



**CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 19  
(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DE  
RISQUES DU PROCESSUS  
APPROVISIONNEMENT : cas de la Société des  
Mines de l'Aïr (SOMAIR)**

**Présenté par :**

**M. Alfari Mohamed AGHALI**

**Dirigé par :**

**M. Alexis KOUASSI  
Sous-directeur du Contrôle  
De Gestion au CESAG**

**Octobre 2010**

## **DEDICACES**

### **A MES TRES CHERS PARENTS**

Je dédie ce travail à mon père qui nous a quitté prématurément

Que ma mère, trouve à travers ce travail, le fruit des sacrifices énormes qu'elle a consenties afin que je devienne ce que je suis aujourd'hui.

Puisses Dieu lui accorder santé, bonheur et longue vie.

### **A MES FRERES ET SŒURS**

Je leur dédie ce travail pour le soutien qu'ils n'ont cessé de m'apporter tout au long de mon parcours académique. Je leur souhaite bonne réussite dans leurs carrières respectives.

Que Dieu leur apporte le bonheur, les aide à réaliser tous leurs vœux et leur offre un avenir plein de succès



## **REMERCIEMENTS**

Au terme de la rédaction du présent mémoire, il m'incombe d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à divers degrés à son accomplissement.

J'adresse mes remerciements à Monsieur Alexi KOUASSI, Contrôleur de Gestion du CESAG pour m'avoir fait l'honneur de m'encadrer dans le cadre de la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont également :

- au Directeur Général de la SOMAIR ;
- au Contrôleur de gestion, monsieur Moussa Dan Moussa ;
- au Chef comptable, monsieur Ibrahim MAZOU ;
- au Chargé de mission achat, monsieur Ali DJIBO ;
- au Chef Service Approvisionnements, monsieur Gérard FERRON ;

qui malgré leurs préoccupations, ont accepté de m'accueillir dans leur institution tout en me garantissant le maximum d'informations possibles.

J'exprime, enfin, ma gratitude à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité Banque et Finance (ISCBF), pour la qualité de l'enseignement reçu et le soutien qu'il continue de nous apporter.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- ADI** : Arlit Demande d'Immobilisation  
**ADPS** : Arlit demande produits stratégiques  
**BC** : Bon de commande  
**BIC** : Bénéficiaire industriel et commercial  
**BL** : Bon de livraison  
**BR** : Bon de réception  
**BS** : Bon de sortie  
**BUM** : Business Unit Mines  
**CDG** : Contrôleur de Gestion  
**CG** : Contrôleur Général  
**CMA** : Chargé de Mission Achat  
**CNCC** : Conseil National des commissaires aux comptes  
**COSO** : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
**DA** : Demande d'Approvisionnement  
**DFC** : Département Financier et Comptable  
**DG** : Directeur Général  
**DX** : Directeur des Exploitations  
**Fa** : Facture  
**GCAP** : Certified Government Auditing Professional  
**HT** : Hors Taxes  
**IFACI** : Institut de l'Audit Interne  
**IFRS** : International Financial Reporting Standards  
**ISO** : International Organization for Standardization  
**NDI** : Niamey Demande d'Immobilisations  
**NDPS** : Niamey demande produits stratégiques  
**NIF** : Numéro d'identification fiscale  
**PV** : Procès verbal  
**QCI** : Questionnaire de contrôle interne  
**SOMAIR** : Société des Mines de l'Air  
**TFfA** : Tableau des forces et faiblesses apparentes  
**TTC** : Toutes Taxes Comprises



**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES****TABLEAUX :**

<b>N°</b>	<b>Libellé</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°1</b>	<i>Risques opérationnels du processus approvisionnement</i>	19
<b>Tableau N°2</b>	<i>Dispositifs de contrôle interne du processus approvisionnement</i>	26
<b>Tableau N°3</b>	<i>Exemple de mesure de probabilité</i>	40
<b>Tableau n°4</b>	<i>Seuil d'impact financier</i>	41
<b>Tableau N°5</b>	<i>Echantillon de l'étude</i>	49
<b>Tableau N°6</b>	<i>Identification des risques des activités de budgétisation</i>	76
<b>Tableau N°7</b>	<i>Identification des risques liés aux activités d'expression de besoins</i>	77
<b>Tableau N°8</b>	<i>Identification des risques liés au choix des fournisseurs</i>	77
<b>Tableau N°9</b>	<i>Identification des risques liés aux activités de passation et de suivi des commandes</i>	78
<b>Tableau N°10</b>	<i>Identification des risques liés aux activités de réception et de gestion des stocks</i>	79
<b>Tableau N°11</b>	<i>Identification des risques liés aux activités de réception et de contrôle des factures</i>	80
<b>Tableau N°12</b>	<i>Identification des risques liés aux activités d'enregistrement et de paiement de facture</i>	80
<b>Tableau N°13</b>	<i>Identification des risques liés aux activités de suivi fournisseurs</i>	81
<b>Tableau N°14</b>	<i>Echelle d'appréciation des mesures de contrôle interne</i>	83
<b>Tableau N°15</b>	<i>Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance</i>	83
<b>Tableau N°16</b>	<i>Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle interne et de la probabilité d'occurrence des risques</i>	84
<b>Tableau N°17</b>	<i>Echelle de mesure de l'impact des risques</i>	86
<b>Tableau n°18</b>	<i>Evaluation de l'impact des risques du processus approvisionnement</i>	86
<b>Tableau n°19</b>	<i>Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance</i>	88
<b>Tableau N°20</b>	<i>Hiérarchisation des risques selon leurs impacts</i>	90
<b>Tableau N°21</b>	<i>Proposition d'un plan d'action dans les dix (10) premiers mois</i>	93

## **LISTE DES FIGURES**

<b>N°1</b>	<b>Libellé</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°1</b>	<i>Typologie des risques</i>	16
<b>Figure N°2</b>	<i>Différenciation des risques selon leur nature</i>	18
<b>Figure N° 3</b>	<i>Représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque</i>	41
<b>Figure N°4</b>	<i>Matrice de criticité</i>	43
<b>Figure N°5</b>	<i>Modèle d'analyse de la cartographie de risques du processus approvisionnement</i>	48
<b>Figure N°6</b>	<i>Cartographie du processus approvisionnement du processus approvisionnement de la SOMAIR</i>	92

CESAG - BIBLIOTHEQUE





## **TABLE DE MATIERES**

<i>DEDICACES</i> .....	<i>i</i>
<i>REMERCIEMENTS</i> .....	<i>ii</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i> .....	<i>iii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</i> .....	<i>iv</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	<i>v</i>
<i>TABLE DE MATIERES</i> .....	<i>vi</i>
<i>Introduction générale</i> .....	<i>2</i>
<i>Première partie</i> .....	<i>6</i>
<i>Chapitre I : Risques opérationnels du processus approvisionnement</i> .....	<i>9</i>
1.1 Aperçu général du processus approvisionnement.....	9
1.1.1 Définition du processus approvisionnement.....	10
1.1.2 Importance du processus approvisionnement dans la marche de l'entreprise.....	10
1.1.3 Organisation et support du processus approvisionnement .....	11
1.1.3.1 Les acteurs.....	11
1.1.3.2 Aspect opérationnel du processus d'approvisionnement .....	12
1.1.3.3 Aspect comptable du processus d'approvisionnement.....	13
1.2 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement.....	14
1.2.1 Notion de risque .....	15
1.2.2 Dimension du risque .....	15
1.2.3 Catégorisation des risques.....	16
1.2.4 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement.....	19
1.2.4.1 Définition de la notion de risque opérationnel.....	19
1.2.4.2 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement .....	20
1.3 Le contrôle interne du processus approvisionnement .....	23
1.3.1 Objectifs du contrôle interne.....	23
1.3.2 Dispositifs de contrôle interne du processus approvisionnement.....	24
<i>Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques</i> .....	<i>29</i>
2.1 Processus de mise en place d'une cartographie des risques .....	29
2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques.....	29
2.1.1.1 Définition de la cartographie des risques .....	29



2.1.1.2 Objectifs d'établissement d'une cartographie de risques .....	30
2.1.2 Motivations à l'élaboration d'une cartographie des risques.....	31
2.1.3 Principaux facteurs de réussite d'une cartographie de risques .....	32
2.1.3.1 L'implication de la direction.....	32
2.1.3.2 La désignation d'un responsable ou d'un pilote.....	32
2.1.3.3 La définition et la communication d'objectifs clairs .....	32
2.1.3.4 Les moyens.....	33
2.1.4 Les facteurs internes de spécificité de la cartographie .....	33
2.1.4.1 Les objectifs de l'entreprise ou de l'activité .....	33
2.1.4.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques .....	34
2.1.4.3 Le contrôle des risques existants .....	34
2.1.4.4 La tolérance aux risques.....	34
2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie de risques .....	35
2.2.1 Les différentes approches d'élaboration.....	35
2.2.1.1 Le top-down .....	35
2.2.1.2 Le bottom-up.....	35
2.2.1.3 La démarche combinée.....	35
2.2.2 Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie de risques.....	36
2.2.2.1 Cadre méthodologique .....	36
2.2.2.2 La phase de préparation .....	37
2.2.2.3 La phase de planification.....	37
2.2.2.3.1 Identification et analyse des risques opérationnels.....	37
2.2.2.3.2 Evaluation des risques.....	39
2.2.2.3.3 Hiérarchisation et mesures des risques .....	42
2.2.2.3.4 Identification et évaluation des mesures de contrôle des risques .....	44
2.2.2.3.5 Matrice des risques .....	44
2.2.2.4 La phase d'action.....	44
2.2.2.5 La phase de reporting sur les risques résiduels .....	45
2.2.2.6 La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action.....	45
2.2.2.7 Amélioration et suivi de la démarche .....	45
<b>Chapitre III : Methodologie de recherche .....</b>	<b>47</b>
3.1 Notre démarche référentielle .....	47



3.2 Outils de collecte de données et informations .....	49
3.2.1 L'entretien.....	49
3.2.2 L'analyse documentaire.....	49
3.3 Outils d'analyse des données .....	50
3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne .....	50
3.3.2 Le tableau des risques.....	50
<i>Conclusion de la première partie</i> .....	51
<i>Deuxième partie</i> .....	54
<i>Chapitre 4 : Présentation générale de la SOMAIR</i> .....	56
4.1 <i>Historique et évolution</i> .....	56
4.2 Effectifs .....	56
4.3 Procédés d'exploitation.....	57
4.4 Sécurité et Environnement.....	58
4.5 Système de gestion et d'organisation .....	58
4.5.1 Système de gestion .....	58
4.5.2 Organisation administrative et technique .....	59
<i>Chapitre 5 : Politique générale du groupe AREVA et description des procédures opérationnelles</i> .....	62
5.1 Politique générale du groupe AREVA en matière d'approvisionnement.....	62
5.2 Description du processus d'approvisionnement.....	67
5.2.1 Procédures budgétaires .....	67
5.2.2 Procédures d'expression de besoins .....	67
5.2.3 Choix des fournisseurs .....	69
5.2.4 Passation et suivi de la commande.....	70
5.2.5 Réception des commandes.....	71
5.2.6 Réception des factures .....	71
5.2.7 Contrôle et enregistrement de la facture.....	72
5.2.8 Approbation de la facture.....	73
5.2.9 Règlement de la facture.....	74
5.2.10 Enregistrement du règlement de la facture .....	74
5.2.11 Suivi des comptes fournisseurs.....	75

<b>Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels du processus approvisionnement de la SOMAIR.....</b>	<b>76</b>
6.1 Identifications des risques du cycle.....	76
6.1.1 Analyse des activités de budgétisation.....	77
6.1.2 Analyse des activités d'expression et justification des besoins .....	77
6.1.3 Analyse des activités liées au choix du fournisseur.....	78
6.1.4 Analyse des activités de passation et suivi de commande.....	79
6.1.5 Analyse des activités de réception et de gestion des stocks.....	80
6.1.6 Analyse des activités de réception et de contrôle des factures.....	80
6.1.7 Analyse des activités d'enregistrement et de paiement des factures .....	81
6.1.8 Analyse des activités de suivi des fournisseurs .....	82
6.2 Evaluation de la probabilité de survenance des risques .....	83
6.3 Evaluation de l'impact des risques .....	87
6.4 Hiérarchisation des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR.....	89
6.4.1 Hiérarchisation du risque selon leur probabilité de survenance.....	89
6.4.2 Hiérarchisation des risques selon leurs impacts.....	91
6.5 Présentation de la cartographie des risques du processus approvisionnement et définition des priorités d'action .....	92
6.5.1 Présentation de la cartographie des risques .....	92
6.5.2 Plans d'action.....	93
6.5.3 Analyse de la cartographie des risques du processus d'approvisionnement.....	94
6.6 Recommandations.....	94
6.6.1 Recommandations relatives à la gestion et à l'organisation administratives de la société.....	95
6.6.2 Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du processus approvisionnement observés .....	96
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>99</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>100</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>i</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>i</b>



***Introduction générale***

La crise économique actuelle qui secoue le secteur pétrolier, avec la hausse sans précédent du prix du baril et la menace de l'épuisement futur des réserves mondiales conduisent à repenser à de nouvelles sources énergétiques. C'est ainsi que nous assistons de plus en plus à la mise en valeur d'une autre source énergétique tout aussi importante que l'or noir: l'énergie nucléaire. Le groupe AREVA, leader dans ce domaine est entrain de multiplier les investissements en vue non seulement de maintenir sa position mais aussi de faire face à la demande croissante des besoins énergétiques mondiaux.

La SOMAIR, filiale d'AREVA, s'inscrit dans la même logique de redynamisation de ses activités afin de répondre à la forte demande énergétique sur le marché mondial. La croissance du marché a amené la société depuis plusieurs années, à s'engager dans un processus d'amélioration de ses performances, pour lui permettre de rester durablement un producteur compétitif sur le marché mondial. Ainsi des investissements importants sont entrain d'être faits dans tous les domaines et notamment celui des approvisionnements.

La fonction « approvisionnement », constitue une des composantes essentielles de la stratégie de la SOMAIR dans le cadre de l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, la société ne peut atteindre ses objectifs de croissance qu'en améliorant sa stratégie d'approvisionnement. En effet l'accroissement du volume des achats se traduit généralement par une augmentation des risques qui leur sont liés. Nous pouvons citer entre autres :

- le risque d'erreur ou d'omission découlant du nombre élevé d'écritures à passer ou de commandes à passer ;
- le risque de rupture de stocks ;
- le risque de passer une commande non économique ;
- le risque qu'un achat important ne soit pas pris en compte lors de la budgétisation ;
- le risque de détournement d'actifs résultant d'un système de protection défaillant ;
- le risque de collusion entre fournisseurs et acheteurs de la société.

Il ressort que les risques répertoriés trouvent le plus souvent leurs origines à travers :

- la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle interne du processus d'approvisionnement ;
- la méconnaissance ou la non application de ces procédures par les agents chargés de la mise en œuvre ;



- la défaillance de la structure organisationnelle illustrée par un cumul de fonctions et l'absence d'une définition claire et précise au niveau de certains sous-processus.

Par ailleurs, l'absence d'un service d'audit interne au sein de la SOMAIR combinée à l'accroissement du volume des achats laisse présager d'une augmentation des risques liés au processus d'approvisionnement.

Pour une société industrielle en pleine croissance telle que la SOMAIR, la maîtrise des risques du processus approvisionnement est fondamentale, puisque celui-ci constitue un maillon essentiel sans lequel les objectifs visés seront difficiles à atteindre. Il est dès lors impérieux de mettre en place des procédures de contrôle efficaces en vue de prévenir tout fait susceptible de compromettre la réalisation des objectifs de la société.

Pour une gestion efficace des approvisionnements, la prise en compte du risque à toutes les étapes du processus s'avère nécessaire. Elle conduit à mettre l'accent sur les menaces afin de prévenir les conséquences qui pourraient en découler. La concentration des efforts sur les risques majeurs apparaît de ce fait comme une priorité.

Au regard de ce qui précède, il y a lieu de s'interroger sur les voies et moyens devant nous conduire à la maîtrise et à la gestion efficace de tous ces risques. Diverses alternatives peuvent être envisagées :

- mettre en place un service d'audit interne indépendant, propre à la société (des missions d'audits sont effectués par le département d'audit Interne du Groupe de façon irrégulière) qui utilise la méthode de l'approche par les risques ;
- faire appel à un auditeur externe pour un audit opérationnel du processus approvisionnement utilisant l'approche par les risques ;
- désigner dans la hiérarchie, un responsable pour la gestion des risques ;
- concevoir une cartographie des risques pour le processus approvisionnement.

La dernière solution apparaît comme la mieux indiquée car elle conditionne et favorise la réalisation des autres. En effet, de l'importance des risques relevés à partir de la cartographie dépendra la mise à jour du manuel des procédures, la mise en place d'un service d'audit interne, et la désignation d'un responsable pour leur gestion.

Au regard de la solution retenue nous nous posons la question de savoir : quel est le profil des risques opérationnels du processus approvisionnement de la SOMAIR ?

Autrement dit :

- quelle est la démarche à suivre pour l'identification des principaux risques opérationnels liés aux processus approvisionnement ?
- quels sont les outils susceptibles de nous renseigner sur l'importance de chaque risque identifié ?
- quel sera l'apport d'une cartographie de risques aux procédures de contrôle qui existent dans la société.

C'est pour répondre à toutes ces préoccupations que nous avons choisi comme thème : « *Elaboration d'une cartographie de risques pour le processus d'approvisionnement : cas de la SOMAIR* »

L'objectif du choix de ce thème est de mettre en place une cartographie de risques afin de maîtriser les risques majeurs susceptibles de compromettre les objectifs de la société, s'ils venaient à se réaliser. Pour y arriver nous allons procéder à:

- l'identification et à l'analyse des différents sous processus et activités faisant partie intégrante du processus approvisionnement ;
- l'identification des risques liés aux processus ;
- l'évaluation des dispositifs de contrôle interne mise en place pour la maîtrise de ces risques ;
- la mise en place d'une cartographie des risques, hiérarchisés selon la probabilité de survenance et l'impact en cas de survenance ;
- la proposition de réponses appropriées aux risques en fonction de leur hiérarchisation.

**Justification du sujet :**

Le processus « approvisionnement » est au cœur de la stratégie de toute entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle. En effet, il n'est pas rare de voir dans les états financiers de certaines sociétés les stocks et les immobilisations constituer la moitié, voire les trois quarts du total de l'actif. La gestion des approvisionnements, vise à procurer aux entreprises les intrants, les services et les équipements requis pour la poursuite des activités et l'atteinte des objectifs définis par la stratégie organisationnelle. C'est pourquoi, de nos jours il est



impensable d'envisager une quelconque stratégie de croissance sans sécuriser au préalable les procédures d'approvisionnement.

Pour la SOMAIR qui se trouve dans une perspective de croissance, la connaissance et la maîtrise des risques liés au processus approvisionnement dans le cadre d'une optimisation est essentielle. Ainsi, il apparaît opportun pour nous, d'élaborer une cartographie des risques pour permettre à la société d'atteindre efficacement ses objectifs de croissance.

### **Délimitation du champ de l'étude**

Le champ de notre travail est d'étudier le processus d'approvisionnements dans son ensemble, qui va de la budgétisation aux règlements fournisseurs. Le processus est composé des sous-processus suivants :

- la prévision des dépenses ;
- expression et justification du besoin ;
- prospection - sélection des fournisseurs – négociation ;
- commande – gestion des commandes – relance ;
- réception et gestion des stocks ;
- réception et contrôle de la facture ;
- enregistrement et paiement de la facture.

Notre étude porte sur des opérations d'approvisionnement ayant un caractère répétitif. Par conséquent, elle ne concerne pas l'achat d'immobilisation qui ne concerne que quelques opérations dans l'année.

### **Intérêt de l'étude**

L'intérêt que vise ce travail se situe à trois niveaux :

- Pour la SOMAIR, il permettra de disposer d'un outil moderne de maîtrise et de gestion des risques liés au processus d'approvisionnement à travers une cartographie.
- Pour nous même, elle nous permettra non seulement d'appliquer nos connaissances théoriques acquises en cours de formation mais aussi de maîtriser les différentes étapes de la réalisation d'une cartographie de risques

- Pour les autres lecteurs, c'est un moyen d'approfondir les connaissances en matière d'élaboration d'une cartographie de risques.

### **Articulation du mémoire**

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- la première sera consacrée au cadre théorique. Elle nous permettra dans un premier temps de mieux cerner la notion de processus et de risque, la démarche d'élaboration d'une cartographie, avant d'aboutir à l'élaboration d'un modèle d'analyse ;
- la seconde sera consacrée aux résultats de nos recherches. Ainsi dans le premier point, nous ferons la présentation de la société et de ses pratiques en matière d'approvisionnement, ensuite dans le second point, nous nous intéresserons à la conception d'une cartographie des risques. Enfin au dernier point, nous exposerons nos différentes analyses et recommandations pour une amélioration du processus étudié.



*Première partie*

**CADRE THEORIQUE DE L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES  
RISQUES DU PROCESSUS APPROVISIONNEMENT**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le risque constitue, dans le domaine économique et social, une préoccupation dont l'importance ne cesse de croître (Koenig, 1989 : 1497).

La concentration, la dimension, la technologie et l'interdépendance des activités accroissent, par leur développement même l'ampleur des perturbations. Ces risques qui sont soit d'origine internes, soit externes, peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel (Coopers et Lybrand, 2000 : 49).

Les mutations que connaît ces derniers temps le secteur du nucléaire entraîne certes de nouvelles perspectives de croissance à la SOMAIR, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes (risques) auxquelles cette entreprise est confrontée aujourd'hui et imposent aux dirigeants de mettre l'accent sur une gestion rigoureuse des risques en renforçant les mesures de contrôle de ceux-ci.

Cependant, avant la mise en place de ces mesures, l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques au travers d'une cartographie des risques sont indispensables. Pour comprendre toute cette démarche, il est nécessaire que certaines notions soient expliquées. Ainsi dans cette première partie, essentiellement consacrée à la littérature, il sera question dans le chapitre premier d'expliquer la notion "processus d'approvisionnement". Nous exposerons également les dispositifs de maîtrise de ces risques d'une manière générale. Dans le deuxième chapitre, la notion de cartographie sera abordée ainsi que les étapes de sa réalisation.

Cette revue littéraire nous permettra d'arriver à la mise sur pied de notre propre modèle d'analyse, celui à partir duquel nous établirons la cartographie des risques opérationnels du processus approvisionnement de la SOMAIR.



## **Chapitre I : Risques opérationnels du processus approvisionnement**

Le volume et le nombre de transactions observés dans les entreprises à activité commerciale varient d'une société à une autre mais restent énormes pour celles d'une certaine taille. La répétition des opérations telles que lesancements de commande, les sélections des fournisseurs, les réceptions des commandes, les paiements des fournisseurs, les enregistrements comptables pour ne citer que celles-là, et la vitesse avec laquelle elles se font, exposent les organisations à divers risques (erreurs, omissions, fraudes...).

Dans cet environnement de plus en plus complexe et exigeant, la préoccupation majeure des managers actuels est de savoir comment gérer les risques vu la diversité de leurs origines et leurs perpétuels changements.

Le contrôle interne, depuis toujours, est au centre des processus de gestion des risques dans les entreprises, malgré la récente apparition de la fonction de « risk manager ». Celle-ci, bien que s'appuyant de plus en plus sur la cartographie des risques, outil des temps modernes, nécessite pour remplir convenablement sa tâche, un contrôle interne efficace.

La réalisation de la cartographie des risques du processus « approvisionnement », objet de notre travail, passe par la connaissance et la compréhension de l'organisation et de toutes les opérations en rapport avec ce cycle pour une détermination adéquate des risques y afférents.

Dans ce premier chapitre, il s'agit pour nous, de faire d'abord l'étendue des différentes opérations du processus approvisionnement, ensuite de définir la notion de risque en général. Cette définition sera suivie d'une exposition des risques opérationnels couramment observés au niveau de ce processus. Enfin, après avoir défini le contrôle interne, nous présenterons ses dispositifs essentiels sur lesquels doivent nécessairement s'appuyer toute mesure de gestion de risques efficace.

### **1.1 Aperçu général du processus approvisionnement**

Dans cette section nous allons d'abord définir le processus approvisionnement, ensuite parler de l'importance de la place qu'il occupe dans la marche de l'entreprise et enfin de son organisation et des supports qu'il utilise.



### **1.1.1 Définition du processus approvisionnement**

Il faut entendre par processus « un ensemble d'actions et d'activités en relation les unes avec les autres, effectuées pour aboutir à un ensemble prédéfini de produits, de résultats ou de services » (www.wikipédia.com; 23.10.2011).

Le processus approvisionnement est un ensemble structuré d'opérations ou sous processus imbriqués et interdépendants permettant à l'entreprise d'acquérir des biens et services dans des meilleures conditions de qualité, coût et délai. Le processus approvisionnement va de la définition de la politique générale d'achat au paiement de la facture fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée.

### **1.1.2 Importance du processus approvisionnement dans la marche de l'entreprise**

La fonction approvisionnement occupe une part importante dans la marche de l'entreprise. L'importance du processus approvisionnement peut être perçue sous trois angles :

- **Taille et objet social de l'entreprise** : l'importance du processus approvisionnement varie selon la taille et l'objet social de l'entreprise. Les opérations qui les sous-tendent dans une grande entreprise industrielle sont sans commune mesure avec celles d'une petite et moyenne entreprise (PME), tant du point de vue de leur complexité que de leur particularité. Il en est de même entre une entreprise commerciale qui revend en l'état et une entreprise industrielle qui transforme des matières premières et consommables en produits finis.
- **Actifs générés** : ils sont enregistrés aux deux postes du bilan que sont les immobilisations et les stocks qui sont d'un poids relativement considérable dans le patrimoine de l'entreprise. Il n'est pas rare de voir dans les états financiers de certains établissements les stocks et les immobilisations constituer la moitié, voire les trois quarts du total de l'actif. Par ailleurs, le processus approvisionnement est étroitement lié à la gestion des stocks (surtout en milieu industriel) et peut s'il est mal conduit, influencer de façon négative sur celle-ci (rupture de stocks ou surstocks ; obsolescence ou stocks inutiles) et entraîner un arrêt de production par rupture de matières premières.
- **Productivité** : Le processus approvisionnement est d'une importance capitale dans la productivité de l'entreprise car toute économie sur les achats a une répercussion directe sur le résultat de celle-ci. Selon Christian Bourrier « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans



nécessité d'investissement financier : il suffit de mieux acheter ». En effet toute économie de 1F sur les achats entraîne un accroissement du bénéfice brut de 1F alors qu'avec une marge de 10%, il faut vendre 10F de plus pour obtenir le même résultat.

### **1.1.3 Organisation et support du processus approvisionnement**

L'organisation du processus approvisionnement s'articule autour des acteurs qui l'animent, des opérations ou sous processus qui la composent et du manuel de procédures.

#### **1.1.3.1 Les acteurs**

Les acteurs qui animent le processus d'approvisionnement, sont nombreux et sont reparti dans divers services de l'entreprise. Nous avons ainsi :

- **La Direction Générale ;**

La mise en place d'une politique générale d'achat est impérative si l'on veut éviter un pilotage à vue. Ainsi une direction générale, soucieuse de la bonne marche de son entreprise se doit de l'inclure dans sa stratégie. « Les grandes lignes d'une politique d'achat comprennent : les objectifs et les priorités, les moyens (budgets), les délais optimums, etc. »<sup>1</sup>

La Direction Générale comprend généralement le Directeur lui-même, son adjoint, le Secrétaire Général et les autres Directeurs par délégation.

- **Le Contrôleur de gestion**

Une demande d'achat ne peut faire l'objet d'une commande sans l'avis du Contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion et ses collaborateurs sont chargés de vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions budgétaires.

- **Les Acheteurs**

Les acheteurs interviennent dans les sous-processus de traitement des demandes d'achats (DA), de consultation et négociation, et de commande. Ils ont, ainsi, la lourde tâche d'engager l'entreprise à travers le choix des fournisseurs.

---

<sup>1</sup> DIENE, Jean Baptiste (2008 :8)

- **Le Fournisseur**

Après l'acceptation des termes de la commande, le fournisseur est chargé de son exécution dans les délais prévus et au prix convenu.

De nos jours, les relations entre le fournisseur et l'entreprise tendent à s'étaler sur le long terme ; ce qui explique la signature de contrats définissant avec précision les obligations des deux parties.

- **Le Magasinier**

Une fois le bien livré par le fournisseur, le magasinier se charge de son stockage lorsque celui-ci n'est pas destiné à une consommation directe. Dans ce dernier cas, le bien n'est qu'en transit au magasin qui constate la réception et établit un bon de réception (BR) contresigné par le demandeur.

- **Le Comptable**

Le comptable assure la tâche d'enregistrement de toute la transaction, de la livraison (engagement) au paiement de la facture. Il est également en charge du classement de toutes les pièces générées par le processus d'approvisionnement (bon de commande, bon de réception, bon de livraison, copie du titre de paiement, etc).

Il s'occupe aussi du suivi des comptes fournisseurs.

### *1.1.3.2 Aspect opérationnel du processus d'approvisionnement*

- **Prévision des dépenses**

Elle regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés.

Cette fonction est traditionnellement exercée par le service du Contrôle de gestion (ou par le service du Contrôle budgétaire) ou à défaut par la Direction financière.

- **Expression et justification du besoin**

Cette fonction concerne les demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (matières, fournitures...). Ces expressions sont matérialisées généralement par des Demandes d'Achats ou (ou des demandes d'approvisionnement).



- **Analyse et validation du Contrôle de Gestion**

Avant le lancement de toute commande, les DA émises doivent, au préalable, faire l'objet d'analyse et d'approbation de la part du Contrôleur de Gestion qui juge de l'opportunité de la dépense et précise l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante.

- **Prospection – Sélection des fournisseurs – Négociation**

Cette phase couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Elle est généralement exercée de manière conjointe par le Service des Achats (ou service des approvisionnements) et la Direction générale de la société, surtout pour les achats atteignant un certain seuil.

- **Commande – Gestion des commandes et Relance**

Une fois le bon de commande effectué en plusieurs exemplaires et distribué à tous les acteurs, le gestionnaire de commande qui est un agent du personnel des achats, est chargé de son classement provisoire, son suivi et sa relance éventuelle au vu du délai prévu. L'outil informatique est un auxiliaire précieux dans cette gestion et permet une relance automatique.

- **Réception et Gestion de Stocks**

La réception du bien a un caractère essentiel dans le processus achats du fait qu'elle atteste du changement de propriété de celui-ci. Elle concerne les procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services.

### ***1.1.3.3 Aspect comptable du processus d'approvisionnement***

- **Réception et contrôle de la facture**

Cette étape reprend toutes les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de réception), ou, en cas de prestations de services, aux éléments des contrats passés avec les prestataires de services. Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures fournisseurs qui permettent leur comptabilisation.

- **Enregistrement et paiement de la facture**

Après l'approbation de la facture, elle est enregistrée dans les comptes en attente de l'échéance de paiement. A l'échéance prévue, le paiement est effectué par espèce, chèque ou virement selon l'importance du montant et des modalités prévues à l'avance dans le contrat ou le bon de commande.

Cette phase reprend les tâches de :

- de l'enregistrement des factures ;
- de préparation des factures fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instruments de règlement ;
- de mise à disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs

Cette tâche est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable) chargé de la tenue des comptes fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie.

- **Suivi des comptes fournisseurs**

Cette fonction reprend les tâches :

- d'analyse régulière (en cours d'exercice social) des comptes individuels des fournisseurs afin d'en maîtriser les soldes ;
- de régularisation systématique des soldes en cas d'anomalies (erreurs d'imputation de compte à compte, omission de comptabilisation de factures d'achats) ;
- de préparation de l'échéancier des fournisseurs du mois, en vue de donner aux services payeurs les éléments leur permettant d'assurer un règlement correct des fournisseurs.

La fonction de suivi et d'analyse des comptes fournisseurs doit être manuellement exercée par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats.

## ***1.2 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement***

Dans cette section, nous allons d'abord tenter de donner une définition du risque, ensuite ses dimensions, et enfin préciser les différentes catégories de risques existants.



### **1.2.1 Notion de risque**

Des travaux de plusieurs spécialistes (McNamee, 1996:3 ; Belluz, 1999:1 ; Utelli et Mertenat, 2001:2 ; Bapst, 2003:1 ; ...), il est ressorti des définitions quelques peu différentes les unes des autres mais pas fondamentalement opposées. Celles-ci permettent de dire que le risque est un évènement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité.

Il faut comprendre à travers cette définition que le risque n'a pas essentiellement une connotation négative même si le plus souvent c'est ce qu'il laisse transparaître.

Face au changement incessant de l'environnement, de la variation des risques, on est à même de dire comme Bouquin (2003:1) qu'au fond, le risque n'est pas quelque chose de simple, c'est un processus.

### **1.2.2 Dimension du risque**

Le risque et ses conséquences sont mesurables selon deux dimensions (Bouaniche, 2004:7 ; IFACI, 2001:35) à savoir l'occurrence et l'impact.

L'occurrence se définit comme la fréquence prévue du risque (Belluz, 2002:4) en d'autres termes, la probabilité de survenance du risque. Elle peut s'exprimer sous forme quantitative (pourcentage) comme qualitative (faible, moyenne, élevée) (IFACI, 2001:39).

L'impact quant à lui représente la conséquence du risque s'il vient à se réaliser. Tout comme l'occurrence, son niveau peut être exprimé sur une échelle quantitative comme qualitative (IFACI, 2001:39). L'importance de l'impact varie avec le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activité réalisée, la valeur des actifs à risques, l'efficacité des contrôles (Bilodeau, 2001:11).

À ces deux premières dimensions, peuvent s'ajouter deux autres qui selon McNamee (1998 :39) sont : « *the timing of the risk* » et « *the duration of its consequences* » qu'il faut comprendre par la période à laquelle le risque se réalise et l'étendue dans le temps de ses conséquences. Ces deux dernières dimensions ont cependant pour conséquence d'augmenter l'importance du risque.

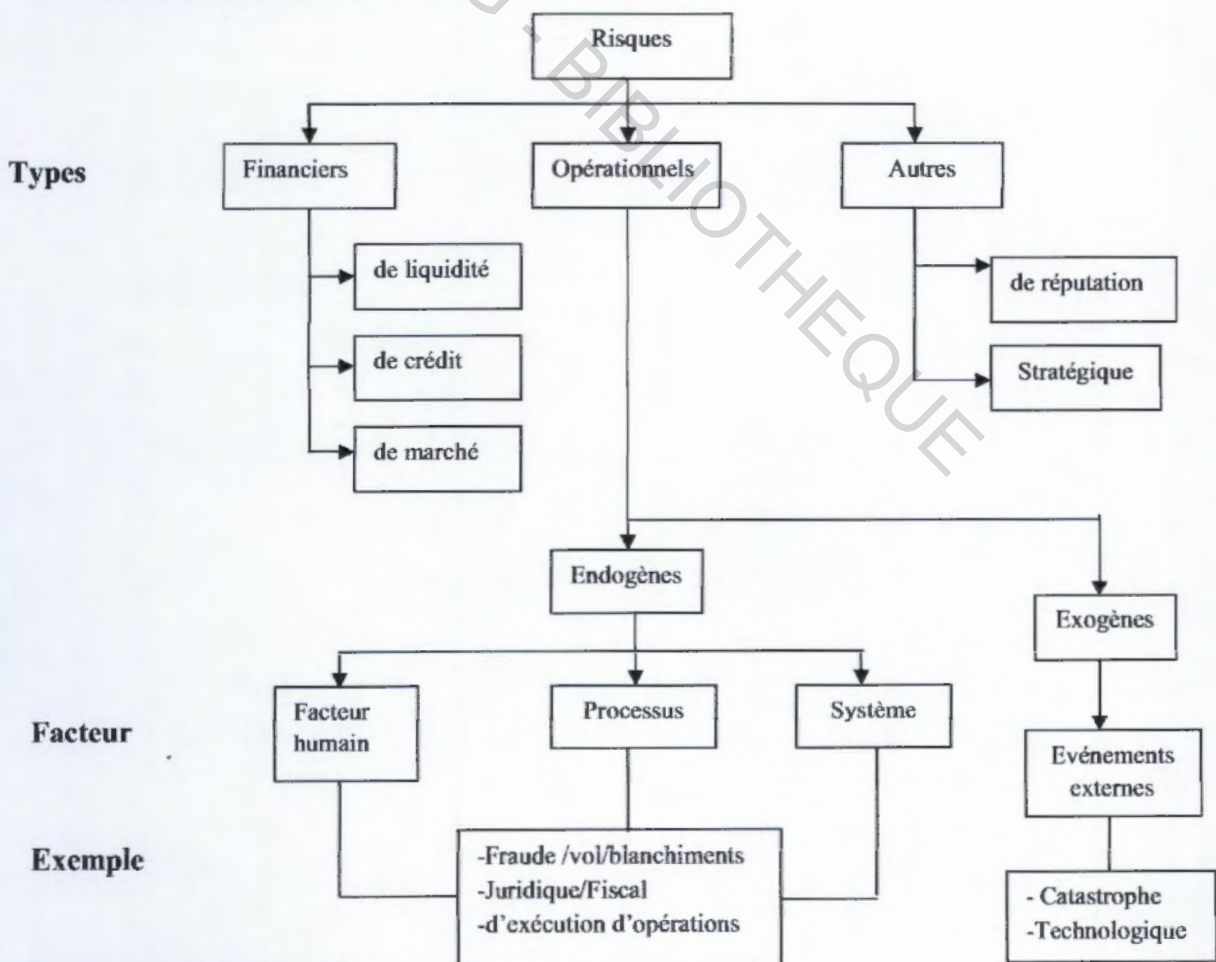
### 1.2.3 Catégorisation des risques

La catégorisation des risques varie selon l'angle sous lequel elle est réalisée. On peut ainsi rencontrer des classifications faites suivant les facteurs de survenance des risques, selon leur impact, selon leur secteur d'activité, etc. A titre de référence, nous nous limiterons à la typologie générale observée au sein de l'organisation en fonction des activités menées et ceux relatifs au domaine de l'audit (comptable, financier ou opérationnel).

- **Type de risques selon l'activité au sein de l'organisation**

Selon Utelli et Mertenat (2001 :2), les risques généralement observés au sein des entreprises sont fonction des activités que mène celle-ci. L'on trouve ainsi des risques de type stratégique, de type opérationnel et de type financier. A côté de ces derniers existe de même le risque de réputation lié quant à lui à l'image de l'entreprise. Il peut découler de la survenance des premiers. La figure ci-dessous résume les différents types de risques cités.

**Figure n°1: typologie des risques**



Source : (Utelli & al. 2001: 10)



- **Type de risque relatif au domaine d'audit et classification des risques**

Les types de risques observés et relatifs au domaine de l'audit, qu'il soit externe ou interne sont généralement classés en fonction de la nature, du niveau et de la menace.

- ✦ **Classification selon la nature**

Pour la CNCC (1992 : 18-19) et Pickett (2000 : 228) on distingue :

- ✓ **Le risque inhérent**

C'est le risque qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. Il est lié à la nature des opérations traitées. On dit que c'est celui que l'on trouve dans l'environnement, dans les activités humaines et qui fait partie de l'existence.

- ✓ **Le risque de non contrôle**

Il est lié à la conception et au fonctionnement des systèmes. C'est la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme de contrôle échoue dans la prévention ou dans la détection d'une menace que l'on voudrait absolument éviter. Il est donc dû à une défaillance du contrôle interne.

- ✓ **Le risque de non détection ou risque d'audit**

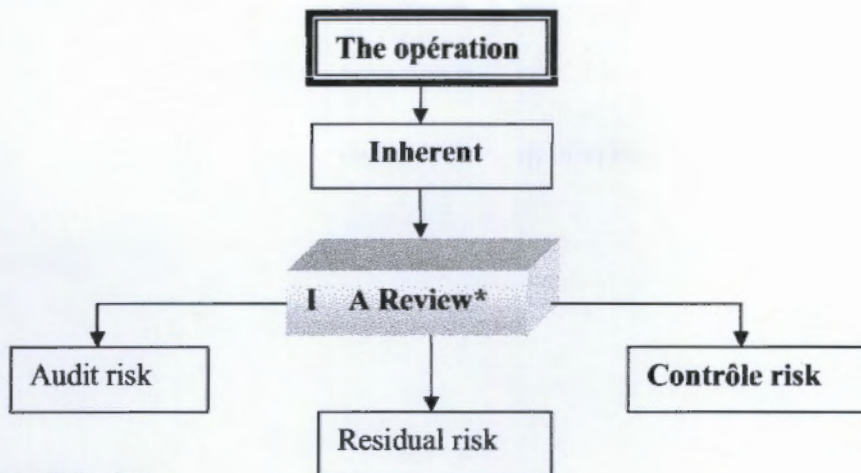
C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées à cause d'une absence d'investigations sérieuses ou d'erreurs dans le choix des procédures mises en œuvre.

- ✓ **Le risque résiduel**

C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques. Son importance est fonction de l'efficacité des mesures de contrôle.

La figure suivante résume la classification des risques en fonction de la nature :

**Figure n°2: Différenciation des risques selon leur nature**



\*Internal Audit Review

Source: Pickett (2000: 229).

#### ✚ *Classification selon le niveau*

On observe le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel (Potdevin, 1999:2)

##### ✓ *Le risque potentiel*

C'est le risque susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est commun à toutes les entreprises. Ce type de risque est très proche du risque inhérent.

##### ✓ *Le risque possible*

Il est défini comme le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et qu'ils ne soient ni détectés ni corrigés par l'entreprise. C'est ce type de risque que l'auditeur s'efforce d'identifier à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre.

##### ✓ *Le risque matériel*

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

#### ✚ *Classification selon la menace*

Trois types de risques sont observés (IFACI, 2003 : 10) à savoir le risque source, le risque concourant et le risque incident.



✓ *Le risque source*

Il constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter, comprendre et gérer (exemple : non-conformité de livraison).

✓ *Le risque concourant*

C'est la menace responsable du risque source. Elle constitue donc la cause du risque source. On peut avoir comme cause en rapport avec l'exemple du risque source, une erreur produite à la prise de commande.

✓ *Le risque incident*

Il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litige avec le client).

Après avoir cerné la notion de risque dans toute sa généralité, revenons maintenant à ce qui, pour nous est la substance même de notre travail : les risques opérationnels du processus approvisionnement.

#### **1.2.4 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement**

Dans cette section, nous allons, après défini la notion de risque opérationnel, répertorié les risques opérationnels du processus approvisionnement.

##### **1.2.4.1 Définition de la notion de risque opérationnel**

Le risque opérationnel a longtemps été une catégorie de risque difficile à cerner. Les discussions sur sa meilleure définition ont parfois éclipsé la réflexion sur la façon de le contrôler.

Il a tout d'abord été défini comme un risque autre que le risque de crédit, le risque de liquidité, et le risque de marché (Nicolet, 2000 :44). Cette définition qui n'est pas très précise a quand même le mérite d'être simple et d'englober tous les risques autres que financiers.

Selon Nicolet (2000 : 44), il a par la suite été dépeint comme le risque de fraude, de détournement d'actifs et d'informations financières non fiables.

Finalement, les réflexions du comité de Bâle ont permis d'en donner une définition claire et commune (Barroin et Ben Salem, 2002 :2). Celui-ci le décrivant comme le risque de pertes

directes ou indirectes d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnes, systèmes internes ou évènements extérieurs.

De cette définition, il ressort que le risque opérationnel constitue un risque de perte résultant de quatre facteurs. Ceux-ci permettant de le séparer en deux catégories :

- Le risque opérationnel interne dû à la défaillance des procédures, des hommes et des systèmes mis en place,
- Le risque opérationnel externe dû à des évènements externes tels les catastrophes naturelles, les décisions politiques.

Pour Manivet (2003 :7), le risque opérationnel, au centre de toutes les activités a un impact certain sur les autres risques. En effet, toute survenance de ses facteurs peut agir de manière significative par exemple sur les risques de crédit et de liquidité.

La sensibilité aux différents risques ci-dessus mentionnés varie d'un secteur d'activité à un autre. Pour Utelli et Mertenat (2001 :6), les industries ont une sensibilité beaucoup plus grande aux risques opérationnels que les banques et assurances.

Le risque opérationnel ainsi défini de manière générale, spécifiquement, nous pouvons dire que celui en rapport avec le processus approvisionnement peut être considéré comme le risque de perte lié aux opérations d'approvisionnement et résultant de défaillances ou d'inadéquations des procédures, des ressources humaines, des systèmes mis en place mais également d'évènement extérieurs.

#### **1.2.4.2 Risques opérationnels du processus d'approvisionnement**

Après avoir défini le risque opérationnel du processus approvisionnement, il serait bon de relever les risques observés et leurs conséquences. Ceux-ci sont répertoriés dans le tableau suivant :



**Tableau 1: Risques opérationnels du processus d'approvisionnement**

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables
1. Existence d'une politique générale d'achat et prévision des dépenses	Conception et mise en place d'une politique générale d'achat par la direction générale	
	Existence d'un budget et participation du département Achat à son élaboration	-absence de prévision des dépenses -pilotage à vue (voir 1-1) -achats non nécessaires à la marche de l'entreprise -absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilités préalablement défini -établissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures)
	Impossibilité de dépasser la prévision sans autorisation	Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins)
2. Expression et justification de besoins	DA pré numérotée et établie par une personne habilitée	Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA
	DA autorisée par un supérieur hiérarchique	Achat non nécessaire ou inopportun Achat non autorisé
	Objet de la DA prévu au Budget (voir 1)	Achat non nécessaire ou inopportun Achat non autorisé
3. Etude et approbation de la commande	Aucune commande ne peut être lancée sans autorisation du contrôle de gestion	Achat non prévu au budget (voir 1-3)
4. Choix du fournisseur	Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	-Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur -Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées -Marchés de gré à gré
	Prospection de fournisseurs et mise en place d'un fichier d'identification	-inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille -autres fournisseurs potentiels non consultés
5. Passation et suivi de la commande	Procédure de mise en concurrence des fournisseurs ciblés	-inexistence d'une procédure d'appel d'offres pour les achats importants ou d'une consultation préalable -inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies
	Commande autorisée par des responsables habilités	-commandes directes, non autorisées ou hors circuit

		- livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées
	Conditions générales d'achats écrites et sans ambiguïté	Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécification commerciales et/ou techniques)
6. Réception et gestion des stocks	Biens ou service commandés identiques en tous points à ceux reçus	-Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (Attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué)
	Attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré numéroté	-Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ ou quant à la quantité
	Détection des avaries et manquants	Réception validée en dépit des manquants ou avaries. Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur
	Mise en stock dans des conditions adaptées au type de bien	-Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries... -Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols etc... -Absence de police d'assurance sur les stocks
	Mouvements de stocks (entrée – sortie) autorisés	-Fraude ou fauche – Entrées ou sorties falsifiées -Mise en stock erronée ou double entrée -Absence de mise en stock
	Adéquation du profil à l'emploi quant au personnel du magasin	Méconnaissance du stock par manque de qualification du personnel
7. Réception et contrôle de la facture	La facture concerne bien l'entreprise	-Facture égarée -Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise -Erreur sur le code fournisseur
	Identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BC) et du bon de réception (BR) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques°)	-Facture non conforme à la commande (prix, quantité) -Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise -Enregistrement de factures fictives ou erronées -Surfacturation suite collusions -Erreur de calcul sur la facture
8. Enregistrement et paiement de la facture	Imputations comptables correctes (comptabilité générale et comptabilité analytique) et enregistrement correct	- Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires - Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture
	Paiement des factures après le « BON A PAYER » du gestionnaire responsable	- paiement de factures fictives (sans objet réel) - paiement de factures erronées
	Enregistrement des factures dans la bonne période	Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du



		principe comptable de séparation des exercices
	- Paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné - Autorisation de paiement par la personne habilitée - Suivi des avances et acomptes	- Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale - Paiement erroné - Double paiement - Falsification de chèques de règlement - Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés
	Enregistrement correct du paiement	- Omission de comptabilisation du paiement - Enregistrement erroné du point de vue : <ul style="list-style-type: none"> <li>• du montant</li> <li>• du fournisseur</li> </ul> - double enregistrement du paiement
9. Suivi des comptes Fournisseurs	Analyse régulière des soldes des fournisseurs	- litiges fréquents - retards de paiement

Source : établi à partir de Mamadou BARRY (2004:20-45).

Comment faire face aux risques opérationnels et éviter qu'elles se réalisent ? Quels sont les dispositifs de contrôle interne qui peuvent nous permettre de circonscrire ces risques ?

### 1.3 Le contrôle interne du processus approvisionnement

Le contrôle interne apparaît être un dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels. Cependant, son efficacité réside dans la mise en place d'un certain nombre d'éléments qu'on retrouve sous le vocable de « dispositifs de contrôle interne ». Ainsi dans cette section nous allons, dans un premier point, donner la définition et les objectifs du contrôle interne, pour ensuite nous intéresser aux dispositifs à mettre en place afin de prévenir les risques liés au processus d'approvisionnement.

#### 1.3.1 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept large car renfermant plusieurs choses (N'Gary, 2004 :9). Les définitions sont nombreuses mais ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2002 :118). Nous ne retiendrons que celle du COSO, car adaptée et moderne quant à l'approche du contrôle interne. Elle met de l'ordre dans cet ensemble flou de moyens et de pratiques que chacun utilise pour gérer au mieux ses activités et atteindre ses objectifs (Renard, 2002 : 120). Pour le COSO (in Renard, 2002: 121; Coopers et Lybrand, 2000 :24) : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les

dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- efficacité et efficience des opérations ;
- intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ;
- protection du patrimoine.

Quatre caractéristiques essentielles se dégagent :

- le contrôle interne est un processus. Ce qui veut dire qu'il n'est pas figé et qu'il est un ensemble d'actions permettant d'arriver aux objectifs,
- Il est mis en œuvre par tous les membres à tous les niveaux de la hiérarchie,
- Il ne donne qu'une assurance raisonnable. Cela montre la limite du contrôle interne,
- Il est axé sur la réalisation des objectifs qui varient d'une entreprise à une autre.

Les seuls reproches que l'on puisse faire à cette définition sont : elle ne met pas l'accent au niveau des objectifs sur la sécurisation des actifs, qui est un élément essentiel à tout contrôle interne et sur les moyens à utiliser (Renard, 2002 :121).

### **1.3.2 Dispositifs de contrôle interne du processus approvisionnement**

#### **• Dispositifs généraux du contrôle interne**

Ils résultent des cinq composantes<sup>2</sup> du contrôle interne et peuvent d'une manière générale être groupés en six rubriques (Renard, 2002 : 143) à savoir :

- Les objectifs: la définition d'objectifs clairs et précis est une condition préalable dans toutes opérations de gestion de risques (Coopers et Lybrand, 2000 : 57 ; Bapst et Bergeret, 2002 :31).
- Les moyens: il s'agit des ressources humaines, financières et techniques, la compétence et le savoir faire des intervenants dans leurs domaines respectifs. L'utilisation de moyens informatiques est de rigueur ainsi que des formulaires standard pré numérotés pour les factures, les bons de livraison et les bons de sortie (Schick et Lemant, 2002 : 128-153).
- Le système d'information et la communication: le système d'information et la communication sont deux entités indissociables sur lesquelles repose le fonctionnement

<sup>2</sup> Environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication



correct d'une entité (Wilmot, 2002 : 40). L'information doit être fiable et pouvoir être disponible à tout instant. Afin de prévenir le risque de falsification des données, une protection d'accès logique au système doit être instaurée.

- L'organisation: c'est un élément particulièrement important pour mettre en ordre les moyens que l'on utilise (Renard, 2001 :35). Pour être efficace, elle devrait satisfaire aux trois besoins suivants (Hellriegel et al, 1997 :394 ; Renard, 2002 :150):
  - ✓ reposer sur les besoins de chaque entreprise,
  - ✓ faciliter la circulation de l'information et la prise de décision,
  - ✓ définir clairement l'autorité et la responsabilité par une bonne séparation des tâches incompatibles.
- Les procédures: la procédure est définie comme la méthode, la marche à suivre pour obtenir un résultat (le petit Larousse, 2003 :825). Il faut comprendre les principales instructions, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. Pour toute organisation, les procédures doivent être définies et consignées par écrit dans un manuel, être simples et spécifiques, mise à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants.
- La supervision: la supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres (Mintzerberg, 1998 :20). Il faut comprendre (Renard, 200 :159-160):
  - un apport d'aide au collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles,
  - montrer qu'on a de l'attention à leur égard,
  - porter à la connaissance de tous, les passages réguliers ou périodiques ou souvent inopinés d'un supérieur hiérarchique.

Cependant, toute supervision doit laisser une trace sous forme de visa, de compte rendu ou de note.

- **Dispositifs de contrôle interne du processus approvisionnement**

Le tableau ci-après présente pour chacun des sous-processus du processus approvisionnement les principaux objectifs de contrôle interne.



**Tableau 2: Dispositifs de contrôle interne du processus approvisionnement**

Sous-processus	Dispositifs
<b>Elaboration d'une politique générale d'achat et prévision des dépenses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Texte signé par la Direction Générale définissant les objectifs globaux assignés au Département Achat</li> <li>-Elaboration de budget N+1 en fin d'exercice N par le contrôle de gestion en collaboration avec toutes les directions- arbitrage DG</li> <li>-Visa budget par le Contrôleur de Gestion (voir 3)</li> <li>-Visa obligatoire de la Direction Générale sur toute DA dépassant le budget initial</li> </ul>
<b>Expression et justification du besoin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rubriques du budget affectées à un responsable bien précis (spécimen de signatures)</li> <li>-signature du supérieur hiérarchique et du contrôle de gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat</li> </ul>
<b>Visa du Contrôle de Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Toute DA, avant de se muer en commande, est visée par le Contrôle de gestion qui précise, à l'occasion, le reliquat sur la ligne budgétaire concernée</li> </ul>
<b>Choix du fournisseur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Panel de fournisseurs à consulter défini collégialement (Demandeur et Acheteur)</li> <li>-Procédure d'agrément des fournisseurs</li> <li>-Mise en place d'un fichier fournisseur reprenant les conditions de prix, les conditions financières et les références précises des articles proposés</li> <li>-il est indispensable de s'assurer de la bonne situation financière des fournisseurs et de leur capacité à honorer les engagements contractés, surtout lorsque les livraisons sont effectuées en plusieurs tranches sur une longue période</li> <li>-Procédure d'appel d'offres obligatoire au-delà d'un certain seuil et consultation de trois fournisseurs au minimum</li> </ul>
<b>Passation et suivi de la commande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Précision des pouvoirs de signatures des commandes (liste nominative et instauration de plafonds – spécimens de signature régulièrement mis à jours...) et porté à la connaissance des fournisseurs</li> <li>-Conditions générales d'achats transcrites in extenso sur la commande ou en annexe</li> <li>-Accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation desdites conditions</li> <li>- La fonction d'achat doit relever d'un seul et unique service relevant de la DG</li> <li>-Suppression de toute procédure de commande directe par les services opérationnels ou les services administratifs auprès des fournisseurs. Dans le cas contraire prévoir la présence d'un membre du service des Achats au moment de la réception des articles</li> <li>-Une procédure de suivi de l'apurement des commandes doit être mise en place au niveau du service des approvisionnements et des relances des fournisseurs retardataires doivent être effectuées périodiquement</li> <li>-En cas d'automatisation des traitements, il peut être mis en place une application informatique</li> <li>« Approvisionnement qui reprend les opérations suivantes :</li> <li>1. Enregistrement des commandes émises</li> <li>2. Apurement des commandes par les bons de réception</li> <li>3. Apurement des bons de réceptions par les factures fournisseurs reçues</li> <li>4. Enregistrement des factures fournisseurs</li> <li>-Envoi systématique d'un exemplaire du bon de commande au service comptable afin de leur permettre d'assurer un contrôle correct ultérieur des factures fournisseurs</li> </ul>
<b>Réception et gestion des stocks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etablissement d'un BR distinct du BC et du BL du fournisseur</li> <li>-Approbation contradictoire du BR (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur)</li> <li>-PV de réception contradictoire dans le cas de service et travaux divers</li> <li>-Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou le livreur)</li> <li>-Fonction réception confiée à des responsables qui n'assurent pas la fonction commande</li> <li>En cas de commande directe passé par les services un responsable indépendant doit soit assurer la réception soit être impliquer</li> <li>-un exemplaire du BR doit être transmis aux services comptables pour un contrôle ultérieur des factures fournisseurs et pour connaître avec précision à toute période, le montant des livraisons non facturées par les fournisseurs, d'estimer et de comptabiliser ces dettes potentielles</li> <li>-Local adéquat fermant à clef</li> <li>-Local spécifique dans le cas de stocks spéciaux ou stocks à usage domestique</li> <li>-Assurance incendie, dégâts des eaux....</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-BR et BS (bon de sortie) signés par le responsable du magasin</li> <li>-Inventaires physiques périodiques par une personne indépendante</li> <li>-Formation permanente du personnel</li> </ul>
<b>Réception et contrôle des factures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identification par le Secrétariat du DG à l'arrivée du courrier numéro séquentiel interne</li> <li>-Transmission rapide des factures au service comptable à travers un cahier de transmission</li> <li>-Fiche d'ordonnancement établie par les services comptables (code fournisseur)</li> <li>-report des références des factures (avec les numéros d'ordre) dans un registre tenu par le comptable « fournisseur » et envoi systématique de ces factures au service des Achats et au service Administratif pour le contrôle</li> <li>-Distinction de l'original des copies par un tampon « original » et un tampon « copie »</li> <li>-Comparaison systématique entre les trois documents - Facture-BC et BR (plus le contrat éventuellement) par le contrôleur des factures indépendant et tampon de validation plus signature</li> <li>-Contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux</li> <li>-Transmission rapide des factures aux services comptables pour leur comptabilisation</li> <li>-apurement par le comptable « fournisseur » du registre des factures tenu à son niveau, pour les factures renvoyées par le service des Achats et les services Administratifs</li> </ul>
<b>Enregistrement et paiement de la facture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiche d'ordonnancement jointe à la facture</li> <li>-Identification du fournisseur par son code</li> <li>-vérification arithmétique des factures</li> <li>Retour aux services intéressés de toute facture non conforme avec les documents de commande ou de réception et de toute facture comportant des erreurs</li> <li>-Matérialisation sur la facture (par une signature ou un paraphe) des contrôles effectués</li> <li>-visa de validation des imputations par le chef comptable</li> <li>-Comptabilisation exclusive de l'original de la facture et report des références de la comptabilisation (date, numéro de folio du journal des achats) sur ces factures</li> <li>-Signature de la fiche d'ordonnancement et visa sur la facture par le gestionnaire responsable</li> <li>-Collecte des derniers BR (séquence numériques) au moment des travaux de fin d'exercice (inventaires physiques notamment)</li> <li>-Examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BR, vérifié que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant</li> <li>-Comparaison facture/BC/BR avant signature du titre de paiement par la personne habilitée (pouvoirs de signature)</li> <li>-Apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée</li> <li>-Report des indications de paiement de paiement (N° et date des chèques, des ordres de virement ou des pièces de caisse) sur les factures réglées</li> <li>-Transmission des instruments de paiement au service du Courrier pour leur remise aux fournisseurs</li> <li>-Transmission des factures réglées au service financier pour la comptabilisation au niveau des journaux financiers concernés</li> <li>-Automatisation de la date d'échéance (la date de réception de la facture détermine automatiquement sur la fiche la date d'échéance et verrouillage</li> <li>-Le règlement des factures fournisseurs avant échéance doit être autorisé par un responsable désigné à cet effet par la Direction Générale</li> <li>-Validation des dates de paiement par le chef du Département Trésorerie</li> <li>-Remise des chèques de règlement par un service autre que les services comptables</li> <li>-Classement des factures dans des dossiers « Factures en instance de règlement » et « factures réglées » tenu par fournisseur</li> <li>-Enregistrement exclusif à partir de la pièce justificative de paiement (Chèque, pièce de caisse, ordre de virement)</li> <li>-Analyse périodique des comptes de trésorerie</li> </ul>
<b>Suivi des comptes fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Edition d'une balance auxiliaire détaillée des fournisseurs par mois (éviter de regrouper des fournisseurs dans des rubriques divers</li> <li>-Vérification de la concordance stricte du solde total des fournisseurs, du solde de la balance avec le montant des « factures en instance de règlement » à la date d'émission de la balance</li> </ul>

	-Mise en place d'une procédure de demande de relevés de factures aux fournisseurs (tous les 2 ou 3 mois) -Analyse des comptes fournisseurs dont les soldes sont débiteurs
--	--

Source : établi à partir de Mamadou BARRY (2004:20-45).

Après avoir mis en exergue l'importance des approvisionnements dans les entreprises, déterminé les différents risques du processus d'approvisionnement et les dispositifs de contrôle à mettre en place pour y remédier, nous passons à l'étape d'élaboration de la cartographie des risques ainsi identifiés

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques**

L'un des défis de la direction de toute organisation est de mettre en place un bon système de contrôle lui permettant d'atteindre efficacement les objectifs qu'elle s'est définis. Ceci ne peut se faire sans la mise en place d'un système de gestion des risques pesant sur les activités de l'entreprise.

La cartographie, en tant qu'outil performant de détermination, d'analyse et de pilotage des risques opérationnels, constitue un préalable à la mise en place d'une gestion efficace des risques. Selon MATTE (2003 : 39), les meilleures pratiques de maîtrise des risques recommandent son utilisation.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps parler du processus de mise en place d'une cartographie de risques ; ensuite de la démarche de son élaboration.

### **2.1 Processus de mise en place d'une cartographie des risques**

Après avoir défini la cartographie de risques et précisé ses objectifs, nous allons faire un exposé sur les motivations liées à son élaboration, les principaux facteurs de sa réussite et les facteurs internes de sa spécificité.

#### **2.1.1 Définition et objectifs de la cartographie des risques**

Nous allons d'abord faire le tour des différentes définitions de la cartographie des risques des différents auteurs, ensuite les objectifs qui lui sont assignés.

##### **2.1.1.1 Définition de la cartographie des risques**

Selon l'AMRAE (2002 : 3), la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

D'après l'IFACI (in renard 2005 : 221), « une cartographie des risques est une présentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont présentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ». Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des



risques peut, soit représenter la probabilité ou l'impact global, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité ou l'impact.

Pour Matte (2003 : 39) et Moreau (2002 :162), de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation.

Il ressort que la cartographie est à la fois un outil de gestion des risques, de gestion des ressources et de communication.

Comme outil de gestion des risques : par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entreprise, elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les plus critiques et de les traiter.

Comme outil de gestion des ressources : elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher très rapidement l'atteinte des objectifs. Il s'avère ainsi quelques fois que les dispositifs de maîtrise de certains risques existants engagent des ressources<sup>3</sup> de trop (Belluz, 2002 : 5). Par l'évaluation de l'impact et de la probabilité ainsi que des mesures de contrôle (Bapst et Bergeret, 2002 :31), la cartographie donne de reprendre les ressources affectées au contrôle et de les attribuer à d'autres risques. Elle permet enfin d'évaluer le rapport coût/avantages de l'introduction de nouvelles mesures de contrôle (Pouliot et Bilodeau, 2002 :37).

Comme outil de communication : elle permet le pilotage des risques en servant de tableau de bord (Descrapentries et Bapst, 2003 :4), instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque par la sensibilisation qu'elle apporte à tous les employés et donne aux entreprises un moyen d'apprendre beaucoup sur leurs risques (Bapst et Bergeret, 2002 :32).

D'une façon générale, la cartographie des risques est un outil d'aide à la décision permettant de prévoir les risques et d'adopter une attitude proactive face à eux.

### **2.1.1.2 Objectifs d'établissement d'une cartographie de risques**

D'une manière générale l'établissement d'une cartographie de risque dans les entreprises répond à deux objectifs essentiels à leur fonctionnement (Floore et al, 2000 : 30 ; Bapst et

---

<sup>3</sup> Financières, humaines, matériels



Bergeret, 2002 : 32 ; Leclerc et al, 2003 :6) à savoir l'établissement du plan d'audit interne et d'un plan d'action pour la gestion des risques.

Le plan d'audit interne : il peut s'étendre sur une période d'une à cinq années. Le plan est établi après détection des zones à risques ou des activités les plus exposées aux risques suite à une évaluation. Les zones les plus notables vont donc servir de base à la mise en place de procédures de vérifications internes.

Le plan d'action : il s'agit pour les dirigeants de l'entreprise d'élaborer des stratégies en vue de réduire ou prévenir les effets néfastes des risques opérationnels sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela peut aller du renforcement des dispositifs de contrôle au transfert des risques (Leclerc et al, 2003 :).

### **2.1.2 Motivations à l'élaboration d'une cartographie des risques**

Selon Sonigo et al (2001 :5) deux types de pressions poussent les dirigeants à utiliser une cartographie des risques.

#### **✓ Pressions externes**

Elles sont en grande partie exercées par le gouvernement d'entreprise qui plaide pour la mise en place de système de contrôle et de contre pouvoir au sein des sociétés afin d'assurer en toute transparence la qualité du pilotage et de la gestion des entreprises (Descarpentrie et Bapst, 2003 :2). Le gouvernement d'entreprise pousse ou impose la mise en place d'une identification des risques (Baron, 2001 :8 ; Bapst, 2003 :3) dans le souci de rassurer toutes les parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs, financiers, partenaires,...) qui sont en droit d'exiger plus de sécurité, constituant de ce fait d'autres éléments de pressions externes. A ceux-ci nous pouvons ajouter les effets de mode et de communication (Sonigo et al, 2001 :5) qui sont traduits par le souci de montrer qu'on est à la pointe des techniques managériales renforçant de ce fait l'image de l'entreprise.

#### **✓ Pressions internes**

Une gestion proactive autorise une information de qualité. Les pressions internes se résument ainsi à la nécessité d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise et de reporting permanents sur les risques en vue de leur suivi pour leur bonne gestion (Sonigo et al, 2001 :5 ; Riskpartner, 2002 :5).



La cartographie des risques apparait incontournable dans tout système de maîtrise des risques opérationnels comme nous avons pu le voir. Cependant, sa réussite nécessite que quelques conditions essentielles soient réunies.

### **2.1.3 Principaux facteurs de réussite d'une cartographie de risques**

Cinq conditions favorisent la réussite d'une cartographie des risques (Soniogo et al, 2001 :9) ; Renard, 2003 :100-101 ; Moreau, 2003 :134-137) à savoir : l'implication de la direction, la désignation d'un responsable, la définition d'objectifs clairs et communiqués, les moyens et un groupe de travail de qualité.

#### **2.1.3.1 L'implication de la direction**

Le projet d'élaboration de la cartographie des risques doit être initié par la direction. Selon MOREAU (2003 :136) et BARON (2001 :8), il est fondamental que ses membres s'impliquent dans cet exercice afin de lui donner toute son importance et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer.

#### **2.1.3.2 La désignation d'un responsable ou d'un pilote**

La désignation d'un responsable est indispensable (Bapst, 2003 :4) dans le processus de mise en œuvre et de gestion d'une cartographie des risques. Selon l'organisation de la structure de l'entreprise, il peut être le « risk manager », le responsable de l'audit interne ou quelqu'un émanant de la direction générale. C'est lui qui aura en charge l'organisation des activités tels que les ateliers de discussions, les rencontres avec les opérationnels, la soumission de la cartographie à l'approbation de la direction, etc. De sa compétence dépend la réussite de la cartographie.

#### **2.1.3.3 La définition et la communication d'objectifs clairs**

Il convient de savoir ce que l'on cherche (Moreau, 2003 :134 ; Sonigo et al, 2001 :9). Cette définition d'objectifs se situe tant au niveau du plan stratégique qu'au niveau des objectifs même de la cartographie.

Au niveau stratégique, comme nous l'avons déjà expliqué, la définition d'objectifs est un préalable à toute réalisation de cartographie, car l'évaluation des risques en est fonction.



Au niveau des objectifs même de la cartographie, il faut comprendre pourquoi l'on réalise la cartographie. Est-ce par exemple pour faire le plan d'audit ou pour déterminer les risques majeurs de l'entreprise ou d'une activité ?

La définition d'objectifs clairs permettra une communication adéquate pour que le personnel soit au même niveau de compréhension et qu'il parle le même langage.

#### **2.1.3.4 Les moyens**

La réussite d'une cartographie dépend du savoir faire des acteurs et des moyens financiers et matériels utilisés. Il faut pour cela retrouver au sein du groupe de travail, aussi bien les opérationnels au fait de leurs activités et susceptibles de connaître les risques auxquels celles-ci peuvent être exposées que des spécialistes outillés dans le domaine du « *risk assesment* » qui se chargeront d'orienter les travaux et d'appuyer les premiers (Renard, 2003 :100-101), eu égard à la complexité des risques.

Selon Belleuz (2002 :4), chaque organisation a sa propre cartographie des risques et pour Bapst (2003 :2), les risques identifiés par différents membres d'une organisation sont souvent différents. L'analyse des deux citations laisse penser que d'une part, deux entreprises évoluant dans le même secteur d'activité et pouvant avoir les mêmes caractéristiques, présenteraient des profils différents et d'autre part une entreprise aurait un profil différent selon qu'il est établi par des personnes différentes ou des groupes différents. Qu'est-ce qui est à l'origine de cela ?

#### **2.1.4 Les facteurs internes de spécificité de la cartographie**

En réponse à la question ci-dessus, nous avons dégagé, sans prétendre à l'exhaustivité, quelques éléments internes au processus de cartographie selon la littérature pouvant à notre sens être responsables de cet état de fait. Cette divergence peut être située au niveau des objectifs de l'entreprise ou de l'activité, des méthodes d'identification et d'évaluation des risques, du système de contrôle des risques existant et du niveau de tolérance aux risques.

##### **2.1.4.1 Les objectifs de l'entreprise ou de l'activité**

Les objectifs définissent les risques qui leurs sont associés (Coopers et Lybrand, 2000 :15). En partant du principe que les objectifs peuvent être différents d'une entreprise à une autre



(Coopers et Lybrand, 2000 :27), il serait de ce fait impossible à deux entreprises de présenter un profil de risques identique.

#### **2.1.4.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques**

De nombreuses techniques d'identification et d'évaluation des risques ont été développées et leurs utilisations sont fonction des groupes ou des entreprises. On peut citer pour exemple, la méthode basée sur les actifs créateurs de valeur ou celle basée sur les objectifs<sup>4</sup> (Bapst, 2003 : 2-3). Pour ce qui est de l'identification et l'évaluation, les méthodes quantitatives ou qualitatives sont basées soit sur les pertes financières, soit sur les biens immobiliers et mobiliers, soit sur les actifs intangibles et les objectifs (Chambault, 2000 :4 ; Barroin et Ben Salem, 2002 :3). L'utilisation de l'une ou l'autre de ces méthodes modifiera quelques peu la structure de la cartographie.

#### **2.1.4.3 Le contrôle des risques existants**

Selon le CGAP (2001 : 10), un contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer et atténuer les risques opérationnels. La qualité d'un contrôle interne passe par la mise en place de dispositifs adéquats répondant aux objectifs de l'entreprise. La façon dont le risque est géré influence considérablement sa survenance. Ainsi pour deux entités ayant en commun un risque opérationnel inhérent à leur activité, ce risque peut se retrouver avec un poids résiduel différent compte tenu de la qualité de chaque contrôle.

#### **2.1.4.4 La tolérance aux risques**

La tolérance aux risques est définie comme le niveau de risque que les dirigeants veulent bien accepter (SCR, 1993 :6). Pour Belluz (2002 :4), chaque organisation a sa propre tolérance à l'égard du risque. Cette particularité propre à chaque entreprise définira les risques qui apparaîtront dans la cartographie. Notons cependant qu'au sein d'une même entreprise, la tolérance peut ne pas être la même chez différents individus. La définition d'un langage clair et commun permet aux collaborateurs de travailler sur une base commune.

---

<sup>4</sup> Méthode basée sur les actifs créateurs de valeur : les risques déterminés sont ceux reposant sur les actifs de valeur.

Méthode basée sur les objectifs : les risques déterminés sont ceux reposant sur les objectifs principaux de l'entreprise ou de l'activité



## **2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie de risques**

Selon Vincenti (1996 : 26), le processus d'élaboration de la cartographie des risques est lourd vu les différentes étapes à franchir et les difficultés à identifier et évaluer les risques. Les risques humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer sont souvent trop importants. Sa réalisation peut prendre des mois (Leclerc et al, 2000 :8), voir plusieurs années (Matte, 2003 : 39) selon l'objectif poursuivi par l'entreprise.

Il n'existe pas dans ce domaine une démarche unique et rigoureuse (Renard, 2002 :212). Les démarches et les techniques ainsi que les outils utilisés sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises. A travers cette section, quelques démarches couramment utilisées et les étapes clefs de l'élaboration de la cartographie seront exposées.

### **2.2.1 Les différentes approches d'élaboration**

Il existe différentes méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques. Cependant les plus connues sont au nombre de trois (Renard, 2003 : 100-101 ; Leclerc et al, 2003 :6-9) à savoir le Top-down, le Bottom-up et une troisième qui est la combinaison des deux.

#### **2.2.1.1 Le top-down**

C'est une démarche qui consiste à la détection des risques à partir du sommet. Elle est relative à la réalisation de la cartographie par le service d'audit ou le responsable du management des risques qui maîtrise mieux les risques de l'entreprise. Par la suite les risques détectés sont soumis aux opérationnels pour leur avis.

#### **2.2.1.2 Le bottom-up**

Elle signifie une implication forte des opérationnels (Manivet, 2003 :18). Chaque responsable opérationnel établit son propre « *risk assesment* » car on suppose qu'il est le plus habilité à connaître les risques auxquels son activité peut être exposée. Les risques sont par la suite soumis au « *risk manager* » ou à l'audit qui détermine les risques les plus importants de l'entreprise.

#### **2.2.1.3 La démarche combinée**

C'est celle où, assisté du « *risk manager* » ou de l'audit interne, chaque responsable opérationnel définit les risques de son activité et de proche en proche en remontant la



hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques. Par la suite, le « *risk manager* » (ou le responsable de l'audit interne) soumet à la direction la liste des risques considérés comme essentiels puis la fait redescendre afin que chacun des responsables fasse une relecture pour s'assurer que tout est pris en compte.

Aucune de ces trois démarches ne s'impose ; l'utilisation de chacune est fonction des organisations et de leurs objectifs (Leclerc et al, 2003 :19). Quelque soit celle utilisée, le recours aux opérationnels est souhaité ; faute de quoi ils risquent de ne pas se sentir concernés alors que l'outil leur est destiné (Renard, 2003 :102).

### **2.2.2 Les étapes clefs d'élaboration d'une cartographie de risques**

La mise en place d'un outil de surveillance et de mesure des risques opérationnels comme la cartographie des risques suppose une démarche en plusieurs étapes. Cet exercice peut comprendre une phase préparatoire commençant soit par un « *benchmarking* » des meilleures pratiques (Matte, 2003 :39), soit par le découpage en processus<sup>5</sup> (Floor et al, 2000 :29) ou soit encore par la définition d'un référentiel. Cependant, l'élaboration proprement dite passe par les étapes suivantes à savoir : la phase de définition d'un cadre méthodologique, la phase de préparation, la phase de planification, la phase d'action, la phase de reporting sur les risques résiduels, la phase de vérification de l'efficacité du plan d'action et la phase d'amélioration et de mise à jour de la démarche.

#### **2.2.2.1 Cadre méthodologique**

Selon FONTUGNE ((2001 : 6), il est primordial de définir les indicateurs de création de richesse, à savoir la croissance, l'efficacité, l'efficience et les variables externes dans le cadre de référence. Cette phase comprend essentiellement l'analyse du contexte de l'étude. Elle passera par une analyse de l'environnement interne et externe, de ses objectifs stratégiques, et est guidée lorsqu'il existe par un business plan. C'est de cette phase que découlera le succès des autres phases.

---

<sup>5</sup> Processus de management, processus centraux (ventes, marketing, achat, production, distribution, recherche et développement) et processus de support (informatique, ressources humaines, juridiques). Ce découpage est fait lorsque l'étude se fait à l'échelle de l'entreprise.



### **2.2.2.2 La phase de préparation**

Selon Renard (2006 : 217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car il faut savoir ou trouver la bonne information. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action, à la conception et à la mise en place des fondements de la démarche. Le « risk manager » doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination.

### **2.2.2.3 La phase de planification**

Cette phase constitue la plus importante phase de la démarche puisqu'elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gestion des risques et également prendre en compte les priorités du management. Elle comprend plusieurs étapes à savoir :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- l'évaluation des risques ;
- l'hierarchisation des risques ;
- l'identification et l'évaluation du contrôle interne existant ;
- la matrice des risques.

#### **2.2.2.3.1 Identification et analyse des risques opérationnels**

La phase d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion de risques. Elle consiste à lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et à identifier les zones ou les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. Cela requiert dans un premier temps une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise (Ohanessian, 2004 :27). Différentes techniques et outils ont été mis sur pied pour permettre la réussite de cette étape.

Un vaste éventail de pratiques a été élaboré par différents auteurs et basées sur différents critères :

#### **❖ Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

Selon McNamee (1996 :13) et Bapst (2003 :2), elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur. Le plus souvent, la valeur de l'entreprise se trouve sous forme d'actifs intangibles et cela nécessite des réflexions approfondies en termes de risques.



### ❖ *Identification basée sur l'atteinte des objectifs*

On considère qu'un risque est un élément qui empêche d'atteindre les objectifs. Ainsi dans cette approche, selon Bapst (2003 :3), l'on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant, cette identification, selon l'auteur, est un exercice assez complexe à réaliser dans la réalité.

### ❖ *Identification basée sur les check-lists*

La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités (Ohanessian, 2004, 2004 :27). Selon Bapst (2003 :3), l'on se demande pour chaque risque s'il concerne l'entreprise ou pas ; cette méthode vient en complément des deux autres et permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis. Il doit en outre être utilisé avec discernement (Rouff, 2001 :14).

### ❖ *Identification par analyse historique*

Cette approche dite historique préconisée par Barroin et Ben Salem (2002 :2) permet l'identification en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise. L'inconvénient est qu'avec les variations tant en interne qu'en externe de l'entreprise, les risques peuvent varier.

### ❖ *Identification basée sur l'analyse de l'environnement*

« *Environmental analysis* » ou analyse de l'environnement (McNamee, 1996 :13) est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (économique, technologique, concurrentiel...). La difficulté dans l'application de cette méthode réside dans le fait que les événements provenant de l'environnement sont toujours difficiles à cerner.

### ❖ *Identification par tâches élémentaires*

Pour Renard (2002 :214), lorsque l'étude se fait à l'échelle d'une activité, il convient de la découper en plusieurs tâches élémentaires et d'identifier les risques en se demandant qu'est-ce qui se passerait si la tâche est mal exécutée ou n'est pas faite du tout. C'est une technique souvent utilisée dans les missions d'audit interne et qui utilise comme outil des gabarits



d'identification dont nous parlerons dans le paragraphe consacré aux outils d'identification des risques.

En définitive pour une appréciation des risques encourus par l'entreprise, une utilisation complémentaire ou une combinaison de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable<sup>6</sup>. Par ailleurs, la finalité première de la cartographie déterminera la technique à utiliser (Moreau, 2003 :136).

#### **2.2.2.3.2 Evaluation des risques**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste en l'identification et à l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment les risques devraient être gérés. Généralement, cette évaluation est faite d'abord au niveau du risque brut indépendamment du contrôle interne ; ensuite, au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque. Cela suppose, au préalable que le risque ait déjà été identifié et géré au sein de l'entreprise.

La méthode d'évaluation des risques selon l'IFACI (in COSO, 2006 :78) s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives.

##### *❖ Evaluation quantitative*

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 :78). Cette évaluation reste un peu difficile à cause de la diversité des risques. Cependant, tous les risques ne se mesurent pas avec un impact financier comme les risques intangibles ou immatériels BERGERET (2002 :11) pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Leur but est :

- d'hiérarchiser les risques ;

---

<sup>6</sup> Renard (2002 :214) préconise comme méthode la prise en compte de trois facteurs à savoir l'exposition, l'environnement et la menace.



- d'évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;
- de construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. (Descroches & al, 2003 :59).

Cette méthode rassemble les données objectives et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses et se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie.

Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique. Selon COLATRELLA (200 :6), il existe une méthode d'évaluation selon deux critères : d'une part, la probabilité de survenance et d'autre part, la gravité ou impact financier. Pour ce qui est de la probabilité, elle peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus représentés par un graphique (BARROIN et al, 2002 :2). Cette méthode, utilisée par les actuaires (BOUANICHE, 2004 :8) est trop complexe pour les auditeurs qui n'ont pas à rentrer, selon RENARD (2002 :10), dans les détails de ces savants calculs. Pour lui, le recours à des méthodes qualitatives s'impose.

#### ❖ *Evaluation qualitative*

L'impact et la probabilité du risque ne sont pas faciles à évaluer avec précision. Pour cela, des côtes telles que « élevé », « moyenne » ou faible (Coopers et Lybrand, 2000 :61) leur sont attribués. Ces côtes sont établies pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation (Ohanassian, 2004 :17) résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité des dispositifs de contrôle. L'exemple ci-dessous donne un aperçu de mesure qualitative de la probabilité.

**Tableau N°3 : exemple de mesures de la probabilité**

Likelihood	Rating	Description
5	Common	This risk is almost certain to occur more than once within the next 12 months.
4	Likely	The risk is almost certain to occur once in the next 12 months.
3	Moderate	This risk could occur at least once in the next 2-10 years.
2	Unlikely	The risk could occur at least once in the next 10-100 years. s
1	Rare	This risk probably not occurs, i.e less than once 100 years.

Source: Temple (2002:13)



Concernant l'impact, les seuils sont arrêtés après évaluation des conséquences en se basant sur les différents critères ci-dessus cités tels que les pertes financières, l'atteinte à l'image, la perte de marché, etc. (voir tableau ci-dessous).

**Tableau N° 4 : Seuil d'impact financier**

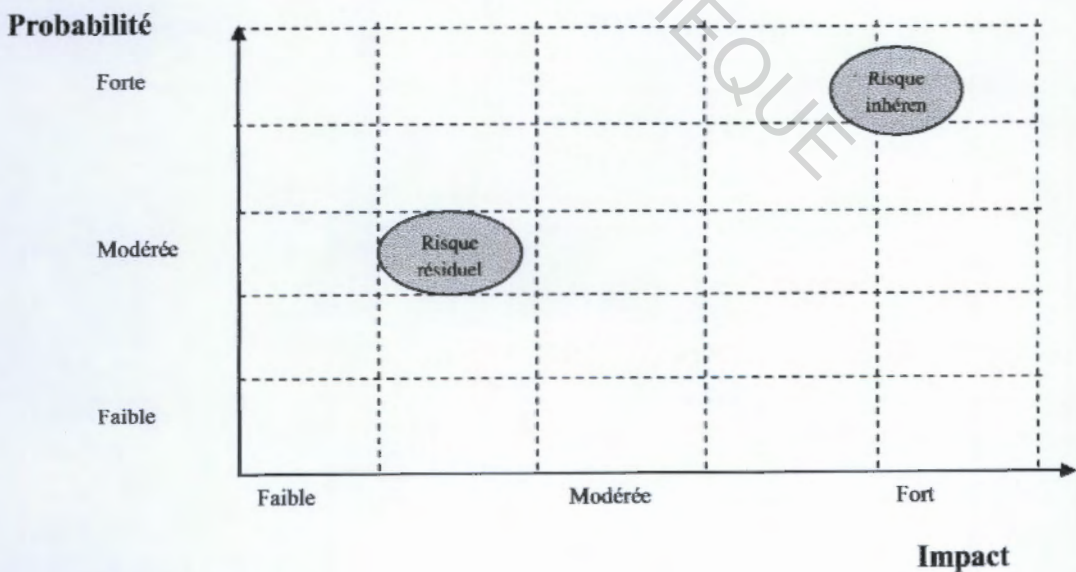
Score	Impact	Description
5	Catastrophique	Perte > FF100 millions
4	Majeur	Perte de FF 50 à 100 millions
3	Modéré	Perte de FF10 à 50 millions
2	Mineur	Perte de FF 5 à 10 millions
1	Insignifiant	Perte < FF 5 millions

Source : Fontugne (2001 :11)

Il faut noter que ce type d'approche ne repose pas souvent sur une base scientifique solide et l'objectivité est discutable.

Le poids total du risque à l'issue de l'évaluation serait « *impact x probabilité* » (Bouniche, 2004 :6) et cette évaluation peut être faite à deux niveaux. D'abord au niveau du risque brut indépendamment du contrôle interne, puis au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque. On définit alors le risque résiduel comme le montre la matrice suivante :

**Figure N° 3 : représentation du poids inhérent et résiduel d'un risque**



Source : Fontugne (2001 : 10)

L'étape suivante consiste à quantifier le risque associé à chaque danger, ce qui permet d'hierarchiser les risques selon leur acceptabilité, c'est-à-dire de cibler ceux qui nécessitent une attention immédiate ou dont la priorité est moindre. L'élaboration d'une matrice de risques est utile pour mesurer le risque posé par divers danger.

### 2.2.2.3.3 Hiérarchisation et mesures des risques

#### ❖ *Hiérarchisation des risques*

MCNAMEE (1998 :13) classe les risques selon :

- le score ;
- trois niveaux à savoir faible, moyen, élevé ;
- regroupement des risques dans une matrice en leur attribuant des appréciations faible, moyenne ou élevé.

Le classement des risques en fonction de leur score est obtenu par une combinaison de tous les paramètres. Cette hiérarchisation est obtenue par le biais des échelles définies à l'étape précédente c'est-à-dire au niveau de l'évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérances aux risques de l'organisation ainsi que le risque intrinsèque (WALKER & al, (2003 :3) ; RENARD (2004 :150). Elle doit en effet, être affinée par l'appréciation des contrôles internes ayant déjà été mis en œuvre pour la réduction des effets de ces différents risques.

#### ❖ *Mesure des risques*

Une fois les risques évalués, le management doit déterminer quel traitement appliqué à chacun de ces risques. Selon BODINE (2001 :5) et WALKER & al (2003 :5), les différentes solutions possibles sont :

- soit l'évitement qui consiste à cesser les activités à l'origine du risque. Eviter le risque au cas où le risque ne s'est pas encore matérialisé sinon éliminer complètement le risque par des actions correctives ;
- soit la réduction c'est-à-dire prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;
- soit le partage, autrement dit diminuer la probabilité ou l'impact du risque en transférant ou en partageant le risque ;



- soit l'acceptation du risque, ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact. L'acceptation laisse penser que le risque inhérent se situe dans la fourchette de tolérance du risque.

Selon MARCHALL (2003 :9), le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

**Risque = Probabilité (f) \* Gravité (g)**

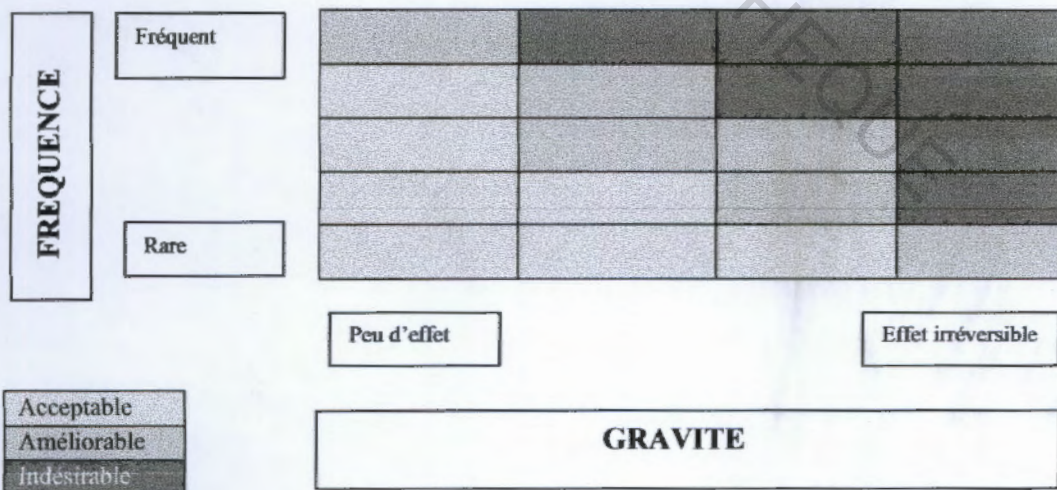
L'importance des risques se mesure en termes de probabilité et de gravité.

Le produit  $f \cdot g$  est l'espérance mathématique de la gravité. C'est un indicateur de l'acuité du risque aussi appelé criticité. Démarche quantitative ou la criticité du risque correspond au produit de sa probabilité et de son impact :

**Criticité = Impact \* Probabilité**

La sévérité d'un risque dépend alors de son impact sur les ressources disponibles par l'entité pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. On peut schématiser la matrice de criticité de la manière suivante :

**Figure 4: Matrice de criticité**



Source : Tourtier (2005 :56)



#### **2.2.2.3.4 Identification et évaluation des mesures de contrôle des risques**

La qualité du contrôle interne passe par la mise en place d'un dispositif de contrôle efficace répondant aux objectifs de l'entité. Identifier le contrôle interne existant, c'est identifier tous les contrôles possibles avant la conception de la cartographie. Il s'agit d'évaluer la manière dont sont appliqués les éléments, les conceptions et principes de management des risques à l'échelle de l'entreprise et d'avoir une liste détaillée de ces contrôles avec une très grande précision. On se demande également sur les préventions, les détections ou corrections, les couvertures des risques bruts, leur mode de fonctionnement, les responsables chargés de leur application et de leur suivi, les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès. La gestion des risques évalués par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures propres à améliorer les systèmes de contrôle interne, permettra d'atténuer et d'éliminer les risques, et de tirer partie des opportunités.

Toute la complexité réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait et ce qui doit être fait c'est-à-dire évaluer le contrôle interne. Les critères d'évaluation du contrôle interne varient selon les auteurs mais tous reconnaissent qu'il est plus pertinent d'utiliser une approche qualitative. Ces critères sont selon BELLUZ (2001 :1), l'IFACI (2006 :15) et FONTUGNE (2001 :12), l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la fiabilité, la qualité de la conception et la mise en œuvre. Le contrôle interne se voit donc attribuer des appréciations sur la base des évaluations effectuées sur une échelle qui peut aller de « 1 : inexistant » à « 5 : efficace ».

#### **2.2.2.3.5 Matrice des risques**

Elle présente, sous forme d'un tableau, les risques et leurs causes. Les risques sont classés par catégories et par domaine d'influence. Cette matrice n'est que la représentation des risques de l'entreprise à un instant donné et est la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels. En fonction des zones à risques, elle revêt des choix à opérer en matière de gestion des risques. La matrice étant une fois élaborée, les risques sont mis en exergue et cela facilite la prise de décision.

#### **2.2.2.4 La phase d'action**

L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès (LAURENT & al, 1991 :1). Cette plate-forme doit préciser le planning des améliorations, les responsables et les moyens de mise en œuvre.



Les risques inhérents étant identifiés, il faut alors mettre en place des plans d'action permettant de voir l'efficacité du dispositif de contrôle interne afin de les réduire en risque résiduels sinon en risques cibles. Les dirigeants dresseront des stratégies en fonction des ressources disponibles afin d'atténuer ou de prévenir ces risques et prendront des mesures en fonction de la position du risque résiduel sur la matrice.

#### **2.2.2.5 La phase de reporting sur les risques résiduels**

Etablir un reporting des risques et des performances de manière à rendre compte, en temps réel des différents engagements de l'entreprise. Il constitue un facteur de soutien pour la prise de la décision.

Selon PIGE (2003 :13), le reporting est l'ensemble des informations de gestion qu'un responsable rend disponible à un niveau supérieur pour mesurer sa performance. Outil d'aide à la décision, le reporting permet le suivi des risques et présentera le tableau d'évaluation des risques inhérents et résiduels. Un système de reporting doit permettre de disposer d'informations fiables dans les délais réduits ; il permet aussi d'avoir une meilleure appréciation des risques de l'entreprise.

#### **2.2.2.6 La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action**

Le plan est mis à jour et enrichi afin de pouvoir être utilisé dans le cadre d'évaluation, ou de déploiements complémentaires. La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir. Elle permet aussi de voir l'évolution du niveau des risques résiduels malgré le contrôle interne existant.

#### **2.2.2.7 Amélioration et suivi de la démarche**

Tout système mis en place a besoin d'un suivi et d'une perpétuelle amélioration en vue de perfectionner l'existant et de prévenir l'apparition de nouveaux facteurs qui peuvent nuire à la bonne marche de l'entité. Au regard de l'évolution de l'environnement, la démarche doit être mis à jour afin d'être sur la même longueur d'onde des nouvelles pratiques.

La cartographie est un préalable à la mise en place d'une stratégie de gestion efficace de risques. L'exploitation des résultats permet à l'entreprise de se fixer des objectifs de réduction de risques, puis de définir, mettre en œuvre et assurer le suivi des moyens nécessaires à ces

objectifs. Elle aide aussi à déterminer les axes de communication interne et externe relative à la gestion des risques.

Après avoir mis en exergue le processus d'établissement d'une cartographie des risques, et la démarche d'élaboration d'une cartographie de risques, nous passons à l'élaboration de notre démarche référentielle, objet du troisième chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **Chapitre III : Methodologie de recherche**

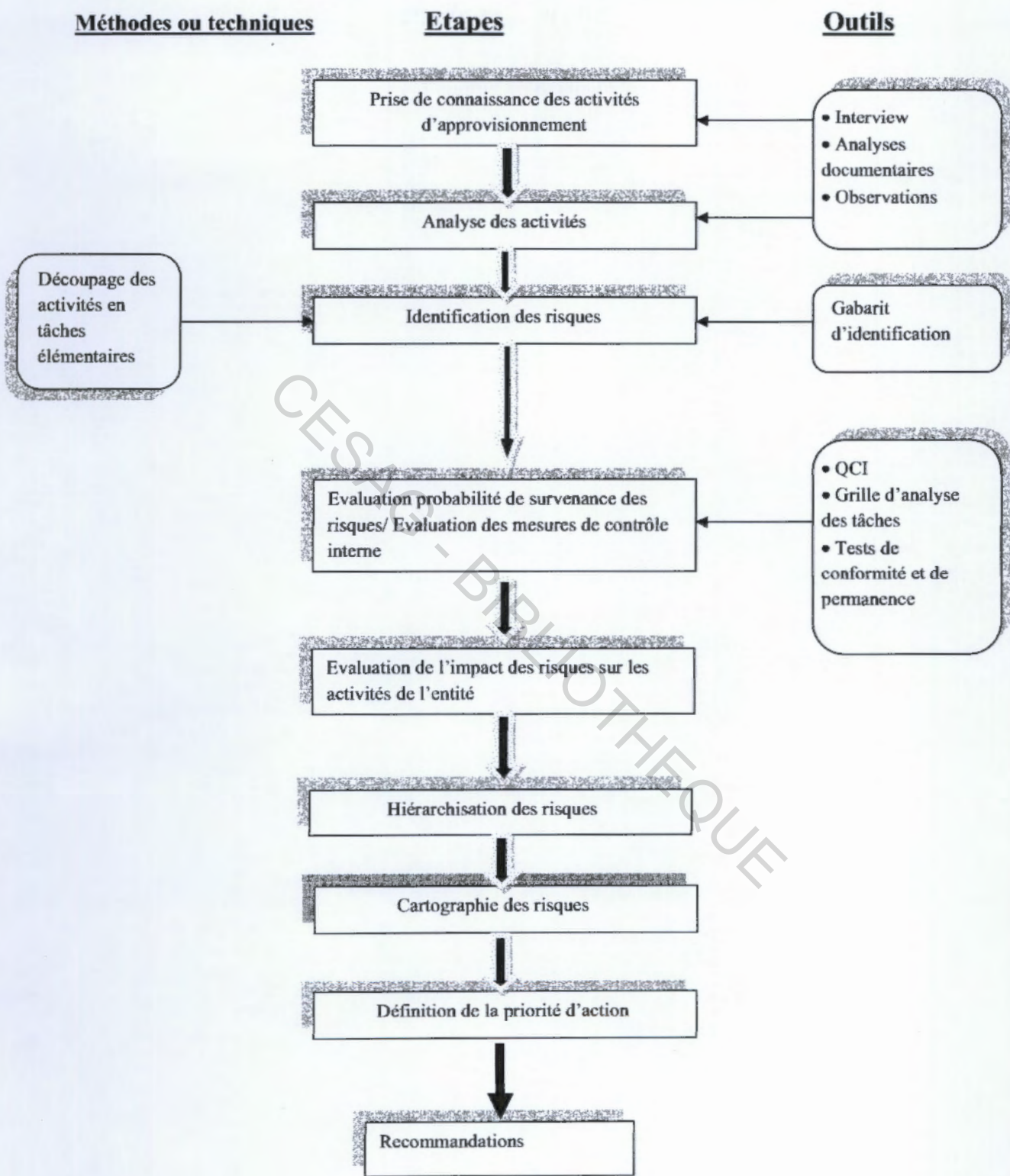
Après avoir présenté le processus d'approvisionnement dans son ensemble et relaté notre méthodologie en matière d'élaboration d'une cartographie de risques, nous arrivons à l'exposé de notre modèle d'analyse. Celui-ci nous permettra de faire une prise de connaissance des activités d'approvisionnement de l'entreprise.

Il s'agit d'une démarche référentielle d'élaboration d'une cartographie de risques résultant de démarches variées et des meilleures pratiques de gestion des risques dans divers secteurs d'activités adaptée à l'entreprise. Cette démarche n'a pas la prétention de représenter l'idéal en matière d'élaboration d'une cartographie de risques mais souhaite s'en approcher. L'objet de ce chapitre est donc fractionné en trois grandes parties. Dans un premier point nous aborderons notre démarche référentielle en expliquant ses différentes phases et étapes, ensuite nos hypothèses de recherche et enfin les outils de collecte des données.

### **3.1 Notre démarche référentielle**

La revue littéraire nous a permis d'élaborer notre propre démarche de cartographie des risques composée de cinq phases, qui, à leur tour comprennent neuf étapes.

**Figure 5: Modèle d'analyse de la cartographie de risques du processus approvisionnement**



Source : Nous-même



### 3.2 Outils de collecte de données et informations

Notre objectif étant d'avoir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures du processus approvisionnement, notre collecte des données se fera auprès des responsables de l'entité.

Pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne, plusieurs outils de collecte sont utilisés pour l'atteinte des objectifs. Ces outils peuvent être soit des outils de collecte d'information, soit des outils d'analyse des données.

#### 3.2.1 L'entretien

C'est un outil permettant d'obtenir de son interlocuteur des informations concernant ses activités. Il a pour but de nous permettre de connaître et de comprendre les activités de l'entreprise, les procédures utilisées pour les activités d'approvisionnement et les mesures de contrôle interne mises en place. Il peut se faire à travers des questions fermées ou ouvertes, en fonction du niveau d'éclaircissement que nécessite le point.

Ainsi dans le cadre de notre entretien, nous avons eu à interviewer les personnes suivantes :

**Tableau 5: Echantillon de l'étude**

Services	Responsabilité	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Direction Approvisionnement	Chargé mission achat (CMA), Chef Service Approvisionnement, Agent chargé de la réception, Acheteur, Secrétaire Service Approvisionnement	5	8
Service comptabilité	Chef Service comptabilité et l'adjoint au chef du service	2	6
Service Contrôle de gestion	Chef Service contrôle de gestion	1	2
Service Trésorerie	Chef Service Trésorerie	1	2
Direction des Ressources Humaines	Gestionnaire des ressources humaines	1	4

Source : nous-mêmes

#### 3.2.2 L'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents disponibles au sein de l'entité et nous sera d'une importance capitale pour l'obtention des données. Pour ce qui est de la SOMAIR, notre analyse documentaire a porté sur les conventions et les statuts, les pratiques du groupe en matière d'approvisionnement, des notes de service, un recueil relatif aux exigences des

fournisseurs et un autre relatif aux conditions particulières de la SOMAIR en matière d'approvisionnement.

### **3.3 Outils d'analyse des données**

Comme outils d'analyse des données nous allons utiliser le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

#### **3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne**

C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes (LEMANT, 1995 :195). Cette technique consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et chacun des objectifs, listent les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Le questionnaire nous a permis d'apprécier les mesures de contrôle interne existantes, de constater les lacunes et les points forts du dispositif mis en place par la direction. Les questions sont de type « fermées » et il est construit de sorte qu'un « non » signale une anomalie ou une faiblesse. Les tests de conformité et de permanence nous permettront de confirmer ou d'infirmer ce que nous avons constaté. Le questionnaire s'articule généralement autour de qui fait quoi ? Quand ? Comment le fait-il ? et Pourquoi le fait-il ?

#### **3.3.2 Le tableau des risques**

Comme son nom l'indique, il va nous servir pour l'identification des risques. Il nous permettra d'associer à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas réalisé. Devant chaque tâche, nous exposerons l'objectif fixé, les risques encourus, et les pratiques d'organisation communément admises (POCA). Selon Renard (2004 : 226), le tableau des risques prend en compte l'exposition, l'environnement et la menace.

Ce chapitre nous a permis de mettre en place notre méthode d'élaboration d'une cartographie de risques à partir des pratiques de différents auteurs. C'est cette méthodologie que nous allons appliquer au processus approvisionnement de la SOMAIR en vue de l'élaboration de sa cartographie.



## ***Conclusion de la première partie***

Cette partie consacrée uniquement à la revue littéraire nous a permis de voir les différents risques du processus approvisionnement, les techniques et méthodes utilisées et les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques du processus approvisionnement.

Pour l'atteinte des objectifs, le dispositif de contrôle interne mis en place doit être facile à appliquer et doit s'adapter à tout changement dans le mode de gestion de l'entreprise.

C'est sur cette base que nous avons élaboré notre modèle d'analyse, à travers une synthèse de certains auteurs, démarche que nous transposerons à la SOMAIR et qui fera l'objet de notre seconde partie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

*Deuxième partie*

**Elaboration de la cartographie des risques du processus approvisionnement  
à la SOMAIR**



Après avoir présenté, dans le cadre de la première partie, les principes généraux de l'élaboration de la cartographie des risques, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret en l'occurrence au processus approvisionnement de la SOMAIR.

Notre modèle d'analyse conçu après une revue littéraire, avec les outils et les méthodes qu'il utilise est adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut. En effet, le choix de la méthode basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires et la matrice d'analyse pour l'évaluation des risques et des mesures de contrôle permettront respectivement une identification et une hiérarchisation plus poussées et plus objectives des risques.

Le premier chapitre de cette partie sera consacré à une prise de connaissance de la SOMAIR à travers ses activités, son organisation générale administrative, technique et comptable et de manière plus détaillée, l'organisation de son processus d'approvisionnement.

Le deuxième chapitre, quant à lui, traitera de l'analyse des résultats en l'occurrence, la cartographie des risques du processus approvisionnement découlant de l'identification et de l'évaluation de ceux-ci (risques). Sa dernière section sera consacrée aux recommandations découlant de ces analyses afin de permettre une gestion efficace des risques.

## **Chapitre 4 : Présentation générale de la SOMAIR**

L'élaboration d'une cartographie de risques passe d'abord par une prise de connaissance générale de la société. Ainsi ; dans ce chapitre, nous traiterons de l'historique et de l'évolution de la société, des procédés d'exploitation, du système de gestion et d'organisation et de la politique générale en matière d'approvisionnement.

### **4.1 Historique et évolution**

La Société des mines de l'Aïr (SOMAIR), société anonyme avec conseil d'administration a été créée le 02 février 1968. Son siège social se trouve à Niamey (capitale de la République du Niger). Elle exploite à Arlit, dans la région de l'Aïr, un important gisement d'uranium.

Le cadre général juridique, économique et fiscal dans lequel se sont développées les activités de la SOMAIR a été négocié dans le courant de l'année 1967 et le début l'année 1968. Ce cadre a été matérialisé par la convention longue durée du 02 février 1968 qui a pris fin le 31 décembre 2003. Il est aujourd'hui matérialisé par la convention minière du 09 novembre 2001.

Le capital de la SOMAIR se chiffre à 4.348.900.000 francs et est reparti de la façon suivante :

- SOPAMIN-SA (ex Office National des Ressources Minières du Niger\_ONAREM).....36,60%.
- AREVA NC (ex compagnie générale des matières nucléaires COGEMA).....63,40%.

### **4.2 Effectifs**

L'atout majeur de la SOMAIR est incontestablement la compétence de son personnel et l'existence d'une culture d'entreprise orientée vers les valeurs d'excellence que sont la qualité, la productivité et la rentabilité.

Au démarrage des activités de la SOMAIR, le personnel cadre était essentiellement expatrié. La politique de formation entretenue et développée dès 1970 par la société permet de déboucher finalement sur un vaste programme de nigérianisation des cadres.



Pour mener à bien ses activités, la société dispose d'un important effectif (714 à fin novembre 2008) composé de travailleurs nationaux et étrangers. On distingue plusieurs catégories socio-professionnelles dont entre autres :

- le personnel supérieur extérieur (PSE) au nombre de neuf (9) ;
- le personnel supérieur national (PSN) au nombre de cinquante sept (57) ;
- les agents de maîtrise, tous des nationaux, au nombre de cent vingt sept (127) ;
- et le personnel ouvrier, tous nationaux, au nombre de cinq cent vingt un (521).

La majeure partie du personnel (680) se trouve à Arlit, où se déroulent les activités de production, le reste (34) est affecté au siège à Niamey.

### **4.3 Procédés d'exploitation**

De sa création à nos jours la société a eu à exploiter plusieurs gisements d'uranium dont entre autres Arlette, Takriza, Taza, Tamou, Tabellé, Ariège et Artois. Au fur et à mesure qu'un gisement s'épuise, un autre est mis en valeur. A ce jour, parmi les gisements ci-dessus énumérés, seuls Tamou, Tabellé continuent d'être exploités, le reste étant épuisé. Un nouveau gisement (Tamgak) est entrain d'être mise en valeur et son exploitation commencera en 2009.

L'extraction du minerai d'uranium s'effectue dans des mines à ciel ouvert, de profondeur variant entre 40 et 80 mètres. Elle comprend une phase de découverte qui consiste à enlever la première couche de stérile réalisée *par abattage des morts terrains* et une phase tranche minière où se fait l'extraction du minerai.

Le traitement du minerai comprend : la préparation mécanique (concassage, broyage), l'attaque sulfo-nitrique, la séparation solide-liquide sur filtres à bandes, l'extraction de l'uranium par solvants, sa réextraction à l'aide du carbonate de sodium, la précipitation sodique et la production de l'uranate de soude.

Après le concassage, seul le minerai riche passe à l'usine pour le traitement dynamique. Le minerai pauvre quant à lui est traité par lixiviation qui consiste à le regrouper en tas pour être arroser par de l'acide afin de récupérer le jus.

L'usine fabrique aussi de l'acide sulfurique faite à partir du soufre par le procédé contact.

#### **4.4 Sécurité et Environnement**

La volonté de respecter l'environnement a toujours été présente au cœur des activités de la SOMAIR dont le système de management de l'environnement est certifié ISO 14001 depuis 2002.

Le management de la sécurité à la SOMAIR s'inscrit dans une démarche continue attestée par une amélioration des résultats en accidents du travail. Ce management évolue présentement vers un SMI (système de management intégré) intégrant les volets de qualité, sécurité et environnement (QSE).

La protection des travailleurs et les personnes du public contre les risques radioactifs est également au cœur des activités de la société.

Pour les travailleurs, elle repose sur des contrôles de la qualité radiologique, des ambiances de travail ainsi que sur le port de dosimètre<sup>7</sup> par le personnel concerné de la SOMAIR et des entreprises extérieures qui font également l'objet de visites médicales conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

L'environnement et les personnes du public font l'objet également de surveillance radiologique suivant un réseau de prélèvement et d'analyse d'échantillon d'air, d'eau de légumes et de sols.

Les actions de prévention sont axées sur l'arrosage pour abattre les poussières à la mine et à l'usine, ainsi que des actions de nettoyage des installations, de mise à disposition de salle et de cabines d'engins climatisés ainsi que d'autres actions d'amélioration des conditions de travail et de vie.

#### **4.5 Système de gestion et d'organisation**

##### **4.5.1 Système de gestion**

Le système de gestion de la SOMAIR est très informatisé. En fonction des différentes directions et services, plusieurs logiciels et applications sont utilisés dont entre autres :

- SAGE SAARI PACK 500 et IMMO 500 utilisé par le service de la comptabilité ;

---

<sup>7</sup> Appareil qui sert à mesurer le taux de la radioactivité (à laquelle les êtres vivants sont éventuellement exposés).



- QUALIAC utilisé par le service des approvisionnements ;
- PLEIADE utilisé par le service du personnel ;
- SUIVI BUDGET utilisé par le service contrôle de gestion ;
- SUIVI FACTURE utilisé par la Trésorerie
- SUIVI INVESTISSEMENT utilisé dans le cadre d'achat d'immobilisation.

Pour la comptabilité elle utilise le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). Etant cotée en bourse, elle utilise également les normes IFRS pour l'établissement des états financiers qu'elle publie.

#### **4.5.2 Organisation administrative et technique**

Le siège social de la SOMAIR se trouve à Niamey, mais la majeure partie des activités de la société se déroule à Arlit où sont installés les différents gisements et l'usine de traitement du minerai d'uranium. Les organes de gestion que l'on observe à la SOMAIR sont les suivants :

##### **❖ Direction Générale**

Le Directeur Général dépend hiérarchiquement du conseil d'administration auquel il rend compte pour tout ce qui concerne la vie de l'organisation. La Direction générale est chargée de la planification, de la coordination, et du contrôle des actions définies dans le plan d'orientation générale.

##### **❖ Secrétariat Général**

Le Secrétaire Général dépend hiérarchiquement du Directeur Général. En l'absence de ce dernier, il est chargé d'assurer l'intérim "en expédiant les affaires courantes". Pour la réalisation de ses activités, le Secrétariat Général dispose de services en son sein dont le Service de Développement Durable et le Département Administratif et Juridique.

##### **❖ Direction des ressources humaines**

Elle a en charge le recrutement, la formation, la motivation du personnel, la gestion de la compétence et l'amélioration des conditions de travail. La directrice des ressources humaines dépend hiérarchiquement du Directeur général.

### ❖ **Contrôle général**

Le Contrôle Général dépend de la Direction Générale et est reparti en quatre départements distincts dont le département Facturation et Comptabilité, le Département Contrôle de Gestion et le département Informatique.

### ❖ **Direction des exploitations**

Il dépend également de la Direction générale et gère dans la limite des pouvoirs qui lui sont délégués par le DG, les affaires courantes à Arlit. Pour mener à bien ses activités, le Directeur de l'Exploitation est secondé par le Directeur de la production. Il est également appuyé par les services sécurité et radioprotection, QSE, Administration, Communication, Contrôle de gestion, Personnel, Formation, Cité, Hôpital et informatique.

### ❖ **Direction de la production**

Le Directeur de la production dépend hiérarchiquement du Directeur de l'Exploitation. Dans le cadre de l'exécution de la mission qui lui est assignée, il a sous sa coupe les services Achats et Stocks, Etudes et Travaux Neufs, Géologie, Mine à Ciel Ouvert, Traitement du Minerai, Entretien Engins, et Utilités.

### ❖ **Direction des approvisionnements (voir organigramme en annexe 3)**

Elle a à sa tête le Chargé de Mission Achat (CMA) qui rend compte au DG. La direction est composée du Service des Achats (SAN) installé à Niamey et du Département Achat et Stock (DAS) installé à Arlit. Du fait de l'implantation des services opérationnels qui utilisent les produits stratégiques (soufre, keroil, carbonate, nitrate d'ammonium...) et les pièces de rechange, la gestion des stocks relève de la compétence du Département Achat Stocks situé à Arlit. Ce dernier dépend hiérarchiquement du Directeur des Productions mais a une liaison fonctionnelle avec le CMA alors que le Service Achat de Niamey dépend du CMA tout en ayant une liaison fonctionnelle avec DAS.

Le CMA est responsable de l'achat des produits dits stratégiques (réactifs) et des équipements d'investissement.

Les missions assignées à la Direction, consistent à :

- répondre adéquatement à la demande des départements et services, dans un esprit de continuité et de respect des besoins exprimés par les requérants ;



- satisfaire cette demande dans un délai raisonnable et au meilleur coût possible en tenant compte des disponibilités du marché ;
- favoriser l'acquisition de produits et services qui permettent de maintenir ou d'améliorer la qualité de l'environnement ;
- assurer le traitement équitable des fournisseurs et une saine concurrence entre eux ;
- favoriser la transparence durant le processus d'achat.

Dans le domaine des approvisionnements, la SOMAIR ne dispose pas de manuel des procédures propre, mais fait référence aux « Bonnes Pratiques » du groupe AREVA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## ***Chapitre 5 : Politique générale du groupe AREVA et description des procédures opérationnelles***

L'objectif visé à travers cette description narrative des procédures opérationnelles est de disposer d'une base solide sur laquelle nous pouvons nous appuyer pour analyser le degré de maîtrise des risques que nous identifierons. Afin de nous assurer que les points forts des procédures décrites existent et sont effectivement appliqués, nous ferons, par sondage, des tests de permanence et de conformité lorsque cela est possible.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de décrire le processus d'approvisionnement de la SOMAIR, après avoir dans un premier temps, parler de la politique générale du groupe AREVA en matière d'approvisionnement, puisque la société ne dispose pas de manuel de procédure propre.

### ***5.1 Politique générale du groupe AREVA en matière d'approvisionnement***

La politique générale du groupe AREVA est axée sur une seule phase du processus approvisionnement à savoir celle de la sélection des fournisseurs.

#### **❖ Bonnes pratiques d'achats du groupe en phase amont du cycle des achats**

La politique générale en matière d'approvisionnement du Groupe vise essentiellement à :

- promouvoir la mise en œuvre de la Charte des Valeurs du groupe dans le domaine des achats pour tous les métiers du Groupe et toutes les implantations en France et dans le monde en s'adressant à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus d'achat ;
- développer avec les fournisseurs et les sous-traitants des relations de concurrence loyale et intègre, s'inscrivant dans le cadre de la politique de développement durable, et visant notamment à dissuader dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe toutes pratiques non conformes à la charte des valeurs et des bonnes pratiques du processus d'Achat Externe du Groupe AREVA, et ne respectant pas les conventions internationales ;
- préserver ainsi le Groupe des risques inhérents aux processus d'achat tout en assurant la meilleure compétitivité des biens et des services achetés ;
- renforcer l'indépendance de jugement et le fonctionnement de la fonction Achat et des salariés travaillant en liaison avec elle à l'égard des influences et lobbies de toute origine et de tout niveau ;



- susciter chez les fournisseurs en rapport avec le Groupe, y compris dans leur propre fonction Achats, un comportement et des pratiques similaires ;
- renforcer la veille stratégique et profiter du benchmarks des autres filiales du Groupe ;
- Planifier l'élaboration d'un fichier des fournisseurs évalués et rangés par famille, s'il n'existe pas déjà ;
- Effectuer les achats dans le respect des normes de sécurité et de la qualité de l'environnement.

❖ **Règles pratiques d'évaluation des fournisseurs permettant d'aboutir à leur rangement par familles :**

L'évaluation impose la vérification concrète de toutes les affirmations, même écrites, des fournisseurs, et l'absence de toute extrapolation, même si elle paraît de bon sens.

Les bonnes pratiques d'évaluation consistent notamment à vérifier les compétences alléguées par le fournisseur potentiel dans son corps de métier, en particulier celles qui seront nécessaires à l'exécution des commandes et à effectuer la même vérification dans chaque région où ces compétences doivent être exercées.

A l'inverse, de mauvaises pratiques consisteraient à confier un marché à un fournisseur sans avoir vérifié ses aptitudes à exécuter la prestation en qualité, coût, délai.

Le respect des bonnes pratiques dès la phase d'évaluation diminue fortement l'exposition du Groupe à des risques de toute nature, y compris les risques d'éthique et de réputation.

❖ **Phase de mise en concurrence**

Les étapes de la mise en concurrence sont l'établissement d'un cahier de charges, le choix des fournisseurs et la mise en place de la *short-list*. Les règles suivantes doivent également être observées :

- être en mesure d'explicitier en interne les critères de choix final d'un fournisseur retenu et de justifier un tel choix ;
- le cahier des charges qui est de la responsabilité du prescripteur, doit résulter de l'expression d'un besoin fonctionnel, afin de ne pas écarter de propositions innovantes aboutissant à un résultat équivalent. Le Service Achat concerné veillera à ce que le cahier de charges soit exprimé de manière fonctionnelle ;

- le cahier des charges doit clairement refléter, en sus des exigences techniques, la triple exigence économique, sociale, environnementale. La Charte des Valeurs doit être intégrée au cahier des charges et le fournisseur doit s'engager à la respecter;
- vigilance pour les achats de prestation externes non techniques (présentant le risque d'une moins bonne maîtrise du cahier des charges). Pour y pallier, établir des cahiers de charges suffisamment spécifiés de sorte à objectiver le choix final, à ne pas accroître le risque de réclamation des perdants, et éliminer le risque d'influence des fournisseurs sur l'interne.

#### ❖ **Bonnes pratiques pour le choix des fournisseurs consultés**

Elles consistent à :

- l'appréciation de la dépendance économique et sociale engendrée chez les fournisseurs consultés par l'envoi éventuel de la commande d'AREVA (nécessitant la bonne connaissance de leur charge réelle au moment de consultation) ;
- veiller à ce que même en cas d'évaluation positive d'un fournisseur, que celui-ci ne figure pas sur la liste des consultés si un conflit d'intérêt est ouvert ou latent avec l'un des salariés du Groupe ou l'un de ses proches, tant que ce conflit n'a pas été arbitré par la hiérarchie du salarié aux deux niveaux supérieurs.

#### ❖ **Bonnes pratiques relationnelles durant la phase de consultation**

Les bonnes pratiques durant la phase de consultation consiste à :

- rappeler régulièrement aux fournisseurs lors des consultations que l'on se trouve dans une phase d'échange d'informations et pas de négociation, ni de pourparlers ;
- prendre en charge, chaque fois que cela s'avère nécessaire, pour rester conforme à la clause cadeaux de la Charte des Valeurs, ses propres dépenses de transport et de séjours, y compris d'éventuels loisirs et spectacles durant les week-ends ;
- éviter les invitations qui risquent dans certains cas de compromettre l'indépendance de l'Acheteur. Les invitations acceptées au restaurant doivent revêtir un caractère exceptionnel et être conforme à la clause cadeaux de la Charte de Valeur. Elles doivent être portées sans délai à la connaissance du supérieur hiérarchique et doivent être en tout état de cause évitées en période d'Appel d'Offre avec les fournisseurs concernés ;



- éviter certains cadeaux qui sont aussi potentiellement générateurs de conflits d'intérêts ;
- Questionner systématiquement sa hiérarchie en cas de doute sur toute situation présentant un risque d'indépendance vis-à-vis des fournisseurs.

#### ❖ **Bonnes pratiques de gestion de la confidentialité**

La gestion de la confidentialité est un élément important dans le processus approvisionnement. Pour ce faire, dans le cadre des soumissions, le Département Juridique prépare un accord de confidentialité couvrant la période de consultation qu'elle fait signer aux soumissionnaires si des informations confidentielles ou des éléments de *know-how* leurs sont communiqués, car celles-ci sont souvent nécessaires pour qu'ils établissent leur offre.

#### ❖ **Bonnes pratiques professionnelles, une fois les offres reçues et avant l'ouverture des négociations**

Les critères principaux et déterminants du choix final constituant la grille d'appréciation doivent être élaborés à l'initiative de l'acheteur, et en relation avec le prescripteur pour la partie technique, avant l'ouverture des offres.

Si certaines offres reflètent une mauvaise interprétation du cahier des charges sur des points particuliers conduisant l'acheteur à communiquer une précision ou une information à l'un des fournisseurs, cette information est communiquée à tous ;

Même si les offres reçues paraissent désigner clairement un mieux disant, il sera possible d'entendre les meilleurs de la *short-list*, en organisant des soutenances d'offre avec un préavis suffisant ;

Les soutenances d'offre sont organisées par l'acheteur, qui y participe. Lorsque la dimension technique le justifie, il est recommandé que l'acheteur invite le prescripteur à participer à ces soutenances.

Par ailleurs, en fonction du contexte des risques et enjeux, il est de la responsabilité de l'acheteur de décider s'il souhaite être accompagné, lors de ces soutenances, par un pair ou un responsable hiérarchique.

### ❖ **Bonnes pratiques durant la phase de négociation**

Les bonnes pratiques durant la phase de négociation supposent :

- de s'interdire de donner à l'un quelconque des fournisseurs des informations relatives aux autres fournisseurs et aux prix pratiqués ;
- le traitement équitable de tous les fournisseurs en négociation ;
- d'avoir une attitude correcte et de respect de la personne ;
- de se limiter à des réunions commerciales ou techniques pertinentes ;
- de ne pas négocier de clauses contractuelles abusives ;
- d'éviter les promesses d'engagement trompeuses.

### ❖ **Phase d'attribution du marché**

Les étapes de la phase d'attribution du marché sont le choix du fournisseur et la négociation et l'attribution finale du marché. Les bonnes pratiques durant cette phase sont les suivantes :

- Les intérêts personnels d'un salarié ou d'un de ses proches ne peuvent en aucun cas entrer en ligne de compte pour le choix d'un fournisseur. Chacun devra signaler immédiatement à sa hiérarchie aux deux niveaux supérieurs toute situation potentielle ou avérée de conflits d'intérêts impliquant sa sphère familiale ou privée, et, se retirer du circuit de décision relatif au dossier, en s'abstenant en particulier aux réunions, même purement internes, sur le dossier ou de donner son avis ;
- Le choix du fournisseur retenu ne s'opérera qu'après établissement complet de la grille de synthèse validée par la hiérarchie de l'acheteur et mentionnant les motifs du choix ;
- Dès la notification de l'attribution du marché au fournisseur retenu, une information de l'acheteur sera communiquée au fournisseur retenu, mais aussi aux fournisseurs non retenus. Un échange verbal avec ces derniers peut permettre de leur faire connaître, de manière générale, les grandes raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus.

En dehors des bonnes pratiques du groupe AREVA, la SOMAIR ne dispose pas, en interne, de manuel de procédures. Il nous est donc apparu nécessaire de procéder à la collecte des procédures d'approvisionnement appliquées au sein de la société à travers des entretiens avec les agents impliqués dans le processus d'approvisionnement.



## **5.2 Description du processus d'approvisionnement**

### **5.2.1 Procédures budgétaires**

Les discussions budgétaires de l'année N commence vers le mois de juin de l'année N-1. La réception des directives de la BUM (Business Unit Mines) par le contrôleur de gestion constitue le point de départ de ces discussions qui suivent les étapes suivantes :

- le CDG envoie une note aux différents responsables opérationnels sur les grandes orientations et les objectifs à atteindre au cours de l'année qui suit;
- élaboration par les responsables opérationnels d'objectifs spécifiques et d'un plan d'activités. A partir de celui-ci, ils établissent les budgets de leurs services respectifs qui seront envoyés au contrôleur de gestion ;
- une équipe du contrôle de gestion fait le déplacement sur les sites d'exploitation où les responsables opérationnels auront à défendre leur budget par rapport aux options retenues ;
- présentation du budget consolidé par le contrôleur de gestion au DG en présence des différents responsables opérationnels ;
- le CDG intègre ensuite les observations du DG avant de transmettre le budget au CG qui le défendra auprès de la BUM ;
- la BUM procède à l'appréciation du budget ainsi présenté. Si le budget ne répond pas aux attentes de la BUM, il est renvoyé au CDG pour modification. Par contre, s'il est jugé satisfaisant, il fait l'objet d'approbation et devient le budget définitif pour l'année qui suit.

Le budget définitif est appelé budget initial. Il subit deux modifications en cours d'année. La première modification intervient à la fin du premier trimestre de l'année N alors que la deuxième intervient fin juin, en fonction des données réelles obtenues. Cette deuxième modification coïncide avec le début des discussions budgétaires de l'année suivante.

### **5.2.2 Procédures d'expression de besoins**

Il existe quatre types d'expression au sein de la SOMAIR à savoir :

- les demandes d'achat à caractère d'approvisionnement (ADR) gérées par le DAS à Arlit ;
- les demandes d'achat direct (ADD) émis par les prescripteurs gérées également par le DAS à Arlit ;



- Les demandes d'achat de produits Stratégiques, émises soit à Niamey (NDPS) soit à Arlit (ADPS), qui sont toutes deux gérées par le SAN (Service Achat Niamey) ;
- Les demandes d'achat d'immobilisations, qui peuvent provenir soit de Niamey (NDI) soit d'Arlit (ADI), qui sont également toutes deux gérées par le SAN.

Cependant au regard des similitudes qui existent entre les différentes procédures d'expression de besoins, nous avons choisi celles gérées à Niamey (NDPS/ADPS et (NDI/QDI).

Les procédures d'expression de besoin de produits stratégiques et d'immobilisations sont les suivantes :

✓ *Procédures de demande d'achat de produits stratégiques (NDPS ; ADPS)*

Les produits stratégiques sont constitués de réactifs (Souffre ; Carbonate ; Soude ; Nitrate ; Flocculants ; Kéroil ; Amine ; Acool), d'explosifs, de carburant ; etc.

La décision d'expression des besoins découle du niveau des stocks. A la fin de chaque semaine le gestionnaire des stocks basé à Arlit envoie au CMA une situation du stock disponible. Quand le CMA juge le niveau du stock insuffisant au regard des ressources disponibles à venir, il exprime un besoin en demandant au gestionnaire des stocks d'Arlit d'établir une DA dont il lui précisera les quantités. Ensuite le chef de la Division Stock établit une DA électronique sur QUALIAC qu'il imprime et transmet par bordereau au CMA. Une fois la DA reçue, le CMA le transmet à l'acheteur pour demande de cotation.

✓ *Procédures de demande d'achat d'immobilisations (NDI ; ADI)*

Pour les immobilisations les procédures d'expression de besoin suivent les étapes suivantes :

- le chef du service utilisateur crée d'abord une fiche d'investissement sur l'application SUIVI-INVEST et l'envoie (à travers l'application SUIVI-INVEST) au DP ;
- après validation, le DP envoie la fiche d'investissement au DX ;
- le DX donne son accord et l'envoie au Contrôleur de gestion;
- le Contrôleur de Gestion vérifie les disponibilités budgétaires, donne son accord et l'expédie au Contrôleur Général, qui après accord l'envoie au DG pour validation ;
- après validation, le DG renvoie la fiche d'investissement auprès du service utilisateur ;
- à la réception de la fiche d'investissement l'utilisateur l'imprime, puis établit une DA manuelle à partir d'une facture pro forma qu'il soumet à la signature du DX ;
- après la signature du DX, les trois pièces sont envoyées au gestionnaires des biens



- à l'aide du dossier reçu, le gestionnaire des biens (à Arlit) établit sur QUALIAC une DA électronique (La DA QUALIAC (ADI) comprend un numéro d'ordre, la date de la demande, la date souhaitée de livraison et la date de contrôle). Il établit ensuite un bordereau de transmission et envoie le tout au CMA ;
- Le chef de service Achat vérifie les pièces, fait une décharge et envoie le dossier à l'acheteur pour une demande de cotation auprès des différents fournisseurs ;
- à la réception de la DA, le Service Commande imprime la fiche d'investissement qui sera joint à la DA manuelle.

### 5.2.3 Choix des fournisseurs

Les procédures relatives au choix des fournisseurs à la SOMAIR prévoient des appels d'offre, mais ceux-ci sont le plus souvent restreints. Pour ces appels d'offre, il existe un comité qui a pour mission le dépouillement et l'analyses des offres. Le procès verbal fait l'objet d'une approbation par le DG. Cependant il n'existe pas de politique formelle relative à la composition et aux tâches de ce comité.

Dans la plupart des cas, le choix est opéré sur la base d'une liste de fournisseurs existant au sein de la société. D'une manière générale le choix du fournisseur suit les étapes suivantes :

- sur la base de la DA, l'acheteur procède, à travers l'envoi de messages électroniques, à des demandes de cotation auprès des différents fournisseurs figurant sur le fichier fournisseur ;
- les réponses des fournisseurs intéressés sont matérialisées par l'envoi de factures pro formas à l'acheteur (pour les fournisseurs étrangers les correspondances s'effectue par le plus souvent par mail) ;
- l'acheteur procède ensuite au dépouillement des différentes propositions obtenues ;

L'acheteur opère son choix en fonction du prix, de la qualité du produit et du délai de livraison.

Par ailleurs l'inscription d'un fournisseur sur la liste des fournisseurs agréés est subordonnée à l'acceptation de sa demande d'agrément qui fait l'objet d'étude avant d'être signée par le CMA ou le Chef du Service Achat de Niamey. Après approbation, on procède à l'enregistrement du nom et des références du fournisseur sur QUALIAC qui lui attribue automatiquement un code.

#### 5.2.4 Passation et suivi de la commande

Après le choix du fournisseur, la passation de la commande se passe comme suit :

- l'acheteur procède à l'établissement du BC (en un seul exemplaire) sur QUALIAC qui lui attribue automatiquement un numéro séquentiel. Le BC établi porte les mentions suivantes :
  - o la date d'établissement du BC ;
  - o les noms, prénom et adresse du fournisseur ;
  - o l'indication du lieu où doit s'effectuer la livraison (l'incoterm);
  - o l'indication de l'adresse à laquelle la facturation doit se faire ;
  - o le nom de l'acheteur ayant passé la commande ;
  - o le code budgétaire de l'immobilisation (s'il s'agit d'une commande d'immobilisation);
  - o indication de l'objet de la demande qui figurait sur la DA ;
  - o les conditions de règlement se font à trente (30) jours fin de mois pour tous les fournisseurs (nationaux et étrangers) ;
  - o les items, en quantité et en valeur.
- après l'établissement du BC, l'acheteur l'imprime pour constituer un dossier qui comporte toutes les pièces relatives à la commande telles que la DA électronique, la DA manuelle, et la fiche d'investissement ;
- l'acheteur envoie ensuite, le dossier au chef du service achat pour approbation ;
- après vérification, le chef du service achat appose son visa et envoie le dossier au CMA ;
- le CMA procède à une deuxième vérification et appose son visa puis envoie le dossier au DG ;
- après avoir effectué un dernier contrôle le DG signe le BC et le renvoie au Secrétariat du CMA (pour les réactifs, c'est le CMA qui signe les BC par délégation du DG);
- la secrétaire du CMA scanne d'abord le BC, ensuite elle envoie au fournisseur la copie scannée par mail et l'originale du BC par courrier ;
- à la réception du BC, le fournisseur envoie un accusé de réception (par mail ou par courrier) en confirmant la prise en charge de la commande et la date de livraison ;
- à la réception de l'accusé de réception, l'acheteur le joint au dossier en attendant la réception.



Lorsque le fournisseur n'arrive pas à honorer ses engagements à l'issue de la date de livraison, l'acheteur procède à des relances qui consistent en l'envoi de message électronique. Il existe un système d'évaluation des fournisseurs qui tient essentiellement compte de la fréquence des retards de livraison et de la qualité produits livrés.

### **5.2.5 Réception des commandes**

A la réception de la commande, l'agent chargé de la réception vérifie, avec le fournisseur, la conformité de la commande à la livraison au vue de la qualité et des quantités. D'une manière générale les procédures de réception suivent les étapes suivantes :

- livraison par le fournisseur au lieu indiqué sur le BC, pour les fournisseurs étrangers la réception est prise en charge par le commissionnaire de transport au port indiqué ; (celle-ci est dite réception logique puisque le bien appartient juridiquement à la société. La réception logique quant à elle se déroule sur le site) ;
- l'agent en charge de la réception vérifie en termes de quantité et de qualité, la conformité des biens réceptionnés à la commande ;
- si la commande est acceptée, le fournisseur produit un BL qui sera cosigné par l'agent en charge de la réception. Le BL est établi en double exemplaire dont un premier est classé dans le dossier et le deuxième est conservé par le fournisseur ;
- le bien est ensuite livré au service demandeur par l'agent en charge de la réception ;
- sur la base du BL, l'agent chargé de la réception établit un BR sur QUALIAC qui renseigne entre autres, le numéro et la date du BC correspondant, la référence et la date du BL ;
- ensuite, l'agent chargé de la réception envoie, à travers QUALIAC, le BR à la comptabilité avec un commentaire : « à traiter, PV établi ». Il imprime, enfin, le BR pour classement dans le dossier ;

### **5.2.6 Réception des factures**

La réception des factures fournisseurs est faite au niveau du Secrétariat du DG. En l'absence de la Secrétaire du DG, elle est faite au Secrétariat du CMA/DFC. D'une manière générale les procédures de réception des factures suivent le cheminement suivant :

- réception de la facture par la Secrétaire du DG. Les factures sont souvent accompagnées de BC et de BL. Le nombre de copies varie également d'un fournisseur à un autre ;
- la secrétaire du DG enregistre sur un registre intitulé « courrier arrivé » le n° de la facture et le nom du fournisseur ;
- elle appose sur la facture un cachet portant la mention « courrier arrivé secrétariat Direction Générale SOMAIR, date » ;
- ensuite elle appose sur la facture un deuxième cachet portant la mention « originale » ;
- elle met sur chaque copie de la facture un cachet portant la mention « duplicata » ;
- après, elle met la facture originale et les duplicatas (accompagnés éventuellement du BC et du BL) dans une chemise qu'elle envoie au Secrétariat du CMA/DFC ;
- à la réception de la facture, la Secrétaire du CMA met un cachet portant la mention « N° SOMAIR, N° pièce » (le numéro de pièce est un numéro d'ordre qui tient compte de tous les enregistrements effectués au sein de la société y compris ceux d'Arlit) ;
- la secrétaire du CMA procède, ensuite, au scannage de la facture originale et des pièces qui l'accompagnent (BL, BC) pour son introduction et son enregistrement dans le circuit informatisé à travers le logiciel SUIVI-FACTURE ;
- à travers SUIVI-FACTURE, la Secrétaire du CMA envoie le dossier scanné (facture, BL, BC) à la Comptabilité. Elle envoie, également, la facture papier par chemise à la comptabilité pour traitement.

Pour les fournisseurs étrangers, il est fréquent de recevoir la facture par mail. Dans ce cas, la Secrétaire du CMA imprime la facture qu'elle envoie à la secrétaire du DG pour suivre le circuit ci-dessus. Ainsi à l'arrivée de la facture originale, la Secrétaire du CMA met un cachet portant la mention « duplicata » avant de l'envoyer à la comptabilité pour classement.

Pour ce cas précis, il existe un système qui permet de détecter un double enregistrement d'une même facture dans SUIVI-FACTURE. Le système génère un bruit sonore et un message vous indiquant qu'il y a un doublon.

### **5.2.7 Contrôle et enregistrement de la facture**

Le contrôle de la facture se fait en grande partie à partir du logiciel de gestion de stock (QUALIAC), utilisé par la Comptabilité pour la validation des factures. A ce niveau, il faut distinguer deux types de factures ; celles ayant fait l'objet d'une commande, qui doivent être



traité par QUALIAC et celle n'ayant pas fait l'objet de commande qui doivent être traité hors QUALIAC.

Après la réception de la facture-papier et de celle scannée, les procédures de contrôles se font de la manière suivante :

- Recherche du Numéro de la commande sur la facture ou le cas échéant par l'intermédiaire des acheteurs ;
- vérification du numéro de commande sur la facture (l'existence d'un numéro de commande sur la facture implique qu'elle doit être traitée à travers QUALIAC) ;
- en fonction de l'étape de la commande, le comptable traite la facture si elle est à l'étape de la réception, sinon elle est aiguillée à l'acheteur pour réception ;
- si la facture se trouve à l'étape réception, le comptable procède à un rapprochement des lignes de la facture à celle de la réception afin de s'assurer que la facture est conforme à la commande et à la réception ;
- une fois que les différents recoupements sont satisfaisants, intervient la validation automatique de la facture à partir de QUALIAC. Ce qui a pour conséquence la génération d'écritures d'achats et l'annulation de la provision qui sont intégrées à la fin du mois dans la comptabilité de la période gérée dans le logiciel de comptabilité PACK 500.

Pour ce qui est des factures hors QUALIAC, le comptable passe directement à la comptabilisation après les vérifications d'usage (vérification de la concordance entre facture BC et BL).

Après l'étape de validation et de comptabilisation, la facture est remise dans le circuit à travers SUIVI-FACTURE pour les étapes « *service fait* » et « *bon à payer* ». Quant à la facture-papier, elle est directement transmise à la Trésorerie.

### **5.2.8 Approbation de la facture**

L'approbation des factures suit les étapes suivantes :

- le comptable envoie la facture à travers SUIVI-FACTURE à l'agent chargé de la réception pour le « *service fait* » ;
- l'agent chargé de la réception ouvre SUIVI-FACTURE, et après quelques vérifications (conformité entre la facture le BR et le BC) donne son accord matérialisé par « *ok*,

*SERVICE FAIT* » suivi d'un petit commentaire. Il envoie, ensuite, la facture au Chargé de Mission Achat (CMA) ;

- le CMA ouvre SUIVI-FACTURE, et après recoupements (conformité entre facture, BR et BC) donne son accord matérialisé par « ok, BON A PAYER » suivi d'un petit commentaire.

Pour certaines prestations de service, le service fait est donné par le bénéficiaire de la commande et le « *bon à payer* » par la DRH. Pour ce qui des frais d'hôtel le « *service fait* » est donné par un agent relevant du Secrétariat Général tandis que le « *bon à payer* » est donné par le SG.

### **5.2.9 Règlement de la facture**

Les délais de règlement des factures pratiqués par la SOMAIR sont les mêmes pour tous les fournisseurs qu'il s'agisse de fournisseurs locaux ou de fournisseurs étrangers. Ce délai est de 30 jours fin de mois. Après la réception de la facture électronique à travers SUIVI-FACTURE et de la facture-papier, le Trésorier de la manière suivante :

- vérification du « *bon à payer* » et de la date d'échéance ;
- enregistrement de la facture dans l'application SOMME-TRESO ;
- tri des factures en fonction de la date d'échéance ;
- sélection des factures dont la date d'échéance est arrivée à terme ;
- établissement d'un ordre de virement bancaire pour les fournisseurs étrangers et les fournisseurs locaux ayant un compte ou qui le désirent. Pour les autres fournisseurs, le paiement se fait par un chèque à retirer au Secrétariat du DG ;
- envoi de la facture réglée au Secrétaire du DG qui appose le cachet « payé » ;
- puis envoi de la facture et la copie du chèque auprès de la DFC pour enregistrement du règlement.

### **5.2.10 Enregistrement du règlement de la facture**

A la réception de la facture et de la copie du chèque ou de l'ordre de virement (remis dans une chemise par le planton du DG), le comptable procède à l'enregistrement du règlement en distinguant les cas suivants :

- ✓ Pour ce qui est de la TVA, le paiement des fournisseurs ayant un NIF P (patente synthétique) ou n'ayant pas de NIF ne prévoit pas de TVA. Pour les fournisseurs ayant un



NIF R (réel) et dont la fourniture est exonérée, il n'y a pas naturellement de TVA à payer. Pour les fournisseurs ayant un NIF R et dont la fourniture n'est pas exonérée, le règlement s'effectue TTC si celui-ci est collecteur de TVA ; dans le cas échéant le règlement s'effectue HT et la TVA reversée à l'Etat.

- ✓ Pour ce qui est de la retenue BIC, il faut distinguer le cas des fournisseurs ayant un NIF de ceux qui n'en ont pas. Pour les fournisseurs ne disposant pas de NIF, il y a une retenue de 7% sur le montant de la facture. Les fournisseurs ayant un NIF mais n'ayant pas de dispense, il est effectué une retenue de 2% sur le montant HT. Les fournisseurs ayant une dispense ne font pas l'objet de retenue.

### ***5.2.11 Suivi des comptes fournisseurs***

Les procédures de suivi des comptes fournisseurs consistent en l'établissement mensuel, trimestriel et annuel de comptes auxiliaires pour chaque fournisseur. De plus, en fin d'année, il est envoyé aux fournisseurs des demandes de relevé de solde afin de concilier celui-ci avec le solde issu de la comptabilité générale.

La prise de connaissance des procédures ainsi décrites et leurs analyses sommaires nous permet de dire qu'elles présentent des insuffisances bien que dans l'ensemble, elles sont intéressantes. Par ailleurs, nous déplorons la non matérialisation des procédures ainsi décrites dans un manuel ; pourtant le règlement relatif au droit comptable applicable dans les pays membres de l'UEMOA (SYSCOA), en ses articles 6, 16 alinéa 1 et 69 fait obligation aux responsables des entreprises de mettre en place un document dans lequel sont consignées toutes les procédures de contrôle interne de l'organisation.

## **Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels du processus approvisionnement de la SOMAIR**

L'élaboration de la cartographie des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR s'inscrit dans la perspective de détecter les risques susceptibles d'entraver la bonne marche des activités d'approvisionnement.

La section première de ce chapitre sera consacrée à la phase d'identification des risques des activités liées à l'approvisionnement ; à partir du découpage du processus approvisionnement en activités ou tâches. La deuxième et la troisième section traiteront successivement de la probabilité de survenance des risques et de l'impact des risques. La troisième portera sur la hiérarchisation des risques. La présentation de la cartographie de ces risques et les recommandations qui en découlent fera l'objet de la dernière section.

### **6.1 Identifications des risques du cycle**

L'identification des risques est faite à travers une analyse des différentes activités du cycle à l'aide d'un tableau inspiré de celui de Renard comprenant sept colonnes avec les rubriques suivantes : Tâches, objectifs de contrôle, risques opérationnels, sources du risque, évaluation, dispositifs de maîtrise et constats.

Ainsi pour chaque tâche déterminée, nous définirons d'abord ses objectifs et partant de ceux-ci, les risques observés si la tâche n'est pas du tout exécutée ou mal exécutée mais également en cas de défaillance du système mis en place. Les sources du risque sont données par la suite en se référant aux quatre sources du risque opérationnel définis que sont les personnes, les procédures, les systèmes ou les événements extérieurs. Pour cela, la démarche suivante sera observée : le risque a pour source « événement externe » s'il n'est pas sous le contrôle du groupe opérationnel. Dans le cas où il l'est, le risque est dans la catégorie « personne » s'il ne se serait pas produit s'il s'agissait d'une autre personne sinon il est dans la catégorie « procédure » pour défaillance des procédures ou dans la catégorie systèmes pour des problèmes liés à l'organisation générale et technologique (matériel, logiciel, etc.).

Après avoir défini la source, les conséquences du risque d'une part sur les opérations et d'autre part sur les affaires de l'entreprise d'une manière globale sont données. Une évaluation sommaire de l'importance du risque est faite. On utilise pour cela les termes tels « important », « moyen », « faible » avec la convention suivante : le risque est dit important si



les conséquences financières qui en découlent sont énormes, moyen si ces conséquences sont limitées dans une proportion acceptable et faible si cette conséquence est minime. Enfin, quelques dispositifs de contrôle interne permettant de maîtriser le risque sont abordés et le constat est de savoir essentiellement si ces dispositifs existent ou non au sein de l'entreprise. L'appréciation des mesures de contrôle des risques qui sera faite à la section trois nous informera, dans la suite, de l'application ou non des dispositifs.

### 6.1.1 Analyse des activités de budgétisation

Cette analyse consiste essentiellement à déterminer les risques liés aux tâches d'élaboration et de contrôle de budget. Le recensement de ces risques est fait à travers le tableau suivant :

**Tableau n°6: Identification des risques des activités de budgétisation**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Budgétisation des approvisionnements	S'assurer que les dépenses sont effectuées dans le cadre des limites préfixées et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation	1. Absence de politique générale d'achat 2. Absence de budget 3. Erreur d'appréciation des besoins 4. Extrapolation des dépenses	Personnes ou procédures	I	connaissance des objectifs stratégiques budget décliné de manière mensuel et impliquant tous les services	Oui Non
Suivi des engagements	limiter autant que possible les dépassements budgétaires	5. Fréquents dépassements budgétaires	Personnes ou procédures	F	contrôle budgétaire effectué régulièrement	Non

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.2 Analyse des activités d'expression et justification des besoins

L'analyse des activités d'expression et justifications des besoins est réalisée dans le tableau qui suit :

**Tableau 7: Identification des risques liés aux activités d'expression de besoins**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositifs de contrôle interne	constat
Etablissement de la DA	S'assurer que les DA sont établies par les personnes habilitées	6. Etablissement anarchique des DA	Personnes ou procédures	M	Rubriques du budget affectées à un responsable bien précis	Non
Autorisation de la DA	DA autorisé par un supérieur hiérarchique	7. Achat non autorisé	procédures	M	Signature du supérieur hiérarchique en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat	Oui
Visa du contrôle de gestion	Aucune commande ne peut être lancée sans autorisation préalable du contrôleur de gestion	8. Achat non opportun ou non budgété	Personnes ou procédures	I	Toute DA avant de se muer en commande doit être visée par le contrôleur de gestion qui juge du caractère opportun de celle-ci	Non

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.3 Analyse des activités liées au choix du fournisseur

L'analyse des activités liées au choix des fournisseurs se présente de la manière suivante :

**Tableau 8: Identification des risques liés au choix des fournisseurs**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Agrément des fournisseurs et établissement d'un fichier fournisseurs autorisés	S'assurer que la société dispose d'un fichier fournisseur remplissant les conditions requises afin de réduire les coûts et délais liés à la sélection des fournisseurs	9. insolvabilité financière du fournisseur 10. choix subjectif des fournisseurs 11. délai de sélection long 12. frais de sélection excessive 13. Fournisseurs potentiels non consultés 14. absence de fichier fournisseur	Personnes ou procédures	I	Procédure d'agrément des fournisseurs en fonction de la qualification et de la situation financière Panel de fournisseurs à consulter défini collégalement	Non
	S'assurer que le choix du	15. pertes d'opportunité			Existence de critères précis pour le choix	



Procédure de mise en concurrence des fournisseurs	fournisseur est effectué conformément aux critères du meilleur rapport qualité/prix/délai de livraison défini par la direction	16. traitement inégal des fournisseurs 17. absence de procédure d'A.O	Personnes ou procédures	M	objectif des fournisseurs Existence de procédures d'AO au delà d'un certains seuil Consultation de trois (3) fournisseurs au moins	Non
---	--	--	-------------------------	---	--	-----

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

#### 6.1.4 Analyse des activités de passation et suivi de commande

Le tableau suivant présente l'analyse des activités de passation et de suivi de commande :

**Tableau 9: Identification des risques liés aux activités de passation et de suivi des commandes**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Etablissement du bon de commande	S'assurer que les bons de commande sont établis par la personne habilitée	18. établissement anarchique de bon de commande 19. placement frauduleux de commande	Personnes ou procédures	F	Désignation précise des personnes habilitées établir les bons de commandes	oui
Approbation des bons de commande	S'assurer que les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction	20. livraison de commande non autorisée 21. commandes directes non autorisées ou hors circuit 22. commande non conforme aux besoins de l'entreprise 23. litige avec les fournisseurs	Personnes ou procédures	I	Précision des pouvoirs de signature des commandes Spécimens de signature régulièrement mis à jours et portés à la connaissance des fournisseurs	Oui Non
Relance fournisseurs	S'assurer que les commandes sont acceptées et honorer par les fournisseurs	24. rupture de stocks	Personnes ou procédures	I	Mise en place de procédures de suivi de l'apurement des commandes et de relances périodiques des fournisseurs retardataires	oui

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.5 Analyse des activités de réception et de gestion des stocks

L'analyse des activités de réception et gestion des stocks se présente de la manière suivante :

**Tableau 10: Identification des risques liés aux activités de réception et de gestion des stocks**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Réception des marchandises	S'assurer que les articles livrés ont fait l'objet d'une commande et que la livraison correspond en tous points aux stipulations du contrat	25. réception fictive 26. avaries ou manquants 27. non-conformité 28. contentieux 29. perte des droits	Personnes ou procédures	M	Etablissement d'un bon de réception distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur Approbation contradictoire du bon de réception par le demandeur, le magasinier et le livreur PV de réception contradictoire dans le cas de service et travaux divers	Oui Non Oui
Gestion des stocks	S'assurer que les biens sont stockés dans des conditions adaptées et que tout mouvement de stock fait l'objet d'une autorisation	30. pertes de biens 31. détérioration du stock 32. mise en stocks erronée 33. absence de mise en stocks 34. personnel non qualifié 35. absence de police d'assurance 36. entrée ou sortie falsifiée	Personnes ou procédures	M	Local adéquat fermant à clef Souscription à une police d'assurance pour les stocks Bon de réception et Bon de sortie signé par les responsables du magasin Inventaire physique périodique par une personne indépendante Formation permanente du personnel	Oui Non Oui Oui Oui

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.6 Analyse des activités de réception et de contrôle des factures

Le tableau suivant présente l'analyse des activités de réception et de contrôle des factures :



**Tableau 11: Identification des risques liés aux activités de réception et de contrôle des factures**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Réception de la facture	S'assurer que : -les factures reçues sont rapidement identifiées et transmises aux services concernées - les pertes de factures et/ou les retards dans l'acheminement des factures sont facilement détectables et donnent lieu à des actions de régularisations	37. perte de facture	Personnes ou procédures	M	Réception des factures par le Secrétariat du DG et affectation avec affectation d'un numéro d'ordre interne	Oui
		38. facture fictive			Transmission rapide des factures aux services comptables à travers un cahier de transmission	Non
		39. Erreur sur le code fournisseur			Distinction de l'originale des copies à travers les tampons « originale » et « copie »	Oui
					Affectation d'un code d'identification à chaque fournisseur	Oui
Contrôle de la facture	S'assurer que la Fa correspond en tous points au BC et au BR	40. Enregistrement de facture fictive ou erronée 41. Erreur de calcul 42. Fa non conforme à la commande 43. Surfacturation	Personnes et procédures	I	Comparaison systématique entre Fa, BC et BR par un contrôleur indépendant qui appose un tampon de validation et une signature Contrôle arithmétique verticaux et horizontaux	Oui  Oui

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.7 Analyse des activités d'enregistrement et de paiement des factures

L'analyse des activités d'enregistrement et de paiement des factures se présente de la manière suivante :

**Tableau 12: Identification des risques liés aux activités d'enregistrement et de paiement de facture**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Enregistrement de la facture	S'assurer que les factures font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement	44. mauvaise imputation	Personnes ou procédures	M	Visa de validation par le chef comptable	Oui
		45. omission ou retard de comptabilisation			Mise en place d'un calendrier de	Non
						Oui

	corrects et dans des délais raisonnables	46. double comptabilisation			comptabilisation des factures Matérialisation de la comptabilisation et annulation des doubles de facture et documents supports	
Paiement de la facture	S'assurer que seules les factures correspondantes à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlement ; que le risque de double paiement sont inexistant ; que les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes concernés	47. Paiement de Fa fictive 48. Paiement de facture erronée 49. Paiement anticipé sans autorisation 50. Double paiement 51. Falsification de chèque 52. Non récupération des avances fournisseurs 53. Omission de comptabilisation du règlement 54. Double comptabilisation du règlement 55. Comptabilisation erronée	Personnes ou procédures	I	Comparaison Fa/BC/BR avant la signature de l'instrument de paiement Automatisation et validation de la date d'échéance par le chef de département trésorerie Apposition du cachet « Payé » sur l'originale de la Fa Remise de chèque de règlement par un service autre que les services comptables où qui les ont émis Analyse des soldes débiteurs Calendrier de comptabilisation des règlements	Oui Oui Oui Oui Oui Oui

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

### 6.1.8 Analyse des activités de suivi des fournisseurs

L'analyse des activités de suivi des comptes fournisseurs se présente de la manière suivante :

**Tableau 13: Identification des risques liés aux activités de suivi fournisseurs**

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Evaluation (*)	Dispositif** de maîtrise	constat
Suivi des comptes fournisseurs	S'assurer que les comptes fournisseurs individuels sont régulièrement analysés par les services comptables et que les comptes individuels de fournisseurs font l'objet de régularisations périodiques	56. litige	Personnes ou procédures	M	Edition d'une balance auxiliaire détaillée des fournisseurs par mois Vérification de la concordance stricte du solde total des fournisseurs, du solde de la balance avec le montant des « factures en instance de	Oui
		57. retard de paiement				Oui
		58. non pris en compte de livraison non facturée				Non



					règlement » à la date d'émission de la balance Mise en place d'une procédure de demande de relevés de factures aux fournisseurs (tous les 2 ou 3 mois) Analyse des comptes fournisseurs dont les soldes sont débiteurs
--	--	--	--	--	---

(\*) I : Important, M : Moyen, F : Faible

Source : nous même

Cette étape d'identification des risques qui est la première du processus du processus d'élaboration de la cartographie des risques du processus des risques du processus Approvisionnement de la SOMAIR a permis à travers la méthodologie utilisée, de déterminer un grand nombre de risques qui d'une manière générale sont dus en grande partie à des défaillances tant au niveau des personnes que des procédures mais aussi des systèmes mis en place par l'entreprise. Cette identification faite, il apparaît maintenant important d'évaluer la probabilité de survenance de ces risques.

## 6.2 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

La probabilité de survenance d'un risque est fonction de la qualité des procédures de contrôle interne mis en place pour y faire face. Ainsi, pour un risque donné, plus le dispositif de contrôle mis en place est bon, plus la probabilité de sa survenance est faible et inversement.

Pour parvenir au tableau de probabilité de survenance des risques nous allons établir une échelle relative à la qualité du dispositif de contrôle interne et une autre relative à la probabilité de survenance du risque. Notons que ces deux échelles sont intimement liées puisque c'est de la qualité du dispositif de contrôle interne que dépend la probabilité de survenance du risque.

- *Echelle d'appréciation de la qualité de contrôle interne*

Cette appréciation va se faire grâce aux informations provenant du questionnaire de contrôle interne (Annexe1), de la grille de séparation des tâches (Annexe2) et des tests de permanences (Annexe3). Elles permettent de dire s'il existe un dispositif de maîtrise du risque, s'il ne

présente pas de lacune et s'il est systématiquement appliqué. Notre échelle choisie élaborée à partir de Renard (2002 :295) se présente comme suit :

**Tableau n°14: Echelle d'appréciation de la qualité du contrôle interne**

Côte	Qualité des mesures de contrôle	Description
5	Appropriée	- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacunes - Elle est systématiquement appliquée
4	Acceptable	- Il existe une mesure de contrôle - Elle est systématiquement appliquée - Mais elle présente des petites lacunes
3	Passable	- Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacune - Mais elle n'est pas toujours appliquée
2	Insuffisante	- Il existe une mesure de contrôle - Elle présente des lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée
1	Inexistante	- Il n'existe pas de mesure de contrôle

Source : adapté de Renard (2002: 295)

- *Echelle d'appréciation de la probabilité de survenance du risque*

**Tableau n°15 : Echelle d'évaluation de la probabilité**

Côte	Catégorie	Description
5	Extrême	Environnement extrêmement vulnérable
4	Forte	Très grande chance que le risque se produise
3	Modérée	Possibilité que le risque se produise
2	Faible	Environnement peu vulnérable
1	Très Faible	Quasi impossible que le risque se produise

Source : nous même

Le tableau suivant récapitule la probabilité de survenance des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR. Il comprend quatre parties avec, dans la première, les différents risques, dans la deuxième et la troisième respectivement l'appréciation de la qualité des mesures de contrôle interne et la probabilité de survenance de ces risques. Enfin dans la quatrième partie, nous avons les raisons qui militent pour cette probabilité.



**Tableau n° 16 : Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques**

Risques		Qualité des mesures de contrôle		Probabilité		Observations*
		Appréciation	Côte	Appréciation	Côte	
1	Absence de politique générale d'achat	Acceptable	4	Faible	2	Application de la politique du groupe AREVA
2	Absence de budget	Appropriées	5	Très faible	1	Budget établi annuellement
3	Erreur d'appréciation des besoins	Acceptable	4	Faible	2	Budget élaboré à partir des activités des CR
4	Extrapolation des dépenses	Acceptable	4	Faible	2	Budget élaboré à partir des activités des CR
5	Fréquent dépassement budgétaire	Passable	3	Moyenne	3	Fréquents dépassements budgétaire
6	Etablissement anarchique des DA	Appropriées	5	Très faible	1	DA signées par les responsables de service
7	Achat non autorisé	Appropriées	5	Très faible	1	BC établit uniquement par le service Achat
8	Achat non opportun ou non budgété	Acceptable	4	Faible	2	Bonnes procédures de contrôle et de suivi budgétaire
9	Insolvabilité financière du fournisseur	Inexistantes	1	Extrême	5	Méconnaissance de la situation financière des fournisseurs
10	Choix subjectif des fournisseurs	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de procédures d'Appel d'Offre
11	Délai de sélection long	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de fichier fournisseurs
12	Frais de sélection excessive	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de fichier fournisseurs
13	Fournisseurs potentiels non consultés	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de procédures d'Appel d'Offre
14	Absence de fichier fournisseur	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de fichier fournisseurs
15	Pertes d'opportunité	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de procédures d'Appel d'Offre
16	Traitement inégal des fournisseurs	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de d'appel à concurrence et de comité de sélection des fournisseurs
17	Absence de procédure d'A.O	Inexistantes	1	Extrême	5	Inexistante de texte
18	Etablissement anarchique de bon de commande	Appropriées	5	Très faible	1	Seul le DG est habilité à signer les BC
19	Placement frauduleux de commande	Inexistante	1	Extrême	5	Le spécimen des signatures n'est pas envoyé aux fournisseurs
20	Livraison de commande non autorisée	Acceptable	4	Faible	2	Les livraisons sont contrôlées à partir du dossier d'achat
21	Commandes directes non autorisées ou hors circuit	Appropriées	5	Très faible	1	Absence de procédures de commande directe
22	Commande non conforme aux besoins de l'entreprise	Appropriées	5	Très faible	1	Procédures de vérification BC/BL/Facture
23	Litige avec les fournisseurs	Acceptable	4	Faible	2	Conditions d'achat précisées sur le BC
24	Rupture de stocks	Insuffisante	2	Forte	4	Méconnaissance de la situation financière du fournisseur absence de relance fournisseur
25	Réception fictive	Passable	3	Moyenne	3	Pas d'approbation contradictoire pour toutes les réceptions
26	Avaries ou manquants	Passable	3	Moyenne	3	Pas d'approbation contradictoire pour toutes les réceptions
27	Non-conformité	Appropriées	5	Très faible	1	Comparaison BC/BR/Facture
28	Contentieux	Acceptable	4	Faible	2	Conditions générale d'achat clairement explicitées au fournisseur
29	Perte des droits	Appropriées	5	Très faible	1	Conditions générales d'achat clairement explicitées au fournisseur
30	Pertes de biens	Acceptable	4	Faible	2	Bonnes conditions de stockage



**Tableau n° 16 : Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques (suite)**

31	Détérioration du stock	Acceptable	4	Faible	2	Bonnes conditions de stockage
32	Mise en stocks erronée	Appropriées	5	Très faible	1	BR et BS signés par le responsable du magasin
33	Absence de mise en stocks	Appropriées	5	Très faible	1	BR signé par le responsable du magasin
34	Personnel non qualifié	Acceptable	4	Faible	2	Personnel qualifié
35	Absence de police d'assurance	Passable	3	Moyenne	3	Tous les biens ne sont pas assurés
36	Sortie falsifiée	Appropriées	5	Très faible	1	Rapprochement BS et demande d'approvisionnement des utilisateurs
37	Perte de facture	Inexistante	1	Extrême	5	Inexistence de cahier de transmission
38	Facture fictive	Appropriées	5	Très faible	1	Vérification BC/BL/BR/facture
39	Erreur sur le code fournisseur	Inexistante	1	Extrême	5	Pas de procédure d'attribution de code fournisseur
40	Enregistrement de facture fictive ou erronée	Appropriées	5	Très faible	1	Rapprochement BC/BR/facture
41	Erreur de calcul	Appropriées	5	Très faible	1	Toute erreur de calcul est détectée dans QUALIAC
42	Fa non conforme à la commande	Appropriées	5	Très faible	1	Rapprochement BC/facture
43	Surfacturation	Inexistantes	1	Extrême	5	Absence de répertoire de prix
44	Mauvaise imputation	Appropriées	5	Très faible	1	Procédure de validation des écritures par le chef comptable
45	Omission ou retard de comptabilisation	Acceptable	4	Faible	2	Suivi des comptes fournisseur
46	Double comptabilisation	Appropriées	5	Très faible	1	Apposition du cachet payé sur la facture originale
47	Paiement de Fa fictive	Appropriées	5	Très faible	1	Procédure de contrôle QUALIAC
48	Paiement de facture erronée	Appropriées	5	Très faible	1	Détection automatique des erreurs par QUALIAC
49	Paiement anticipé sans autorisation	Inexistantes	1	Extrême	5	Pas de procédure d'autorisation pour les paiements anticipés
50	Double paiement	Appropriées	5	Très faible	1	Apposition du cachet « payé » sur l'originale de la Fa
51	Falsification de chèque	Appropriées	5	Très faible	1	Chèque remis par la secrétaire du DG
52	Non récupération des avances fournisseurs	Appropriées	5	Très faible	1	Analyse régulière des comptes de fournisseurs débiteurs
53	Omission de comptabilisation du règlement	Acceptable	4	Faible	2	Renvoi de la facture et de l'ordre de virement à comptabilité
54	Double comptabilisation du règlement	Appropriées	5	Très faible	1	Annulation de l'original de la facture et des documents qui l'accompagne
55	Comptabilisation erronée du règlement	Acceptable	4	Faible	2	Enregistrement à partir de la copie du chèque et de la Facture originale
56	litige sur le solde du fournisseur	Passable	3	Moyenne	3	La procédure de confirmation de solde n'est pas toujours pratiquée
57	Retard de paiement	Acceptable	4	Faible	2	Date de paiement validée par le responsable de la Trésorerie
58	non pris en compte de livraison non facturée	Appropriées	5	Très faible	1	Toutes les réceptions non encore facturées sont disponible sur QUALIAC

**Source :** Nous même

Après avoir mis en évidence la probabilité de survenance des risques, nous passons à l'étape suivante qui consiste à évaluer leurs impacts.



### 6.3 Evaluation de l'impact des risques

La quantification de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. La démarche consiste à connaître d'abord les conséquences potentielles au cas où le risque survienne, puis à déterminer le niveau d'impact.

Le tableau ci-dessus donne l'échelle sur lequel nous allons nous appuyer pour évaluer l'impact des différents risques liés aux objectifs.

**Tableau n°17 : Echelle de mesure de l'impact des risques**

Côte	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières et non financières considérables.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des informations financières et non financières.
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité, qualité des opérations et qualité des informations produites.
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de biens.
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens

Source : nous même

Les différents impacts potentiels des risques du processus approvisionnement sont confinés dans le tableau qui suit :

**Tableau n°18 : Evaluation de l'impact des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR**

Activités/risques	Conséquences potentielles	Impact	Côte
1 Absence de politique générale d'achat	Pilotage à vue	Mineur	2
2 Absence de budget	Pilotage à vue, Achat non nécessaire	Modéré	3
3 Erreur d'appréciation des besoins	problème de trésorerie	Modéré	3
4 Extrapolation des dépenses	problème de trésorerie	Mineur	2
5 Fréquent dépassement budgétaire	problème de trésorerie	Modéré	3
6 Etablissement anarchique des DA	difficulté dans le suivi des DA	Mineur	2
7 Achat non autorisé	Objectif non atteint	Modéré	3
8 Achat non opportun ou non budgété	Objectif non atteint	Modéré	3
9 Insolvabilité financière du fournisseur	absence de livraison	Majeur	4
10 Choix subjectif des fournisseurs	perte d'opportunité, corruption	Majeur	4
11 Délai de sélection long	perte de temps	Modéré	3
12 Frais de sélection excessive	dépense non économique	Mineur	2
13 Fournisseurs potentiels non consultés	perte d'opportunité	Mineur	2
14 Absence de fichier fournisseur	perte de temps	Mineur	2



**Tableau n°18 : Evaluation de l'impact des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR (suite)**

	Activités/risques	Conséquences potentielles	Impact	Côte
15				
16	Traitement inégal des fournisseurs	atteinte à l'image de marque	Modéré	3
17	Absence de procédure d'A.O	perte d'opportunité, corruption	Mineur	2
18	Etablissement anarchique de bon de commande	difficulté dans le suivi des BC	Mineur	2
19	Placement frauduleux de commande	litige	Mineur	2
20	Livraison de commande non autorisée	litige	Mineur	4
21	Commandes directes ou hors circuit	livraison fictive	Majeur	4
22	Commande non conforme aux besoins de l'entreprise	Objectif non atteint	Modéré	3
23	Litige avec les fournisseurs	dégradation image de marque	Modéré	3
24	Rupture de stocks	perte de la clientèle	Majeur	4
25	Réception fictive	détournement de fonds	Majeur	4
26	Avaries ou manquants	image non fidèle des états financiers	Majeur	4
27	Non-conformité	image non fidèle des états financiers	Modéré	3
28	Contentieux	dégradation image de marque, pénalités	Modéré	3
29	Perte des droits	Objectif non atteint	Majeur	4
30	Pertes de biens	Objectif non atteint	Majeur	4
31	Détérioration du stock	Objectif non atteint	Modéré	3
32	Mise en stocks erronée	image non fidèle des états financiers	Modéré	3
33	Absence de mise en stocks	image non fidèle des états financiers	Majeur	4
34	Personnel non qualifié	Objectif non atteint	Mineur	2
35	Absence de police d'assurance	perte en cas d'incendie ou catastrophe	Majeur	4
36	Entrée ou sortie falsifiée	image non fidèle des états financiers	Majeur	4
37	Perte de facture	image non fidèle des états financiers, contentieux	Mineur	3
38	Facture fictive	image non fidèle des états financiers, détournement	Majeur	4
39	Erreur sur le code fournisseur	contentieux	Mineur	2
40	Enregistrement de facture fictive ou erronée	image non fidèle des états financiers, détournement	Majeur	4
41	Erreur de calcul	image non fidèle des états financiers	Modéré	3
42	Fa non conforme à la commande	perte financière	Modéré	3
43	Surfacturation	perte financière	Majeur	4
44	Mauvaise imputation	image non fidèle des états financiers	Modéré	3
45	Omission ou retard de comptabilisation	image non fidèle des états financiers, contentieux	Majeur	4
46	Double comptabilisation	perte financière, image non fidèle des états financiers	Majeur	4
47	Paiement de Fa fictive	perte financière, image non fidèle des états financiers	Majeur	4
48	Paiement de facture erronée	Perte financière	Majeur	4
49	Paiement anticipé sans autorisation	difficulté de trésorerie	Mineur	2
50	Double paiement	perte financière, image non fidèle des états financiers	Majeur	4
51	Falsification de chèque	détournement de fonds	Majeur	4
52	Non récupération des avances fournisseurs	perte financière	Majeur	4
53	Omission de comptabilisation du règlement	image non fidèle des états financiers	Mineur	4
54	Double comptabilisation du règlement	image non fidèle des états financiers	Majeur	4
55	Comptabilisation erronée	image non fidèle des états financiers	Majeur	4
56	Litige	atteinte à l'image de marque, perte financière	Modéré	4
57	Retard de paiement	Frais financiers	Mineur	2
58	Non prise en compte de livraisons non facturées	image non fidèle des états financiers	Majeur	4

Sources : Nous même



## 6.4 Hiérarchisation des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR

Les différentes probabilités et impacts des risques ayant été déterminés, nous allons pouvoir le niveau d'importance de ces risques. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et de l'hiérarchiser afin de connaître les risques majeurs ou les plus importants pouvant influencer sur l'atteinte des objectifs.

### 6.4.1 Hiérarchisation du risque selon leur probabilité de survenance

Le tableau suivant dresse une hiérarchisation des risques opérationnels selon leurs probabilités de survenance.

**Tableau 19: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance**

Risques		Probabilité	
		Appréciation	Côte
49	Paiement anticipé sans autorisation	Extrême	5
43	Surfacturation	Extrême	5
17	Absence de procédure d'A.O	Extrême	5
16	Traitement inégal des fournisseurs	Extrême	5
15	Pertes d'opportunité	Extrême	5
14	Absence de fichier fournisseur	Extrême	5
13	Fournisseurs potentiels non consultés	Extrême	5
12	Frais de sélection excessive	Extrême	5
11	Délai de sélection long	Extrême	5
10	Choix subjectif des fournisseurs	Extrême	5
24	Rupture de stocks	Forte	4
19	Placement frauduleux de commande	Forte	4
9	Insolvabilité financière du fournisseur	Forte	4
39	Erreur sur le code fournisseur	Moyenne	3
56	litige sur le solde du fournisseur	Moyenne	3
37	Perte de facture	Moyenne	3
35	Absence de police d'assurance	Moyenne	3
26	Avaries ou manquants	Moyenne	3
25	Réception fictive	Moyenne	3
5	Fréquent dépassement budgétaire	Moyenne	3
57	Retard de paiement	Faible	2
55	Comptabilisation erronée du règlement	Faible	2
53	Omission de comptabilisation du règlement	Faible	2
45	Omission ou retard de comptabilisation	Faible	2
34	Personnel non qualifié	Faible	2
31	Détérioration du stock	Faible	2



Tableau 19 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance (suite)

Risques		Probabilité	
		Appréciation	Côte
30	Pertes de biens	Faible	2
28	Contentieux	Faible	2
23	Litige avec les fournisseurs	Faible	2
20	Livraison de commande non autorisée	Faible	2
8	Achat non opportun ou non budgété	Faible	2
4	Extrapolation des dépenses	Faible	2
3	Erreur d'appréciation des besoins	Faible	2
1	Absence de politique générale d'achat	Faible	2
58	non pris en compte de livraison non facturée	Très faible	1
54	Double comptabilisation du règlement	Très faible	1
52	Non récupération des avances fournisseurs	Très faible	1
51	Falsification de chèque	Très faible	1
50	Double paiement	Très faible	1
48	Paiement de facture erronée	Très faible	1
47	Paiement de Fa fictive	Très faible	1
46	Double comptabilisation	Très faible	1
44	Mauvaise imputation	Très faible	1
42	Fa non conforme à la commande	Très faible	1
41	Erreur de calcul	Très faible	1
40	Enregistrement de facture fictive ou erronée	Très faible	1
38	Facture fictive	Très faible	1
36	Sortie falsifiée	Très faible	1
33	Absence de mise en stocks	Très faible	1
32	Mise en stocks erronée	Très faible	1
29	Perte des droits	Très faible	1
27	Non-conformité	Très faible	1
22	Commande non conforme aux besoins de l'entreprise	Très faible	1
21	Commandes directes non autorisées ou hors circuit	Très faible	1
18	Etablissement anarchique de bon de commande	Très faible	1
7	Achat non autorisé	Très faible	1
6	Etablissement anarchique des DA	Très faible	1
2	Absence de budget	Très faible	1

Source : nous même

Après la hiérarchisation des risques en fonction de leurs probabilités de survenance, nous passons à l'étape de la classification de ceux-ci selon leurs gravités.



### 6.4.2 Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

Le tableau suivant dresse l'hiérarchisation des risques selon leurs impacts sur la bonne marche de la société au cas où ceux-ci surviennent.

**Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts**

Risques	Impact	Côte	
9	Insolvabilité financière du fournisseur	Majeur	4
10	Choix subjectif des fournisseurs	Majeur	4
20	Livraison de commande non autorisée	Mineur	4
21	Commandes directes ou hors circuit	Majeur	4
24	Rupture de stocks	Majeur	4
25	Réception fictive	Majeur	4
26	Avaries ou manquants	Majeur	4
29	Perte des droits	Majeur	4
30	Pertes de biens	Majeur	4
33	Absence de mise en stocks	Majeur	4
35	Absence de police d'assurance	Majeur	4
36	Entrée ou sortie falsifiée	Majeur	4
38	Facture fictive	Majeur	4
40	Enregistrement de facture fictive ou erronée	Majeur	4
43	Surfacturation	Majeur	4
45	Omission ou retard de comptabilisation	Majeur	4
46	Double comptabilisation	Majeur	4
47	Paiement de Fa fictive	Majeur	4
48	Paiement de facture erronée	Majeur	4
50	Double paiement	Majeur	4
51	Falsification de chèque	Majeur	4
52	Non récupération des avances fournisseurs	Majeur	4
53	Omission de comptabilisation du règlement	Mineur	4
54	Double comptabilisation du règlement	Majeur	4
55	Comptabilisation erronée	Majeur	4
58	Non prise en compte de livraisons non facturées	Majeur	4
56	Litige	Modéré	3
2	Absence de budget	Modéré	3
3	Erreur d'appréciation des besoins	Modéré	3
5	Fréquent dépassement budgétaire	Modéré	3
7	Achat non autorisé	Modéré	3
8	Achat non opportun ou non budgété	Modéré	3
11	Délai de sélection long	Modéré	3
16	Traitement inégal des fournisseurs	Modéré	3
22	Commande non conforme aux besoins de l'entreprise	Modéré	3
23	Litige avec les fournisseurs	Modéré	3
27	Non-conformité	Modéré	3
28	Contentieux	Modéré	3
31	Détérioration du stock	Modéré	3
32	Mise en stocks erronée	Modéré	3
37	Perte de facture	Modéré	3
41	Erreur de calcul	Modéré	3
42	Fa non conforme à la commande	Modéré	3
44	Mauvaise imputation	Modéré	3
1	Absence de politique générale d'achat	Mineur	2



**Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts (suite)**

	<b>Risques</b>	<b>Impact</b>	<b>Côte</b>
4	Extrapolation des dépenses	Mineur	2
6	Etablissement anarchique des DA	Mineur	2
12	Frais de sélection excessive	Mineur	2
13	Fournisseurs potentiels non consultés	Mineur	2
14	Absence de fichier fournisseur	Mineur	2
15	Pertes d'opportunité	Mineur	2
17	Absence de procédure d'A.O	Mineur	2
18	Etablissement anarchique de bon de commande	Mineur	2
19	Placement frauduleux de commande	Mineur	2
34	Personnel non qualifié	Mineur	2
39	Erreur sur le code fournisseur	Mineur	2
49	Paiement anticipé sans autorisation	Mineur	2
57	Retard de paiement	Mineur	2

Source : nous même

Après la hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance et leurs impacts nous passons à l'étape finale qui constitue l'élaboration de la cartographie des risques du processus d'approvisionnement de la SOMAIR.

### ***6.5 Présentation de la cartographie des risques du processus approvisionnement et définition des priorités d'action***

Dans cette section nous nous attèlerons, dans un premier temps à dresser la cartographie des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR et à partir d'elle, définir la priorité d'action dans le cadre de la gestion future de ces risques. Dans un deuxième temps, nous analyserons les résultats de nos travaux et formuler des recommandations à l'endroit des responsables de l'entreprise.

#### ***6.5.1 Présentation de la cartographie des risques***

**Figure 6 : Cartographie des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR**



Impact	Catastrophique					
	Majeur	54. Double comptabilisation du règlement 52. Non récupération des avances fournisseurs 51. Falsification de chèque 50. Double paiement 48. Paiement de facture erronée 47. Paiement de Fa fictive 46. Double comptabilisation 40. Enregistrement de facture fictive ou erronée 38. Facture fictive 36. Sortie falsifiée	55. Comptabilisation erronée 53. Omission de comptabilisation du règlement 45. Omission ou retard de comptabilisation 30. Pertes de biens 21. Commandes directes non autorisées ou hors circuit 33. Absence de mise en stocks 58. non pris en compte de livraison non facturée 29. Perte des droits	35. Absence de police d'assurance 26. Avaries ou manquants 25. Réception fictive	24. Rupture de stocks 9. Insolvabilité financière du fournisseur	43. Surfacturation 10. Choix subjectif des fournisseurs
	Modérée	44. Mauvaise imputation 42. Fa non conforme à la commande 41. Erreur de calcul 32. Mise en stocks erronée 22. Commande non conforme aux besoins de l'entreprise 7. Achat non autorisé 2. Absence de budget	31. Détérioration du stock 28. Contentieux 23. Litige avec les fournisseurs 8. Achat non opportun ou non budgété 3. Erreur d'appréciation des besoins 28. Non-conformité	56. litige sur le solde du fournisseur 37. Perte de facture	5. Fréquent dépassement budgétaire	16. Traitement inégal des fournisseurs 11. Délai de sélection long 49. Paiement anticipé sans autorisation
	Mineur	18. Etablissement anarchique de bon de commande 6. Etablissement anarchique des DA	57. Retard de paiement 34. Personnel non qualifié 20. Livraison de commande non autorisée 4. Extrapolation des dépenses 1. Absence de politique générale d'achat	39. Erreur sur le code fournisseur	19. Placement frauduleux de commande	17. Absence de procédure d'A.O 15. Pertes d'opportunité 14. Absence de fichier fournisseur 13. Fournisseurs potentiels non consultés 12. Frais de sélection excessive
Insignifiant						
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Extrême

Priorité d'action

- Très élevée
- Elevé
- Moyen
- Faible
- Très faible



Source : nous même



### 6.5.2 Plans d'action

Les plans d'actions permettront à la SOMAIR une meilleure maîtrise du risque résiduel en le ramenant à un niveau acceptable et tout en améliorant la qualité et l'efficacité du contrôle interne.

**Tableau 21: proposition de plan d'action dans les dix (10) premiers mois**

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais de mise en œuvre	Responsable chargé de la mise en œuvre
43. Surfacturation	Mettre en place un répertoire des prix	Conception d'un document à partir d'informations collectés sur le marché	3 mois	Contrôleur général
10. Choix subjectif des fournisseurs	Mise en place d'un comité de sélection de fournisseurs	Manuel de procédure	1 mois	Contrôleur général
24. Rupture de stocks	Créer un lien étroit entre le service achat et celui de la gestion des stocks	Réunion hebdomadaire entre les deux services	1 mois	CMA
9. Insolvabilité financière du fournisseur	Analyse des états financiers des fournisseurs importants	Insérer la tâche dans les attributions du Contrôleur général	2 mois	Contrôleur général
25. Réception fictive	Créer un comité mixte de réception des biens	Manuel de procédure	1 mois	Contrôleur général
5. Fréquent dépassement budgétaire	Rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis	Elaboration du budget par le Contrôle de Gestion en collaboration avec toutes les directions sous l'arbitrage du DG	1 an	Contrôleur général et Directeur général
16. Traitement inégal des fournisseurs	Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	Panel de fournisseurs à consulter défini collégialement (Demandeur et acheteurs)	2 mois	Contrôleur général
11. Délai de sélection long	Créer un fichier de fournisseurs autorisés	Procédure d'agrément de fournisseurs	2 mois	Chef service achat
26. Réception validé en dépit d'avaries ou manquants	Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur	Manuel de procédure	1 mois	Contrôleur général
49. Paiement anticipé sans autorisation	Paiement des factures à la bonne date	Automatisation de la date d'échéance et vérification de celle-ci sur la facture avant signature du titre de paiement	1 mois	Directeur général

Source : nous même



### **6.5.3 Analyse de la cartographie des risques du processus d'approvisionnement**

La cartographie établie va permettre à la SOMAIR de s'informer du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne. Cinq niveaux de priorité d'action ont été définis suite à la mise en rapport du niveau des risques avec les mesures de contrôle et pour chacun d'eux, nous formulons les observations suivantes :

- Les deux premiers caractérisés par un niveau de risque « élevé » et une qualité des mesures de contrôle « insuffisantes » sont des risques inacceptables et nécessitent que des actions rapides soient menées par les dirigeants en vue du renforcement des dispositifs.
- Pour ce qui est du troisième niveau de priorité caractérisé selon la matrice par des risques "faibles" et des mesures de contrôle "insuffisantes" ou "inexistantes", les risques peuvent être considérés comme acceptables et il revient au dirigeant de décider s'il est rentable ou nécessaire de prendre de nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes pour atténuer les risques.
- Le quatrième niveau de priorité d'action, lui présente un risque "élevé" mais en même temps des mesures de contrôle appropriées ou acceptable. Pour ce dernier, compte tenu des conséquences élevées en cas de réalisation des risques, la nécessité de leur suivi régulier s'impose aux dirigeants.
- Le cinquième et dernier niveau de priorité comprenant un niveau de risque "faible" et des mesures de contrôle adéquates ne mérite pas de commentaires particuliers vu la mise sous contrôle des risques en plus de leur niveau faible. Cependant, un suivi de manière périodique de ces risques serait le gage de leur maîtrise complète.

Les différentes analyses ci-dessus ayant été faites, nous pouvons faire les recommandations suivantes aux responsables pour une gestion des risques dans leur ensemble et de manière précise, ceux critiques.

## **6.6 Recommandations**

Les recommandations que nous adressons aux dirigeants de la SOMAIR sont de deux ordres. Le premier concerne la gestion globale des risques et est en rapport avec la gestion administrative et l'organisation de l'entreprise et le deuxième concerne la gestion spécifique des risques critiques au regard de la cartographie des risques du processus approvisionnement.

### **6.6.1 Recommandations relatives à la gestion et à l'organisation administratives de la société**

La gestion efficace et efficiente des risques du processus approvisionnement passe par la mise en place d'un cadre environnemental approprié. Pour cela nous faisons les propositions suivantes :

- En plus des directives du groupe AREVA, il serait préférable que les responsables de la SOMAIR s'attèle à formaliser les procédures dans un manuel et à les vulgariser afin que tout le personnel en soit imprégné. Ceci aura pour effet de l'inciter au respect de ces procédures et de situer les responsabilités en cas de réalisation des risques. Pour la rédaction, l'apport d'un consultant externe tel qu'un cabinet d'expertise sera d'un apport incontestable.
- Pour donner aux employés la culture du respect des procédures qui seront ainsi élaborées, nous recommandons le renforcement des attributions du contrôleur de gestion par incorporation des tâches de l'audit interne. Le contrôleur de gestion aura donc pour mission :
  - o la gestion budgétaire ;
  - o l'établissement des tableaux de bord ;
  - o la gestion de la performance de l'entreprise ;
  - o la comptabilité de management ;
  - o le reporting ;
  - o la gestion du contrôle interne et des audits opérationnels.

Pour conduire sa mission de manière efficace, le service du contrôle de gestion doit être renforcé d'un personnel qualifié et en nombre suffisant. Il est également nécessaire que le contrôleur de gestion soit directement rattaché au Directeur Général pour garantir son autonomie par rapport aux autres services.

- La création d'un comité de gestion des risques opérationnels au sein de la SOMAIR avec comme membres, un représentant de la Direction générale qui pourrait être le contrôleur de gestion et les responsables des différents services. Ensuite on choisit au sein de ce comité un responsable de la gestion des risques. Ce comité sera doté de moyens adéquats et tiendra des tables rondes périodiques. Il aura comme tâche, de faire le point sur les risques et de faire des propositions à la direction pour leur



gestion. Il sera également chargé d'instaurer une véritable culture du risque dans l'entreprise par une sensibilisation accrue du personnel aux enjeux de la maîtrise des risques à travers une communication appropriée. Cependant pour rendre plus facile le travail de ce comité, il faudrait au préalable avoir élaboré une cartographie globale des risques de la SOMAIR. La démarche de l'élaboration du profil des risques pourra découler de celles que nous avons utilisées. A partir de ce référentiel, le responsable de la gestion des risques s'assurera du suivi et de l'actualisation de cette cartographie en collaboration avec chaque responsable opérationnel.

### **6.6.2 Recommandations relatives à la gestion des risques critiques du processus approvisionnement observés**

Selon Koeng (1989 : 1503-1504), la gestion du risque peut être faite suivant deux approches à savoir :

- l'approche économique qui porte sur les effets financiers du risque dans laquelle le risque est susceptible d'être transféré, assuré ou conservé ;
- l'approche opérationnelle dans laquelle l'on s'attache à réduire la probabilité de réalisation du risque par des mesures de prévention et à restreindre l'étendue de ses conséquences à travers des actions de protection.

Dans le cas de cette étude, notre intervention sera beaucoup plus orientée dans le sens de la gestion opérationnelle en ce sens que les risques critiques observés sont essentiellement du à une défaillance des dispositifs de gestion des activités. Pour cela, nos recommandations auront trait au renforcement des mesures de prévention.

Suivant la cartographie des risques du processus approvisionnement élaboré, les risques jugés critiques et faisant partie, selon la priorité d'action, au niveau un et deux sont liés en grande partie aux activités de sélection des fournisseurs, de budgétisation et de réception des factures et proviennent de la défaillance des procédures et de l'organisation.

Nous faisons ainsi les recommandations suivantes :

- **Pour ce qui est des activités d'expression de besoin**

La remarque que nous avons faite à ce niveau est la non implication du contrôleur de gestion dans les activités d'expression de besoins malgré le fait que celui-ci est l'agent en charge du suivi budgétaire. Nous recommandons par conséquent que les DA, avant transmission au



service des approvisionnements, soient au préalable portées à la connaissance du contrôleur de gestion pour une approbation formalisée. Nous recommandons également un carnet de DA pré numéroté permettant un suivi séquentiel des expressions de besoins.

- **Pour ce qui est des activités de sélection des fournisseurs**

Pour ces activités, il nous a été donné de constater l'inexistence de fichier fournisseurs et de procédures d'appel d'offre. Nous recommandons par conséquent qu'il soit fait appel à un cabinet indépendant pour l'élaboration d'un manuel de procédures pour les activités de la société d'une manière générale et les activités d'approvisionnement en particulier. Le manuel doit mettre l'accent sur les procédures de sélection des fournisseurs pour permettre à la société de réaliser des achats plus économiques.

Nous recommandons également la mise en place d'un fichier fournisseurs à travers une procédure d'agrément. Ce fichier réduira le coût et la durée de sélection des fournisseurs car permettant à la société de disposer à l'avance des informations sur la classification des différents fournisseurs, leurs conditions de prix et les références précises de leurs articles.

Nous recommandons, par ailleurs, que la société s'assure de la bonne situation financière des fournisseurs et de leurs capacité à honorer les engagements contractés, surtout lorsque les livraisons sont effectuées en plusieurs tranches sur une longue période.

- **Pour ce qui est des activités de Commande-Relance fournisseurs**

Les faiblesses que nous avons relevées à ce niveau sont relatives à l'inexistence d'une liste nominative des responsables habilités à signer les bons de commandes et l'absence de délai pour les relances des fournisseurs retardataires. Par conséquent nous recommandons la mise en place d'une liste nominative des signataires des bons de commandes avec les spécimens de leurs signatures et que celle-ci soit portée à la connaissance des fournisseurs. Cette procédure permet de limiter les risques de placement frauduleux des commandes par des responsables non autorisés par la Direction. Par ailleurs il serait nécessaire d'automatiser les délais de relance des fournisseurs retardataires afin que les livraisons puissent se faire à temps.

- **Pour ce qui est des activités de Réception**

Les insuffisances relevées à ce niveau sont relative à l'absence du service demandeur lors de la réception des articles commandés. Nous recommandons ainsi que le service demandeur soit



associé lors des réceptions des articles pour une optimisation de cette activité. Etant le premier concerné, il est le mieux placé pour juger de la qualité de ses outils de travail.

- **Pour ce qui est des activités de Réception et contrôle des factures**

Les principales faiblesses relevées à ce niveau concernent l'inexistence d'un cahier de transmission (les factures sont transmises par chemise) et le manque de contrôle des factures de prestation de fournitures particulières telles que l'eau et l'électricité. Ainsi, nous recommandons l'introduction d'un cahier de transmission pour éviter les pertes de documents et situer les responsabilités en cas de perte. Il est également nécessaire que la société instaure une procédure de contrôle des factures d'eau et d'électricité au même titre que celles des biens.

- **Pour ce qui est des activités de comptabilisation des factures d'achat**

Les insuffisances constatées à ce niveau sont relatives à la non matérialisation des contrôles et de la comptabilisation sur les factures physiques. Pour les contrôles, nous recommandons que ceux-ci soient matérialisés par l'apposition d'une signature ou paraphe de l'agent qui en est chargé. Il en est de même pour la comptabilisation ou toutes les références de la comptabilisation doivent être reportées sur la factures, telles que la date et le numéro de folio du journal des achats.

- **Pour ce qui est des activités de suivi des comptes fournisseurs**

Les principales insuffisances relevées au niveau de cette activité sont relatives à l'absence d'une procédure de demande de relevé périodique de factures aux fournisseurs. Ainsi pour éviter tout litige avec les fournisseurs, il est impératif de leur envoyer périodiquement (chaque trimestre au moins) des demandes de relevé pour pouvoir déceler et corriger, à temps, les éventuels écarts. Ceci favorisera de façon notable les travaux de justification des soldes fournisseurs en fin d'exercice et amènera les services comptables à ne se consacrer qu'aux opérations d'estimation des dépenses encourues et non encore facturées par fournisseurs.

## ***Conclusion de la deuxième partie***

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous pouvons dire qu'elle nous a permis de faire la prise de connaissance des activités de la SOMAIR, des procédures du processus approvisionnement. Les informations reçues nous ont permis de faire une évaluation des procédures de contrôle interne et d'établir la cartographie des risques de la société. A travers la mise en place de celle-ci, il s'agit pour nous, de mettre à la disposition de la société un outil moderne de gestion des risques pour lui permettre d'atteindre efficacement ses objectifs de croissance. Au terme de la réalisation de cette cartographie, nous avons défini cinq niveau de priorité d'action ; il appartient ainsi à la Direction de l'entreprise de s'en servir et corriger les défaillances observées dans le processus de gestion des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## ***Conclusion générale***

Il s'agissait pour nous à travers cette étude de réaliser la cartographie des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR. Après avoir exposé la méthodologie générale dans la première partie qui a abouti à la mise sur pied de notre modèle d'analyse, nous nous sommes attelé dans la deuxième partie à l'élaboration de la cartographie des risques. Nous avons ainsi pu mettre en évidence au niveau du processus approvisionnement, les risques majeurs susceptible d'empêcher, au cas où ils se réaliseraient, l'atteinte de ses objectifs de manière critique.

L'intérêt du choix de ce thème pour nous était, à travers l'élaboration de la cartographie des risques du processus approvisionnement de la SOMAIR, de nous permettre de maîtriser l'élaboration d'une cartographie d'une manière générale. Nous estimons que cet objectif est atteint bien que le chemin à parcourir pour bien maîtriser la méthodologie d'élaboration et nos résultats auraient été plus pertinents si nous avions obtenu la collaboration de tous les dirigeants de l'entreprise pour obtenir toutes les données qui nous étaient nécessaires.

Toutefois, au regard de la méthodologie que nous avons mise en place à travers notre modèle d'analyse, nous pouvons dire que d'une façon globale nous avons atteint les objectifs spécifiques que nous nous sommes assignés en début de mémoire. Nous avons ainsi réussi à :

- détecter une bonne partie des risques liés au processus approvisionnement à travers le découpage des activités en tâches élémentaires ;
- évaluer de manière correcte les risques par l'utilisation de la méthode qualitative basée sur l'appréciation de la probabilité et l'impact ;
- faire la sélection des risques les plus importants avec la présentation de la cartographie que nous avons adoptée ; ce qui nous a facilité l'analyse et les recommandations qui s'en sont suivies.

Même si les recommandations émises ne seront pas dans leur totalité mises en pratique par les dirigeants de l'entreprise, notre souci était de faire prendre conscience à ceux-ci, la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans le plan stratégique global de leurs affaires car elle vise l'excellence de l'exploitation. Pour ce faire donc, l'élaboration du profil des risques de toutes les entités de la SOMAIR s'impose. Celle-ci aura pour but de permettre aux responsables de disposer d'une vision globale des risques existant et d'orienter leurs actions.

**ANNEXES**

CESAG BIBLIOTHEQUE



**Liste des annexes**

**Annexe n°1** : Questionnaires de contrôle internes

**Annexe n°2** : Grille de séparation de tâches

**Annexe n°3** : Résultat des tests de procédures

**Annexe n°4** : Organigramme général de la Société

**Annexe n°5** : Formulaire de bon de réception

**Annexe n°6** : Formulaire de demande d'achat

**Annexe n°7** : Formulaire de bon de commande

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe n°1

**QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE ET  
GRILLE DE SEPARATION DE TACHES**



**QCI pour les activités de Budgétisation des approvisionnements**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	Rubrique : <i>Budgétisation des approvisionnements</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle : s'assurer que les dépenses sont effectuées ont fait l'objet de prévision et qu'aucun dépassement n'est possible sans autorisation</b>			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-t-il un texte définissant les objectifs globaux assignés au service approvisionnement ?		X	La SOMAIR ne dispose pas de textes propres définissant les objectifs globaux du service approvisionnement, mais utilise ceux du groupe
L'élaboration du budget est-elle faite en collaboration avec toutes les directions sous l'arbitrage du DG ?	X		
Les rubriques de dépenses sont-elles rattachées à des centres de responsabilité préalablement définis ?	X		
Tenez-vous comptes des prévisions d'activité pour l'établissement des prévisions des dépenses ?	X		
Procédez-vous par extrapolation des dépenses antérieures sans tenir compte du développement prévisible des activités de l'entreprise ?		X	
Les dépassements budgétaires nécessitent-ils l'autorisation préalable de la Direction Générale ?		X	Les dépassements peuvent être autorisés par les Directeurs de service dès lors qu'ils sont appuyés de motifs valables
Les demandes d'approvisionnement sont-elles visées par le contrôleur de gestion ?		X	
Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?	X		
Les variations entre les prévisions et les réalisations sont-elles analysées ?	X		Des analyses sont périodiquement effectuées par le contrôleur gestion et le budget fait l'objet de révisions en cours d'année.

**OCI pour les activités d'Expression des besoins**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	<u>Rubrique</u> : <i>Expression des besoins</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle</b> : s'assurer que les demandes d'achats sont établit par les responsables de services qui expriment des besoins (nature et montant) prévu au budget ou accepté par la Direction			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
Est-ce que tout utilisateur est habilité à établir une DA ?	X		
Y a-t-il une personne habilité à signer les DA dans chaque service ?	X		Les DA sont signées par les chefs de service
Existe-t-il au sein de chaque service un carnet de DA?		X	Il existe un modèle pré imprimé pour les DA
Les carnets de DA sont-ils pré numérotés ?		X	
Une DA relative à une dépense inscrite au budget est-elle systématiquement approuvé par le contrôleur de gestion ?			Pour les immobilisations l'approbation est faite par le CG alors que pour les produits stratégiques elle est réservée au CMA
Tenez-vous compte du caractère prioritaire des DA avant leur approbation ?	X		



**QCI pour les activités de Sélection Fournisseur**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	<i>Rubrique : Sélection des fournisseurs</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle : s'assurer que le choix du fournisseur est effectué conformément aux critères (qualité, prix, délai...) définis par la Direction</b>			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-il un fichier des fournisseurs autorisés ?		X	
Le fichier fournisseur est-il régulièrement mis à jour ?			Il n'existe pas encore de fichier fournisseur
Le fichier est t-il fait en fonction de la qualification et de la taille des fournisseurs?			Il n'existe pas encore de fichier fournisseur
Existe-il une procédure formalisée d'agrément de nouveaux fournisseurs ?			Il n'existe pas encore de fichier fournisseur
Une mise en concurrence (AO) des fournisseurs au-delà d'un certain seuil est-elle exigée ?		X	
Existe-t-il un texte relatif aux appels d'offre ?		X	
L'AO concerne t-il uniquement les fournisseurs figurant dans le fichier de la société ?			Il n'existe pas de procédure d'appel d'offre
Le choix du fournisseur porte t-il sur le mieux disant (accent mis sur la qualité) ?	X		
Le choix du fournisseur porte t-il sur le moins disant (accent mis sur le prix) ?		X	
Tenez-vous compte de la situation financière dans le choix des fournisseurs ?		X	

**QCI pour les activités de Passation et suivi de la commande**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	Rubrique : <i>passation et suivi de la commande</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle : s'assurer que :</b> - Les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la Direction - Les commandes non honorées par les fournisseurs font l'objet d'un suivi strict et donne lieu à des relances			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
La fonction achat relève t-elle uniquement du service achat ?	X		
Le service approvisionnement relève t-il de la Direction Générale ?	X		
Existe-t-il une liste nominative des personnes habilitées à signer les BC avec les spécimens des signatures ?		X	Les noms des personnes habilitées à signer les BC sont précisés à l'aide des notes de service
Cette liste est-elle régulièrement mise à jour ?		X	Il n'existe pas de liste nominative
Cette liste est-elle portée à la connaissance des fournisseurs ?		X	Il n'existe pas de liste nominative
Les conditions générales d'achats sont-elles transcrites in extenso sur la commande ou en annexe ?		X	
Après avoir reçu une commande, le fournisseur envoi t-il un accusé de réception ?	X		l'envoi de l'accusé de réception n'est pas toujours systématique
Existe-t-il une procédure de commande directe par les services opérationnels ou les services administratifs auprès des fournisseurs ?		X	Les commandes passent toujours par le service approvisionnement
En cas de commande directe, la présence d'un membre du service des achats au moment de la réception est-elle prévue ?			Pas de procédure de commande directe
Existe-t-il une procédure de suivi de l'apurement des commandes ?		X	
Existe-t-il une procédure de relances des fournisseurs retardataires ?			Il n'ya pas de périodicité fixe pour les relances. Il arrive souvent que l'utilisateur rappelle le service approvisionnement



Le traitement et le suivi des commandes sont-ils automatisés par la mise en place d'une application informatique ?		X	
Existe-t-il un carnet de bon de commande pré numéroté ?			Il n'ya pas de carnet de BC mais ceux-ci sont numérotés
Un exemplaire du bon de commande est-il envoyé au service comptable ?		X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**OCI pour les activités de Réception et Gestion des Stocks**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	<u>Rubrique</u> : Réception et Gestion de Stocks		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle : s'assurer que :</b> <b>Les articles livrés ont fait l'objet d'une commande,</b> <b>La livraison correspond en tous points (délai, référence des articles, quantités) aux stipulations de la commande</b>			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
La réception est-elle confiée à un responsable qui n'assume pas la fonction commande ?	X		
La réception donne t-elle lieu à l'établissement d'un bon de réception (BR) différent du BC et BL du fournisseur ?	X		
Existe-t-il un système d'approbation contradictoire du BR par le demandeur, le magasinier et le livreur ?		X	
Le service utilisateur est -il associé lors de la réception d'une commande dont il est l'initiateur ?		X	
Les procédures prévoient-elle l'établissement d'un PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers ?		X	
Les procédures prévoient-elle l'établissement d'un bon d'avaries ou manquant approuvé par le fournisseur ?	X		
Les procédures prévoient-elles l'implication ou la présence d'un responsable non impliqué dans le processus de commande en cas de commande direct passé par les services opérationnels ?	X		
Un exemplaire du BR est -il transmit au service comptable ?	X		
Opère t-on un rapprochement entre BR et BC pour s'assurer que les livraisons ont fait l'objet de commande ?	X		



Procède t-on à une vérification de la conformité de la livraison par rapport à la commande ?	X		
L'inventaire physique des stocks est-elle assuré par un responsable indépendant ?	X		Le commissaire aux comptes assiste à l'inventaire physique des stocks
Existe-t-il une assurance dans le cadre de la sécurisation des stocks ?		X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**QCI pour les activités de Réception et contrôle de factures**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	<u>Rubrique</u> : Réception et Contrôle des factures		Exercice :
<p><b>Objectifs de contrôle</b> : s'assurer que :</p> <p>Les factures reçues des fournisseurs sont rapidement identifiées et transmises aux services concernés pour leur contrôle</p> <p>Les pertes de factures et/ou les retards dans l'acheminement des factures sont facilement détectable et donnent lieu à des actions de régularisation</p> <p>Les factures font l'objet d'un contrôle adéquat et dans des délais raisonnables</p>			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
La réception des factures fournisseur est-elle assurée par un seul service ?	X		La facture passe d'abord au secrétariat du DG pour un pré enregistrement
Les factures sont-elles transmises directement au service achat ?		X	
Existe-t-il un système d'attribution de numéro interne d'ordre ?	X		
Les factures sont-elles transmises par cahier de transmission ?		X	Les factures circulent à travers des simples chemises
Existe t-il un signe de différenciation entre la facture originale et la copie (tampons « original » et « copie » ?	X		
A la réception des factures, le contrôleur procède t-il à une vérification systématique entre le BC, le BR et la facture (et éventuellement le contrat) ?	X		
Y a t-il un responsable précis habilité à approuver les factures ?	X		L'approbation des factures est faite par le CMA
Les factures font-elles l'objet de signature de la part du contrôleur ?		X	
Les factures font-elles l'objet d'un contrôle vertical et horizontal ?	X		
Les factures sont-elles rapidement transmises au service comptable ?	X		L'approbation des factures se fait par intranet
Existe-t-il un contrôle systématique des factures de prestations de services ou de prestation de fournitures particulières		X	



(eau et électricité),			
Les fonctions de contrôle et d'approbation des factures sont-elles séparées de celle de commande et de réceptions des articles ?	X		
Existe-t-il une fiche d'ordonnancement pour les codes fournisseurs ?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**OCI pour les activités de Comptabilisation et Règlement des factures**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	<u>Rubrique</u> : <i>Comptabilisation et règlement de la facture</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle</b> : s'assurer que : <b>Les factures font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct et dans des délais raisonnable</b> <b>Les dettes dues aux fournisseurs sont rapidement reportées dans les comptes individuels concernés</b> <b>Seules les factures correspondantes à des livraisons effectives et échues font l'objet de règlements</b> <b>Les risques de double règlement sont inexistant</b> <b>Les règlements font l'objet d'une comptabilisation rapide dans les comptes de fournisseurs concernés</b>			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
Les fournisseurs possèdent-ils chacun un code d'identification ?	X		
Est-ce que le comptable fournisseur fait un rapprochement entre les factures approuvées et les exemples de BC et de BR préalablement transmis par les services intéressés ?	X		La vérification est automatiquement faite à travers QUALIAC
Les factures font-elle l'objet d'un contrôle arithmétique ?	X		La vérification est automatiquement faite à travers QUALIAC
Les factures non conforme ou comportant des erreurs sont-elles retournées aux services intéressés avec les BC et BR ?	X		
Les contrôles effectués sont-ils matérialisés sur la facture par une signature ou un paraphe ?		X	
Les références de la comptabilisation (date, numéro de folio du journal des achats) sont-elles reportées sur les factures ?		X	
Les imputations comptables sont-elles validées par le chef comptable ?	X		
Les autres exemplaires de la facture (originale) portent-ils la mention « copie » ?	X		
Les factures réglées ou en instance de règlement sont-elles classées par fournisseur ?	X		Les factures sont classées par échéance et par fournisseurs
Une facture approuvée peut-elle faire l'objet d'un règlement avant l'échéance ?		X	Les échéances ne sont pas toujours respectées



Le règlement d'une facture avant l'échéance requiert-elle l'autorisation préalable d'un responsable habilité ?		X	
Les dates de paiement font-elles l'objet d'une validation par le responsable de la Trésorerie ?		X	Les dates d'échéance sont automatiques. Les fournisseurs locaux sont réglés à 30 jours fin de mois alors que les fournisseurs étrangers sont réglés par tranche selon les différentes phases du processus d'approvisionnement
Avant la signature du titre de paiement, le responsable procède-t-il à une vérification entre la facture, le BC et le BR ?	X		
Les références (n° et date du chèque...) du règlement sont-elles reportées sur les factures réglées ?			Après règlement la Secrétaire du DG appose le cachet « payé » sur la facture
Les instruments de règlement (chèque...) sont-ils retournés au service qui les a émis ?		X	
Les chèques de règlements sont-ils remis directement aux fournisseurs par le service comptable ?			Le chèque est remis au Secrétaire du DG qui se charge de le remettre au fournisseur
Après la comptabilisation des règlements, les factures sont-elles renvoyées au comptable fournisseurs ?	X		
Les documents justificatifs accompagnant la facture (BC, BR, BL, PVR) sont-ils annulés après règlement ?		X	
Le service comptable tient-il un registre pour les réceptions y compris celles non encore facturées ?	X		

**QCI pour les activités de suivi des comptes fournisseurs**

Questionnaire de contrôle interne	Section Approvisionnement		Folio
	Rubrique : <i>suivi des comptes fournisseurs</i>		Exercice :
<b>Objectifs de contrôle : s'assurer que :</b> de l'existence d'une analyse régulière des soldes fournisseurs individuels par les services comptables ; d'une régularisation périodique après autorisation de responsable dûment désignés, des comptes individuels des fournisseurs			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-t-il une balance détaillée des fournisseurs par mois ?	X		
Existe-t-il une procédure de demande de relevés de factures aux fournisseurs	X		
Les comptes de fournisseurs débiteurs (avance accordées) sont-ils régulièrement analysés et justifiés ?	X		
Existe-t-il une procédure de vérification de la concordance entre le solde total des fournisseurs et le solde de la balance avec le montant des "factures en instance de règlement » à la date d'émission de la balance ?	X		



## Annexe n° 2

## GRILLE DE SEPARATION DES TACHES : PROCESSUS APPROVISIONNEMENT

TACHES	NATURE (1)	Personnel concerné (2)												
		Guy Sinada (Acheteur 1)	Chargé Mission Achat (CMA)	Chief Service Achat	Acheteur 2	Chefs de service	Directeur général	Utilisateurs	Gestionnaire des stocks	Secrétariat DG	Comptables	Chief Comptable	Chief Service Trésorerie	
1. Emission des demandes d'achats	EX							X						
2. Approbation des demandes d'achats	A					X								
3. Choix des fournisseurs	A				X									
4. Etablissement des commandes	EX				X									
5. Autorisation des commandes	A		X				X							
6. Réception des articles	EX	X							X					
7. Gestion des stocks	EX								X					
8. Comparaison commande-facture	C		X								X			
9. Comparaison bon de réception-facture	C		X								X			
10. Imputation comptable	EX										X			
11. Vérification de l'imputation comptable	C											X		
12. Bon à payer	A		X											
13. Enregistrement au journal des achats	EN										X			
14. Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN										X			
15. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C										X			
16. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C										X			
17. Centralisation des achats	EN										X			
18. Préparation des chèques	EX												X	
19. Signature des chèques	A						X							
20. Envoi des chèques	EX								X					
21. Acceptation des traites	A													
22. Enregistrement des décaissements	EN										X			
23. Accès à la comptabilité générale	EN										X	X		
24. Suivi des avoirs	C											X		
25. Rapprochement bancaire	C										X			
26. Comptabilité fournisseur	EN										X			

(1) Indiquer le nom ou la fonction de la personne et par une X les tâches qu'elle effectue

**Nature****A = Autorisation****Ex = Exécution****EN = Enregistrement****C = Contrôle**

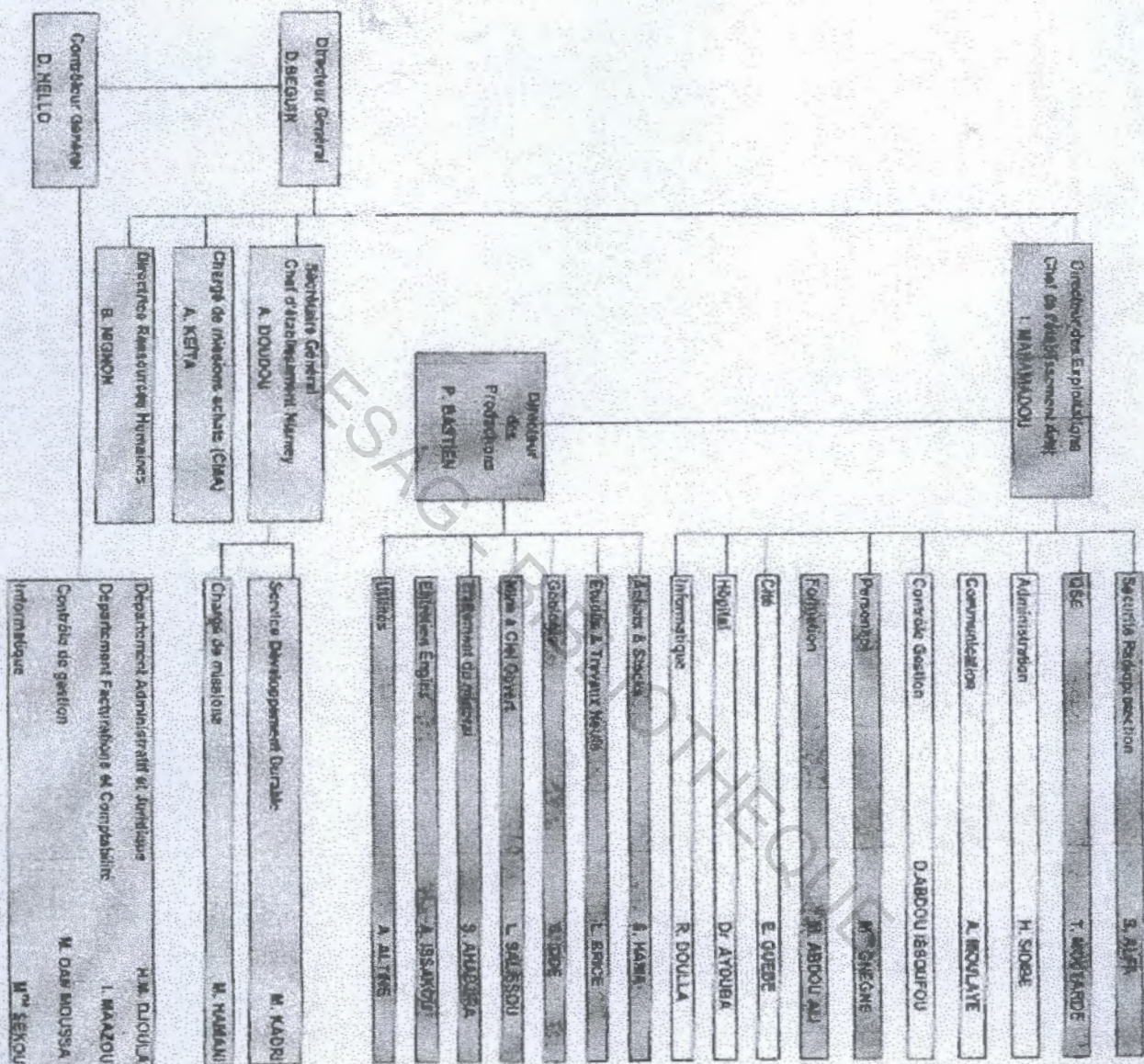


**Annexe n° 3 : Résultat des tests de procédures du processus Approvisionnement de la SOMAIR**

Référence Facture	Contrôles								
	DA approuvée par le CMA ou le DG	BC signé par le CMA ou le DG	BL signé par le Fournisseur et le réceptionnaire	BR électronique avec mention « à traiter PV établi »	Apposition de la mention « originale » et « duplicata » sur les factures	Comptabilisation de la facture	Mention « ok, service fait »	Mention « ok, bon à payer »	Comptabilisation du règlement
Facture n°204111 du 18 janvier 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°300244 du 21 février 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n° 429 du 25 février 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°9001563 du 02 mars 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°00194 du 18 mars 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°00243 du 01 avril 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°9001701 du 22 avril 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°629 du 02 mai 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°740 du 30 mai 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°9001722 du 06 juin 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°204200 du 27 juin 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°300477 du 12 juillet 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°821 du 20 juillet 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°479 du 08 août 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°4005 du 19 août 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°2413 du 15 septembre 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°6019 du 21 octobre 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°00421 du 28 octobre 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°231 du 03 novembre 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Facture n°00471 du 11 novembre 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui



# Annexe n°4 : Organigramme général de la Société



Organigramme simplifié







Annexe n° 6 : Formulaire de demande d'achat

<b>DA</b>	<b>DEMANDE D'ACHAT</b>	DATE <u>29.09.08</u>	Code Emetteur	Code de l'acheteur
Objet _____		Code analytique demandeur _____		
Pièces jointes _____				
Catalogues utilisés _____				
Nom du fournisseur proposé _____				
Désignation de la fourniture		Unité	Quantité	Prix unitaire
Nomencl. Somair	Référence constructeur			Montant ligne
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>pc 12</u>	<u>24</u>
<u>Cafe Nandu</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>paquet 3</u>	<u>84</u>
<u>Filtre n° H</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>pc 1</u>	<u>24</u>
<u>The Lipton grand paquet</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>paquet 2</u>	<u>24</u>
<u>The Fruits Rouges</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>paquet 2</u>	<u>24</u>
<u>The Denthe</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>paquet 2</u>	<u>24</u>
<u>Sucre Carreaux</u>				
<u>3273</u>	<u>constructeur</u>		<u>carton 10</u>	<u>24</u>
<u>Eau Minérale (pack de 12)</u>				
Date de livraison demandée _____	MODE DE TRANSPORT	TOTAL DA _____		
Mode de livraison _____	Voie maritime <input type="checkbox"/> <u>Voie</u>	Monnaie <u>FF</u> <input type="checkbox"/>		
Urgence _____	Voie aérienne <input type="checkbox"/> <u>Voie</u>	de chiffrage <u>F CFA</u> <input type="checkbox"/>		
	Voie terrestre <input type="checkbox"/> <u>Voie</u>	Autre <u>USD</u> <input type="checkbox"/>		
Immobilisation <input type="checkbox"/>	Code budget _____	DEMANDEUR <u>SecIDC</u>	VISA CHEF DE SERVICE	VISA DIRECTION GENERALE
Achat hors stock <input type="checkbox"/>	Code analytique _____			



Annexe n° 7 : Formulaire de bon de commande

SOMAIR  
SOCIETE DES MINES DE L'AIR  
BP 12310 NIAMEY  
TEL: (222) 20 72 22 FAX: (222) 20 72 22  
E-MAIL: SOMAIR@MINESOMAIR.COM

BON DE COMMANDE

Page : 1

REFERENCE FOURNISSEUR:  
N° de commande: 10-10-2009  
N° de commande: 10-10-2009

HEURE: 10:32  
DATE: 2010-10-10  
NIAMEY

NIAMEY

Adresse fournisseur:  
Minaire Sud-Ville Paris, France  
Code budget: Immobilisations  
Référence demande: 80033

A FACTURER A  
SOMAIR MINES  
BP 12310  
NIAMEY

POUR LA LIVRAISON CONTACTER:  
SOMAIR MINES  
BP 12310  
NIAMEY  
TEL: (222) 20 72 22 FAX: (222) 20 72 22

EN XOF LIVRAISON AU PUIS TARIF BR/10-10-2008

Mode de

ARTICLE	DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	QUANTITE	PERCENTAGE	OTF	PRIX NET	MONTANT HT	TVA
FR605502	CAFE MOULU	3219,00	10	0,0	12,00	3339,000	3339,00	39628,50
FR605502	POT DE PULVERE N° 4	462,00	10	0,0	3,00	462,000	462,00	5544,00
FR605502	POT DE THE LIETON	2092,00	10	0,0	1,00	2092,000	2092,00	25104,00
FR605502	THE DE SUCRE CAHRENOIX	660,00	10	0,0	2,00	660,000	660,00	7920,00
FR605502	CRISTONS EAU MINERALE (X 12)	3792,00	10	0,0	10,00	3792,000	3792,00	45504,00

NOTA IMPORTANT

Si les articles sont importés hors de Niger le fournisseur adressera à SOMAIR, à réception de la commande, une facture proforma précisant le pays d'origine et le pays de provenance en matière pour lui permettre d'entreprendre les formalités d'importation au Niger ainsi qu'une fiche produit et de sécurité certifiant le type d'emballage, les caractéristiques des produits.

MONTANT HT  
Base de TVA  
Montant TVA  
Total TTC  
Net à payer

CONDITIONS DE REGLEMENT  
Règlement par v/p 30 jours

MONTANT TOTAL  
98111,000

VALIDITE POUR RECOURS  
RECEPTION DE LA COMMANDE

Signature: [Signature]  
S.A. au capital de 4 348.625.000 FCFA. Siège social BP 12310 Niamey (République du Niger) Tél: (222) 20 72 22 Fax: (222) 20 72 22



## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages et articles**

1. **Renard, Jacques (2002)**, *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Edition d'Organisation, Paris, P.462.
2. **Renard, Jacques (2003)**, *L'audit interne ce qui fait débat*, Editions MAXIMA, Paris, P267.
3. **Fumier, Patrick (2004)**, *Auteur unique, approche sélective des risques*, Revue française d'Audit Interne, n°170, P.14-15.
4. **IFACI (2001)**, *Les cahiers de la recherche : Management des risques*, Paris, P.59
5. **IFACI (2003)**, *Maîtrise ses risques de l'organisation*, Séminaire de formation, France, P.53
6. **Koenig, Gérard (1989)**, *Gestion du risque*. In Encyclopédie de gestion, Paris, economica, P.1492-1510.
7. **Leclerc, Hélène ; D'Albrand, Guy ; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre (2003)**, *Le risk assessment: quelques bonnes pratiques*, Revue Française d'Audit Interne, n°163.
8. **Lefebvre, Francis (2002)**, *Audit et commissariat aux comptes 2003-2004 : guide de l'auditeur et de l'audité*, Edition LEFEBVRE, P.1000.
9. **Lemant Olivier (1995)**, *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P.279.
10. **Matte, Paul-Henri**, *Un outil de gestion : la cartographie des risques et de la régie des ventes du Québec*, Revue Française d'Audit Interne, n°167, P39-40.
11. **McNamee, David (1996)**, *Assessing risk*, 1<sup>ère</sup> édition, The institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107.
12. **Mikol Alain (1999)**, *Les audits financiers: comprendre les mécanismes du contrôle légal*, 1<sup>ère</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, P.198.
13. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret, Florence (2002)**, *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeurs*, Revue française d'Audit Interne, n°161, P.10-12.
14. **Baron, Franck (2001)**, *Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise*, Revue Française d'Audit Interne, n°157, P.8-9.
15. **Barry Mamadou (1995)**, *Audit, contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 1<sup>ère</sup> Edition, P.166.
16. **Bilodeau, Yves (2001)**, *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, Revue Française d'Audit Interne, n°157, P11-13.



17. **Bouaniche, José (2004)**, *Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne*, Revue Française d'Audit Interne, n°168, P.6-10.
18. **CNCC (1992)**, *Appréciation du contrôle interne*, Paris, P.180.
19. **Coopers & Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, P.378.
20. **Denian, Philippe & Roy-Larenty, Celine (2000)**, *Les risques opérationnels sous surveillance*, Banque magazine, n°612, P.66-69.
21. **Floore, Rick ; Honoré, Eric & Litvac, Guillaume (2000)**, *Un tournant de l'audit interne chez Thomson multimédia*, Revue Française d'Audit Interne, n°150, P.29-31.
22. **Moreau, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, P.222.
23. **Mintzberg, Henry (1998)**, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, P.434.
24. **Nicolet, Marie-Agnès (2000)**, *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, Banque magazine, n°615, P.44-46.
25. **Percie du Sert, Anne-Marie (1999)**, *Risque et contrôle du risque*, 1<sup>ère</sup> Edition, Economica, Paris, P.133.
26. **Pickett, Spencer (2000)**, *the internal auditing handbook*, Edition WILEY, Chicester, P.636.
27. **Pouliot, Daniel & Bilodeau, Yves (2002)**, *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes*, Revue Française d'audit interne, n°161, P.36-37.
28. **Renard, Jacques (2002)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4<sup>ème</sup> Edition, Editions d'Organisation, Paris, P.462.
29. **Renard, Jacques (2002)**, *L'audit interne ce qui fait débat*, Editions MAXIMA, Paris, P267.
30. **Rouff, Jean-Loup (2001)**, *Des moyens traditionnels toujours d'actualité*, Revue Française d'Audit Interne, n°154, P.217.
31. **Schick, Pierre & Lemant, Olivier (2002)**, *guide de self-audit*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation, Paris, P217.
32. **Vidaux, François (2001)**, *L'informatique, un facteur d'innovation pour l'analyse des risques*, Revue Française d'Audit Interne, n°154, P19-21.
33. **Vincent, Dominique (1999)**, *Dresser une cartographie des risques*, Revue Française d'Audit Interne, n°144, P.26-27.
34. **Wilmot, Hans (2002)**, *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Bruxelles, Editions Standards, P319.



## Codex

35. **Jean Baptiste Diène (2008)**, Cours d'Audit des approvisionnements, CESAG, 2007-2008.
36. **YAZI Moussa (2008)**, Méthodologie de la recherche
37. **HAMADOU Tini (2008)**, Méthodologie de l'audit

## Sources Internet

38. **IFACI (2003)**, *Les normes d'audit interne*, [www.Ifaci.com](http://www.Ifaci.com).
39. **GGAP (2001)**, *Gestion des risques opérationnels*, [www.capaf.org/pages/Gestion\\_des\\_risques.html](http://www.capaf.org/pages/Gestion_des_risques.html).
40. **Baspt, Pierre-Alexandre (2003)**, *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, Bruxelles, Editions Standard, P.319.
41. **Barroin, Laurence & Ben Salem, Mourad (2002)**, *Vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé*, [www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf).
42. **Belluz, Diana Del Bel (2002)**, *Gestion moderne des risques*, [www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm)