



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

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

**Promotion 17
(2005-2006)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION DE LA CARTHOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS DU PROCESSUS ACHAT : CAS DE NESTLE
NIGER**

Présenté par :

Salou Seybou

Dirigé par :

Ousmane Abdou Sidibé
Expert comptable agréé

Février 2008

Bibliothèque du CESAG



112085

M0445AUDIT12

DEDICACES

*Au Seigneur Dieu le tout Puissant, clément et miséricordieux
Pour nous avoir permis de finaliser cette formation dans des bonnes conditions,*

A feu mon père, repose en paix, et A ma mère.

Je vous aime tous les deux. Merci pour la bonne éducation que vous m'avez donnée.

A tous mes frères et soeurs pour le soutien permanent à ma personne.

A mon adorable épouse pour l'affection dont tu me combles chaque jour.

CFE SAG
BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons d'abord à exprimer notre reconnaissance à la coopération technique belge à Niamey pour avoir financé notre formation au CESAG. Recevez nos sincères remerciements.

A Monsieur Ousmane Abdou Sidibé Gérant Associé du cabinet Audit et Conseil Sidibé et Associés (ACSA) pour son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire et nous avoir permis de mener notre étude à Nestlé Niger.

A Monsieur Moussa Yazzi, le responsable du programme Audit et Contrôle de Gestion et Directeur adjoint de l'institut supérieur de comptabilité, pour sa disponibilité, ses conseils et ses efforts inestimables déployés pour nous au cours de notre formation au CESAG et à qui nous resterons toujours redevables.

A Monsieur Jean Baptiste Diene pour son apport dans la rédaction de ce mémoire.

Au Directeur Financier et Comptable (DFC) de Nestlé Niger pour sa disponibilité et ses nombreux conseils et pour nous avoir accepté dans la société. A tout le personnel de Nestlé Niger pour leurs précieuses contributions.

A tous les collègues du cabinet ACSA pour leur amabilité, nos sincères remerciements.

A tout le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement reçu et les multiples services dont nous avons bénéficiés durant notre formation. Recevez toute notre gratitude.

A nos camarades de la 17^{ème} promotion pour les moments inoubliables passés ensemble et les nombreux encouragements. Le CESAG est un creuset de l'unité africaine maintenons le pour toujours.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau N°1 : Risques opérationnels du processus achat

Tableau N°2 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

Tableau N°3 : Identification des risques selon Renard

Tableau N°4 : Recensement des risques d'une activité selon l'IFACI

Tableau N°5 : Exemple de mesure de probabilité

Tableau N°6 : Seuils d'impact financier

Tableau N°7 : Mesure de l'efficacité de contrôle

Tableau N°8 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Tableau N°9 : Classement des activités ou processus en fonction du niveau de risque

Tableau N°10 : Exemples de traitement de risque par type

Tableau N°11 : Evolution des ventes et des achats

Tableau N°12 : résultat de tests de conformité d'expression de besoin, de sélection de fournisseurs et réception des articles

Tableau N°13 : Résultats des tests de conformité de réception, de contrôle et de paiement des factures

Tableau N°14 : Identification des risques des activités de budgétisation

Tableau N°15 : Identification des risques lors de l'expression interne des besoins

Tableau N°16 : Identification des risques relatifs aux activités de sélection des fournisseurs

Tableau N°17 : Risques liés aux activités de commande et relance des fournisseurs

Tableau N°18 : Risques liés aux activités de réception des articles livrés

Tableau N°19 : Risques liés aux activités de réception et contrôle des factures

Tableau N°20 : Risques liés au suivi des comptes fournisseurs

Tableau N°21 : Risques liés aux règlements fournisseurs

Tableau N°22 : Convention de cotation de la connexion

Tableau N°23 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus achat

Tableau N°24 : Echelle de mesure de la probabilité du risque

Tableau N°25 : Probabilité de survenance des risques du processus achat

Tableau N°26 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Tableau N°27 : Evaluation de l'impact des risques du processus achat

Tableau N°28 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Tableau n° 29 : Evaluation des mesures de contrôle

Figures

Figure N°1 : Représentation du poids inhérent et résiduel du risque

Figure N°2 : Exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine de montage

Figure N°3 : Model d'analyse de la cartographie du processus achat

Figure N°4 : Détermination du niveau des risques du processus achat à Nestlé Niger

Figure N°5 : Cartographie des risques du processus achat et priorité d'action à Nestlé Niger

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ABP:	Annual business plan
BC :	Bon de Commande
BIC :	Bénéfice Industriel et Commercial
BL :	Bon de Livraison
CFA :	Communauté Financière Africaine
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVN :	Chef des Ventes Nationales
DA:	Demande d'Achat
DSP:	Demand and Supply Planning
DFC :	Directeur Financier et Comptable
DG :	Directeur Général
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MFR:	Monthly Forecast Reviewer
MOR:	Monthly Operations Reviewer
NIF :	Numéro d'Identification Fiscale
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RC :	Registre de Commerce
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TFfA :	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées. Face à cette révolution, il faut savoir agir vite et entreprendre différemment. Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus de droit à l'erreur, les dirigeants doivent se donner davantage de moyens pour gérer leurs risques.

Mais les risques sont complexes, ils sont liés d'une part à des enjeux propres à l'activité ou à la stratégie de l'entreprise, et d'autre part à des menaces internes ou externes. D'autre part, les différents scandales et autres affaires récentes qui ont frappé l'économie mondiale ont révélé et matérialisé des risques qui, jusqu'à présent, étaient considérés comme fortement improbables. Les dirigeants souhaitent donc savoir sur quels risques ils doivent se concentrer.

L'idée de cartographier ses risques est aujourd'hui largement diffusée. En effet, la cartographie des risques est la première étape du processus de gestion globale des risques. Elle permet à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants et constitue un outil de gestion pour faciliter la prise de décision.

Aujourd'hui sous la pression réglementaire, les entreprises ne peuvent plus ignorer la gestion des risques. Bien souvent elles se conforment aux exigences réglementaires mais peu sont celles qui l'intègrent au niveau de leur pilotage. Or dans un monde en perpétuelle évolution la prise en compte des risques au plus haut niveau de l'organisation et le plus en amont possible est essentiel pour garantir la pérennité de l'entreprise. En effet l'éclosion fulgurante de nouveaux acteurs et de nouveaux produits, la volatilité des marchés, la révolution de la technologie, la mondialisation favorisent l'apparition de nouveaux risques. Ils sont perpétuels et évolutifs ; et liés à l'activité, l'organisation et l'environnement de l'entreprise.

Ces risques concernent tous les secteurs d'activité et quelque soit leur nature, leurs conséquences, directes ou indirectes, ils aboutissent, dans la plupart des cas, à des impacts financiers, commerciaux, psychologiques qui peuvent se révéler néfastes voir désastreux pour l'entreprise.

Le secteur commercial est confronté à ces risques en raison des nombreux intervenants dans le cycle d'exploitation : fournisseurs de marchandises ; vendeurs ; Etat ; intermédiaires etc.

Nestlé Niger représentant du N° 1 mondial de l'agroalimentaire a vu ses activités croître de manière significative en quelques années seulement d'existence .Cette situation s'est traduite par un accroissement du volume de ses achats multipliant ainsi le nombre de risques liés au processus achat .Ces risques sont notamment :

- ~ Commandes non conformes aux besoins de l'entreprise ou exagérées par rapport aux besoins du moment ;
- ~ Non respect de leur engagement par les fournisseurs perturbant le fonctionnement de l'entreprise ;
- ~ Collusion entre l'acheteur réceptionniste et le fournisseur ;
- ~ Non enregistrement ou enregistrement incorrect par les services comptables des écritures comptables relatives aux achats ;
- ~ Factures fictives ou erronées.

Ces risques sont inhérents aussi bien au style de management qu'à d'autres acteurs internes ou externes à l'organisation ; en somme, à une défaillance du contrôle interne.

Leur survenance peut empêcher l'atteinte des objectifs et agir sur la performance de l'entreprise. Il revient donc à la société d'adopter des mesures efficaces de gestion de risques.

Les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- ~ Diffuser une culture managériale d'approche par les risques ;
- ~ Effectuer une approche d'audit par les risques ;
- ~ Elaborer la cartographie des risques.

La dernière solution nous paraît la plus appropriée pour une gestion efficace des risques. En effet, véritable inventaire des risques de l'entreprise la cartographie permet de recenser, évaluer et classer les risques. Elle attire l'attention des responsables sur certains aspects du management des processus dont ils ont la charge afin d'y apporter des améliorations et permet à la Direction générale avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risques acceptée et adoptée par tous.

Au regard de la solution proposée la question que nous formulons est : quel est le profil des risques du processus achat à Nestlé Niger ? Et plus spécifiquement :

- ~ Comment élaborer une nomenclature des risques liés au processus achats ?
- ~ Quels sont les impacts et les probabilités d'apparition des risques identifiés ?
- ~ Comment formaliser tous ces risques ?
- ~ Quelles améliorations la cartographie peut-elle apporter au contrôle interne de l'entreprise ?

C'est pour apporter des solutions à toutes ces questions que nous avons décidé de traiter le thème suivant : « Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels du processus achat : cas de Nestlé Niger ».

L'objectif principal est l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du processus achat à partir de laquelle l'entreprise pourrait élaborer et appliquer sa politique de gestion des risques. De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- ~ Faire une analyse approfondie des opérations du processus achats/fournisseurs ;
- ~ Identifier les risques opérationnels susceptibles d'affecter ces opérations ;
- ~ Evaluer le dispositif du contrôle interne mis en place par la société pour faire face à ces risques ;
- ~ Evaluer la gravité et la probabilité des risques ;
- ~ Elaborer la cartographie des risques ;
- ~ Formuler des recommandations pour améliorer le contrôle interne de la société.

Le processus achat est un des maillons essentiels de la chaîne d'activité de toute activité commerciale ou industrielle. La gestion des risques le concernant est donc capitale pour la survie même de l'entreprise. La cartographie des risques qui essaie d'appréhender les différents impacts des risques et leur probabilité d'occurrence permettra à l'entreprise :

- ~ D'identifier les risques liés au processus achat et définir ainsi le dispositif de contrôle pour y faire face ;
- ~ Planifier ses missions d'audit interne ;
- ~ Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine.

L'étude va nous permettre de nous familiariser de ce nouvel outil de gestion qu'est la cartographie des risques. De connaître la démarche. Cela constituera un palier supplémentaire

Pour nos compétences techniques et apportera de la valeur ajoutée au travail d'auditeur que nous exerçons actuellement.

L'étude concernera les opérations regroupées au niveau du processus achats c'est à dire celles relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : achats de biens destinés à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), ou à être revendus en l'état (marchandises) et l'achat de services divers (frais d'entretien, loyer etc) fournis par les prestataires extérieurs.

Les opérations concernées sont les suivantes :

- ~ Prévisions des dépenses ;
- ~ Expression des besoins ;
- ~ Choix des fournisseurs et placement des commandes ;
- ~ Réception des biens et des factures ;
- ~ Contrôle et comptabilisation des factures ;
- ~ Suivi et règlement des dettes envers les fournisseurs.

Notre travail sera composé de deux parties :

La première partie sera consacrée au cadre théorique. Elle traitera des notions de risque de contrôle interne, des opérations liées au cycle achat ; de démarche d'élaboration de la cartographie et de notre model d'analyse.

La seconde partie présentera la société. Nous ferons également une description des opérations du cycle achats et une analyse de son dispositif de contrôle interne. Cela permettra une évaluation des risques, en vue d'élaborer la cartographie des risques, et enfin nous formulerons des recommandations.

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ELABORATION DE LA
CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS

INTRODUCTION

Le risque est aujourd'hui le maître mot des dirigeants, qu'ils agissent dans la sphère commerciale (risque d'obsolescence des produits, risque de concurrence.....) dans la sphère financière (risque de taux, risque de change), dans la sphère sociale (risque de turnover, conflit social....) ou dans la production (risque de panne ; défaut....)

En effet, toutes les organisations, quels que soit leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Ces risques qui sont soit internes, soit externes peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

Sur le plan pratique il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques car les risques sont inhérents aux affaires (Coopers & Lybrand, 2000 : 49).

Cependant, il est nécessaire pour pouvoir parer aux situations dangereuses, de les identifier, les quantifier, les hiérarchiser et les traiter. Dans cette optique la cartographie des risques est un outil indispensable. En effet, selon Matte (2003 : 167) 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.

La phase de croissance accélérée de ses activités que connaît actuellement la société Nestlé Niger l'expose à des multiples risques et impose aux dirigeants l'adoption d'une démarche de risk management¹ dont l'élaboration de la cartographie en constitue un élément fondamental.

Mais avant de présenter cet outil, il importe que certaines notions soient expliquées. Aussi, dans cette première partie consacrée exclusivement à la revue de la littérature nous parlerons dans le premier chapitre des notions de processus, de risque et de contrôle interne. Le deuxième chapitre exposera la démarche d'élaboration de la cartographie des risques après l'avoir définie. A l'issue de cette partie nous présenterons notre modèle d'analyse qui décrira notre méthodologie de cartographie qui sera appliquée au processus achat de Nestlé Niger.

¹ Le risk management est un processus mis œuvre par le C.A. la Direction Générale le Management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour générer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

CHAPITRE I : PROCESSUS ACHAT ET RISQUES OPERATIONNELS

Le processus achat est au cœur de l'entreprise qu'elle soit commerciale ou industrielle. Toute économie sur le poste achats a une incidence directe sur le résultat de l'entreprise et selon Bouvier (1990 :23) ils constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il suffit de mieux acheter.

Néanmoins, le processus achat de par sa transversalité comporte, d'amont en aval, et plus que tout autre processus de gestion, un nombre important d'opérations et d'acteurs. Cela l'expose à d'importants risques qui peuvent à terme menacer la pérennité de l'entreprise.

Cependant, avant de décrire les facteurs de risques inhérents aux achats il importe d'abord de comprendre les opérations qui les sous-tendent.

Aussi, dans ce premier chapitre nous décrirons d'abord les différentes opérations du processus achat après l'avoir défini. Ensuite nous définirons le risque opérationnel découlant du processus. Nous donnerons à la suite de cette définition une typologie de risques généralement observés au niveau de ce processus. Enfin, après avoir défini le contrôle interne nous présenterons ses dispositifs essentiels sur lesquels doivent s'appuyer toutes mesures de maîtrise de risques.

SECTION I : APERÇU GENERAL DU PROCESSUS ACHAT

Dans cette section nous aborderons les objectifs et les aspects opérationnels et comptables du processus achat après l'avoir défini.

1. Notion de processus achat

Selon l'ordre des experts comptables (2005 :36) l'analyse de l'entreprise par processus permet d'identifier ses risques majeurs et les impacts en cas de survenance. Ce découpage de l'entreprise par processus constituerait selon Christelle (2000 :25) le mode de description le plus adéquat pour identifier les risques opérationnels à un niveau de granularité qui permette d'en observer les caractéristiques précises.

Mais qu'est qu'un processus ?

La norme ISO 9000, version 2000 (in ordre des experts comptables, 2005 :26) le définit comme étant un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en des éléments de sortie.

Un processus est identifié par (ordre des experts comptables, 2005 : 34) :

- Un objectif : un processus est déterminé par un objectif unique ; celui-ci est en général atteint à partir d'un point d'entrée unique.
Ex : le traitement des opérations d'achat de marchandises.
- Les actions composant le processus : un processus est déroulé par étapes successives ; les étapes sont alors découpées en tâches qui correspondent au niveau organisationnel le plus fin.
Ex : les étapes constitutives des opérations d'achat vont de la demande d'achat au paiement de la facture en passant entre autres au bon de commande, à la réception de la marchandise etc.
- L'aboutissement du processus : un processus a une fin qui peut :
 - Soit être l'aboutissement au partenaire final et ne faire l'objet d'aucun traitement ultérieur.
Ex : le processus d'achat des services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise dont le règlement au fournisseur marque le point final.
 - Soit être le point d'entrée d'un autre processus.
Ex : le processus d'achats de marchandises stockées en vue de la revente, dont l'entrée en stock est le point d'entrée pour le processus de gestion de stock.
- Les acteurs du processus : un processus est réalisé par des personnes internes et externes à l'entreprise. Celles-ci interviennent sur une ou plusieurs tâches et étapes du processus.
Ex : le processus achat fait intervenir le service initiateur du besoin, le service des achats, la logistique, la comptabilité etc.
- Les moyens : ils correspondent notamment aux outils informatiques, aux procédures et instructions, aux documents pré-formatés en plusieurs exemplaires.
Ex : le processus achats est entièrement traité dans le progiciel de gestion des achats. Les bons de commande sont des formulaires pré-formatés.
- Les mesures volumétriques et qualitatives : les mesures volumétriques permettent de caractériser l'importance du processus, les mesures qualitatives servent à évaluer le nombre de dysfonctionnement ou d'anomalies survenant sur le processus.
Ex : le processus achat se caractérise par le volume d'achats, le nombre de retours chez les fournisseurs pour défaut etc.

2. Objectifs du processus achat

Les objectifs du processus achat concourent à la réalisation de l'objectif général qu'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis. Ces objectifs qui correspondent à ceux du contrôle interne sont regroupés sous quatre rubriques (Renard, 2005 :137-138) :

- sécurité des actifs,
- qualité des informations,
- respect des directives,
- optimisation des opérations.

Pour chacune des quatre rubriques on a les objectifs spécifiques suivants (Barry, 2004 : 21-22, 31-32)

~ Sécurité des actifs

- séparation des fonctions incompatibles,
- protection des stocks,
- risques de double règlement inexistants,
- etc.

~ Qualité des informations

- contrôle adéquat des factures fournisseurs
- imputations comptables correctes,
- analyse régulière des soldes fournisseurs,
- etc.

~ Respect des directives

- dépenses effectuées dans le cadre des limites préfixées,
- demandes d'achat sur base des besoins initialement prévus ou expressément prévus par la direction,
- choix de fournisseurs conformes aux critères de la direction,
- etc.

~ Optimisation des opérations

- factures reçues des fournisseurs rapidement identifiées et transmises aux services pour contrôle,

- collaboration étroite entre les services comptables et les autres services (service achat, service financier...)
- etc.

3. Les différents aspects du processus achat

Le processus achat se caractérise par des opérations qui impliquent aussi bien des aspects opérationnels que comptables et financiers.

Seront donc étudiés dans cette section les aspects opérationnels et comptables liés au processus achat.

3.1. Aspects opérationnels

Pour Wilmots (2002 :126-182) et Barry (2004 :18-21) les achats commencent à être opérationnels avec le traitement des commandes (à partir du besoin d'achat interne qui se crée) et débouchent ensuite sur une réception de marchandises ou de service. Les opérations concernées sont les suivantes :

☞ **Fonction « budgétisation-Suivi des engagements de dépenses »**

Cette fonction 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.

Elle est traditionnellement exercée par le service de contrôle de gestion ou à défaut par la Direction financière.

☞ **Fonction « expression interne des besoins »**

Le processus achat démarre par un besoin qui naît chez un membre de l'organisation. Cette fonction est ainsi relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers. Ces expressions sont matérialisées généralement par des demandes d'Achats ou Demandes d'approvisionnements.

☞ **Fonction « sélection des fournisseurs »**

Elle couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Elle est généralement exercée de manière conjointe par le service des achats et la Direction générale.

☞ **Fonction « commande - relance fournisseurs »**

Elle regroupe les opérations d'émission de bons ou lettres de commande et celles de suivi de ces commandes. Elle est exercée par le service des achats.

☞ **Fonction « réception des articles livrés »**

Le département des achats doit assurer le suivi de la réception des marchandises ou services commandés dans la qualité souhaitée et dans la quantité exacte.

3.2. Aspects comptables

Les fonctions comptables du processus achat s'exercent sur la base d'un document essentiel : la facture du fournisseur. Selon Barry (2004 :30-31) elles correspondent aux aspects suivants :

☞ **Fonction « Réception et contrôle des factures d'achats »**

Elle 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, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement.

☞ **Fonction « suivi des comptes fournisseurs »**

Elle correspond aux tâches :

- d'analyse régulière des comptes individuels des fournisseurs, afin d'en maîtriser les soldes ;
- de régularisation systématique des soldes en cas d'anomalies ;
- 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.

☞ **Fonction « contrôle des niveaux de charge »**

Cette fonction doit permettre la détection des anomalies significatives et le déclenchement des travaux d'investigation avant l'arrêté des comptes.

Elle implique une surveillance des niveaux de certaines charges et leur rapprochement périodique par rapport, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent à

la même période pour en expliquer les variations ou rechercher les causes des écarts inexplicables.

☞ **Fonction « règlement des factures fournisseurs »**

Elle reprend toutes les tâches :

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

SECTION II : RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS ACHAT

Le climat économique actuel met le projecteur sur les risques : attentats du 11 septembre, faillites et fraudes aux Etats- unis, perte de confiance des marchés financiers etc.

Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus droit à l'erreur, les dirigeants doivent se donner davantage de moyens pour gérer leurs risques. Le statu quo en matière de risk management n'est plus une option.

Dans cette section nous aborderons les risques opérationnels du processus achat après avoir donné une définition générale du risque.

1. Notion de risque

Après avoir défini le risque, nous mettrons en évidence ses composantes et nous donnerons à titre de référence quelques types de risque.

1.1. Définition

Le concept de risque a fait et continu de faire ces derniers temps, l'objet de nombreux débats, ouvrages, communication et autres colloques. Il est ainsi ressorti plusieurs définitions. Certaines prennent ou ne prennent pas en compte les causes et les conséquences, d'autres introduisent parfois des notions qualifiantes (risques majeurs/mineurs ; risques acceptables/inacceptables ; internes/externes....).

L'IFACI (in Renard, 2005 :146) le définit comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition montre que le risque est tout événement susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et sa maîtrise incombe à l'audit et au contrôle interne.

Pour le dictionnaire LOGMAN (2000 :1225) le risque est : « The possibility that something, bad, unpleasant or dangerous may happen ». Cette définition met en relief le caractère aléatoire et les conséquences négatives du risque.

Pour Dominique Vincenti (in Renard, 2005 :146) : « c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Cette définition met l'accent sur la notion d'objectifs de l'entreprise, et le risque est considéré comme un événement, une action susceptible d'affecter la réalisation de ces derniers. Cela présuppose donc l'existence d'objectifs clairement définis par la direction.

Somme toute, on peut donc dire que le risque, est tout événement, action, inaction, menace ou opportunité, incertitude, obstacle de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs.

1.2. Composantes du risque

Un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou fréquence, et par ses effets, ou gravité (Barthélemy et Courrèges, 2004 :33).

La probabilité désigne les possibilités de réalisation du risque et peut être mesurée grâce à des critères qualitatifs (faible, moyenne ou importante) ou quantitatifs (probabilité comprise entre 0 et 1) (de Mareschal, 2003 :10).

La gravité elle, est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Elle peut s'exprimer tout comme la probabilité de manière qualitative ou quantitative (de Mareschal, 2003 :11).

A ces deux composantes s'ajoute une troisième qui est selon Macnamee (1998 :39) : « The timing of a risk and the duration of its consequence ». C'est à dire le moment où le risque se réalise et la durée de ses effets.

1.3. Typologie de risque

Nous distinguerons les risques liés à l'activité de l'entreprise et ceux relatifs à l'audit.

1.3.1. Risques liés à l'activité de l'entreprise

L'entreprise fait face à des risques perpétuels et évolutifs, liés à son activité, à son organisation, à son environnement réglementaire et à ses partenaires. Parmi les principales catégories de risques on peut citer (ordre des experts comptables, 2005 :8) :

- ❖ les risques économiques et financiers liés à l'environnement économique de l'entreprise et à son activité,
- ❖ les risques sociaux liés au style de management, aux réglementations et à la qualité des relations entre la direction et le personnel,
- ❖ les risques environnementaux liés à la nature de l'activité de l'entreprise, à la situation géographique de ses implantations aux réglementations auxquelles elle est soumise,
- ❖ les risques opérationnels liés aux métiers, aux techniques et processus de l'entreprise.

1.3.2. Risques liés à l'audit

Ils sont classés en fonction de la nature, du niveau et de la menace.

1.3.2.1. Classification selon la nature du risque

Pour Bilodeau (2001 :11) et Wilmots (2002 :22) on distingue :

a) Risque inhérent

C'est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. On dit aussi que c'est celui que l'on retrouve dans l'environnement, dans les activités humaines, et qui fait partie de l'existence.

b) Risque de non contrôle

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.

c) Risque de non détection

C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées. Il dépend du choix des procédures mises en place.

d) Risque résiduel

C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques.

1.3.2.2. Classification selon le niveau de risque

Selon Yazı (2006 :77) on distingue :

a) Risque potentiel

Risque théoriquement 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.

b) Risque possible

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger.

c) Risque matériel

C'est un risque qui est déjà survenu dans l'entreprise.

1.3.2.3. Classification selon la menace

Selon l'IFACI (2003 : 10) trois types de risques sont observés :

a) Risque source

Il constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter et à gérer (par des recommandations), (exemple : retard de livraison).

b) Risque concourant

Menace concourant à une menace, c'est-à-dire il constitue la cause du risque source.

Ainsi, et en rapport avec l'exemple ci-dessus on peut avoir comme cause une rupture de stock.

c) **Risque incident**

Il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litiges clients).

2. **Risques opérationnels du processus achat**

Nous donnerons d'abord une définition générale du risque opérationnel avant de voir les risques opérationnels liés au processus achat.

2.1. **Définition du risque opérationnel**

Pour le comité de Bâle le risque opérationnel se définit comme « le risque de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Pour Pirus (2006 :1) le risque opérationnel se décompose en 4 sous-ensembles :

- Le risque lié au système d'information : défaillance matérielle, bogue logiciel, obsolescence des technologies
- Le risque lié aux processus (saisies erronées, non respect des procédures...)
- Le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude mouvements sociaux...)
- Le risque lié aux événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire...).

La sensibilité aux différents risques ci-dessus mentionnés varie d'un secteur d'activités 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.

2.2. **Risques opérationnels du processus achat**

A partir de la définition précédente on peut donc dire que le risque opérationnel du processus achat est le risque lié aux opérations d'achat résultant d'événements suivants : vols et fraudes (externes ou internes), les poursuites et litiges (fournisseurs, employés ou autres contreparties), les erreurs administratives (dans l'application procédurale), les défaillances des systèmes, les actifs endommagés par sinistres.

Après cette définition du risque opérationnel du processus achat nous présentons dans le tableau suivant les différents risques susceptibles de se réaliser à chacune des étapes du processus ainsi que leurs conséquences.

Tableau N°1 : Risques opérationnels du processus achat

Etapes	Risques	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la politique générale d'achat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incohérence dans la politique d'achat. • Absence de politique • Interprétations possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise maîtrise de l'activité
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et suivi du budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de prévisions des dépenses. • Etablissement des prévisions de dépenses de manière séparée des prévisions d'activité. • Dépassements budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage à vue • Système budgétaire incohérent • Pertes de ressources
<ul style="list-style-type: none"> • Expression interne des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Achats non nécessaires. • Achats non autorisés. • Absence de responsable budgétaire. • Achats non conformes aux besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertes de ressources • Sur stockage • Fraude
<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de fichier fournisseurs. • Fournisseurs potentiels non consultés et existence de fournisseurs privilégiés. • Non prise en compte du rapport qualité/ prix. • Absence de la prise en compte de la solvabilité du fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdeur dans le choix des fournisseurs • Surcoût des achats • Achat des marchandises de mauvaise qualité • Litiges avec les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • Passation et suivi de la commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Commandes directes non autorisées. • Litiges avec les fournisseurs. • Non respect des termes de la commande par les fournisseurs. • Conditions d'achat non acceptables par la société. • Absence de suivi des engagements de la société. 	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges avec les fournisseurs
<ul style="list-style-type: none"> • Réception des articles 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des livraisons. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception fictive

	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformité en quantité ou en qualité. • Quantité du bon de livraison différente de celle reçue. • Problème de cut-off. • Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité. • Collusion entre fournisseurs et demandeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges avec les fournisseurs • Information comptable erronée • Pertes de ressources • Détournement
<ul style="list-style-type: none"> • Réception des factures 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de facture • Problème de cut-off • Retard dans la comptabilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges avec les fournisseurs • Comptabilité erronée
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des comptes fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de maîtrise des soldes comptables des fournisseurs • Erreurs • Fraudes 	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges avec les fournisseurs • Paiement des fournisseurs fictifs
<ul style="list-style-type: none"> • Règlement des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement non autorisé • Double paiement • Détournement 	<ul style="list-style-type: none"> • Détournement • Pertes des ressources

Source : Etabli à partir de Barry (2004 :22-36), Schick et Lemant (2004 :76-112)

Quelle peut être la meilleure des protections contre ces risques croissants ? Comment aider à maîtriser les activités ? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans la section qui suit.

SECTION III : LE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne apparaît comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité. Pour faire échec aux risques l'organisation met en place un certain nombre de dispositifs connus sous le terme de dispositifs de contrôle interne. Ces derniers qui sont en nombre fini donnent au contrôle interne toute sa cohérence.

Nous passerons en revue ces différents dispositifs du contrôle interne après l'avoir défini.

1. Définition

Pour le COSO (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 :

- La réalisation et l'optimisation des opérations
- La fiabilité des informations financières
- La fiabilité et conformité aux lois et réglementation en vigueur ».

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux à savoir :

- Le contrôle interne est un processus. Il constitue un moyen d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi.
- Il est mis en œuvre par des personnes. Ce n'est pas seulement un ensemble de manuels de procédures et de documents ; il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Le management et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue.
- Il est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines (ou catégories) qui sont distincts mais qui se recoupent.

Selon Renard (2005 :132) cette définition met de l'ordre dans un ensemble flou de moyens et de pratiques que chacun utilise pour gérer au mieux ses activités et atteindre ses objectifs.

2. Les dispositifs du contrôle interne

Ils peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes (Renard, 2005 : 160) :

- Les objectifs,
- Les moyens,
- Le système d'information,
- L'organisation,
- Les procédures,
- La supervision.

a) Les objectifs

Pas de contrôle interne possible sans objectifs liés à l'activité, car sans objectifs on ne peut identifier les risques qui leur sont attachés. A partir des objectifs généraux chaque responsable

définit les objectifs spécifiques de sa mission. Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée, tout comme l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation toute entière (Renard, 2005 :161).

Les objectifs spécifiques du processus achat sont (ordre des experts comptables, 2005 :28) :

- Sélection des fournisseurs les mieux à même de répondre aux besoins de l'entreprise,
- Commande des biens et services répondant aux spécifications de l'entreprise,
- Réception des biens commandés,
- Contrôle de justification des factures fournisseurs,
- Autorisation des paiements aux fournisseurs,
- Contrôle de l'exhaustivité et de l'exactitude des comptes fournisseurs.

b) Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs et doivent par conséquent être adaptés à ces derniers.

Il s'agit aussi bien des moyens humains, financiers, matériels, savoirs en quantité et en qualité qui sont autant de dispositifs que chacun doit mettre en ordre c'est-à-dire en cohérence (Renard, 2001 :35).

L'utilisation de l'outil informatique ainsi que des imprimés pré-numerotés pour les bons de livraisons, de réception, de sortie, de retour, un personnel qualifié sont autant d'éléments qui favorisent l'atteinte des objectifs du processus achat (Schick et Lemant, 2004 :76-112).

c) Le système d'information et de communication

La gestion de l'entreprise et la progression vers les objectifs qu'elle s'est fixés impliquent que l'information irrigue tous les niveaux de l'entreprise (Coopers & Lybrand, 1992 :84).

Selon Wilmots (2002 : 76) l'information et la communication doivent porter sur l'environnement de contrôle, sur les risques existants et latents et sur les activités de contrôle elles mêmes.

Pour Renard (2005 :163-166) les systèmes d'information et de communication doivent :

- concerner toutes les fonctions,
- être fiables et vérifiables,

- être exhaustifs,
- être disponibles en temps opportun,
- être utiles et pertinents.

L'information de l'activité d'achat concerne les données sur les achats, les fournisseurs, les enregistrements comptables, les paiements et les dettes.

d) L'organisation

L'organisation est nécessaire pour mettre en ordre les moyens que l'on utilise, ce qui traduit pour chacun l'exigence :

- d'une claire définition des relations de pouvoir,
- de la connaissance des tâches à accomplir,
- et de la réglementation des pouvoirs de chacun (Renard, 2001 :35).

Selon toujours Renard (2005 :166-168) une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux : l'adaptation, l'objectivité et la séparation des tâches.

Pour Wilmots (2002,158) l'activité d'achat nécessite une nette séparation entre les fonctions de gestion (approbation des factures d'achat, des conditions de paiement.....), de conservation (magasinier, gestion des fournisseurs....), d'enregistrement (établissement bons de commande, comptabilisation des documents.....) et de contrôle (contrôle des factures et notes de crédit, comparaison des journaux avec le grand livre....).

e) Les procédures

Elles décrivent comment doivent être réalisées les tâches à accomplir. C'est à dire les principales instructions, les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leurs canaux de diffusion et leur conservation. Elles doivent être écrites et consignées dans un recueil de procédures, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants (Renard, 2005 :173-175).

Les procédures d'achat doivent entre autres : formaliser les grands axes de la politique d'achat, définir les règles et pouvoir de signature, les fonctions incompatibles, la sélection des fournisseurs, la réception des commandes, l'approbation, la comptabilisation et le paiement des factures (Schick et Lemant, 2004 :77 -113).

f) La supervision

Selon Renard (2005 :176-177) superviser c'est :

- D'abord un acte d'assistance : aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin, régler les conflits et ce faisant détecter ses points forts et ses points faibles.
- Ensuite un acte gratifiant : montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts ou leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorés.
- Enfin un acte de vérification : montrer que de temps à autre, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent.

Par ailleurs toute supervision doit laisser une trace de son passage : visa, note, compte rendu. Elle va aussi de pair avec un bon système d'information et de pilotage qui permet au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs.

Dans le cadre de la gestion des activités d'achat une attention particulière doit être portée selon Wilmots (2002 :146-153) au niveau de l'évaluation et de la sélection du fournisseur, la gestion des commandes, la réception des marchandises, le contrôle et l'enregistrement des factures et le paiement des fournisseurs.

En conclusion de ce chapitre nous pouvons dire que le processus achat, plus que tout autre processus est le plus important pour la pérennité de l'entreprise qu'elle soit industrielle ou commerciale. Il est aussi le plus exposé aux risques opérationnels multiples et ce, en raison de nombreux intervenants et de nombreuses opérations qui le sous-tendent comme nous avons pu les mettre en relief dans les développements précédents.

Aussi, il urge pour l'entreprise de mettre en place un véritable plan de maîtrise des risques. Ce plan s'appuiera sur un contrôle interne fort.

Mais au delà des mesures de contrôle visant à minimiser les risques, l'entreprise doit avoir une attitude proactive face à ces derniers. Cela passera par une connaissance de ceux – ci au travers d'une cartographie.

CHAPITRE II : PROCESSUS D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Il est unanimement admis par l'ensemble des dirigeants qu'on ne bâtit pas un empire sans prendre de risque. Ajoutons même selon Kipling (in Ohanessian, 2004 :25) qu'un bon chef d'entreprise doit savoir prendre un maximum de risques avec un maximum de précautions.

Par ailleurs, les différents scandales et autres affaires récentes qui ont frappé l'économie mondiale ont révélé et matérialisé des risques qui jusqu'à présent, étaient considérés comme fortement improbables.

Dans cette optique, les dirigeants souhaitent aujourd'hui savoir sur quels risques ils doivent se concentrer.

Mais au delà de les identifier, il faut les hiérarchiser pour mieux les maîtriser, en un mot il faut les gérer. A cet égard l'élaboration d'une cartographie des risques pourrait offrir des perspectives intéressantes. En effet selon Moreau (2002 :134) elle est la première étape du processus de gestion globale des risques.

Mais qu'est ce que la cartographie ? Comment est elle élaborée ?

C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans ce chapitre.

I. Définition et objectifs de la cartographie

Nous passerons en revue quelques définitions tirées de la revue de la littérature et nous cernerons les objectifs de son élaboration.

1. Définition de la cartographie

Il existe de nombreuses définitions de la cartographie. Mais toutes s'accordent à reconnaître qu'elle constitue un outil de pilotage et un moyen de communication des risques.

Selon De Mareschal (2003 :15) la cartographie des risques est un mode de représentation des risques d'une organisation. Les risques identifiés se voient attribuer deux caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les identifier sur une carte.

Pour Christelle (2000 :24) la cartographie des risques répond avant tout à un impératif de communication. Elle vise à restituer une présentation des risques de l'entreprise aussi complète que possible, regroupés sur un document synthétique permettant d'accéder au panorama de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est confrontée. Et de poursuivre qu'elle constitue sans doute actuellement l'outil le plus répandu pour répondre à un besoin de présentation des risques de l'entreprise à un conseil d'administration ou un comité d'audit.

Matte (2003 :39) va plus loin. En effet selon lui c'est un outil permettant :

- De classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux ;
- De mettre en place des plans d'action pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- D'en assurer le suivi ;
- De communiquer les informations sur les risques à l'organisation

Renard (2005 :148) indique que la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation,
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités,
- Permettre à la Direction Générale, et avec l'aide du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - ◆ Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne,
 - ◆ Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

En définitive nous pouvons donc dire que la cartographie des risques est un document synthétique qui fournit une description sommaire, mais suffisamment explicite des risques. La finalité est non seulement d'identifier les risques, mais aussi de les évaluer et de les hiérarchiser. Elle constitue ce faisant, un outil de gestion et de communication des risques.

2. Objectifs et motivations à l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie répond à des objectifs et découle de facteurs dont nous ferons écho dans cette sous section.

2.1. Objectifs d'élaboration de la cartographie

L'établissement de la cartographie des risques (ou risk assesment) répond à deux objectifs essentiels (Potvin et al, 2003 :6, Renard, 2005 :148) :

- L'établissement d'un plan d'audit annuel,
- L'élaboration d'une politique de gestion de risques.

2.1.1. Le plan d'audit annuel

Pour Renard (2005 :148) l'établissement de la cartographie des risques permet aux auditeurs internes d'élaborer leur plan d'audit .Elle permet ainsi de rationaliser la démarche d'audit (D'Albrand, 2003 :6) en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant l'évolution des risques dans le temps (De Mareschal, 2003 :21).

2.1.2. La politique de gestion de risques

La cartographie des risques est un outil qui permet aux dirigeants de connaître les risques clés susceptibles d'affecter gravement leur activité et pour lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées (Ricardo, 2003 :6). Ces actions consisteront soit à éviter le risque, soit de le réduire, de le transférer ou le partager ou de le prendre et l'assumer pleinement (Bapst et Bergeret, 2002 :31).

2.2. Motivations à l'élaboration de la cartographie

Les raisons qui poussent à l'élaboration d'une cartographie des risques sont de deux ordres selon Sonigo et al (2001 :5) :

- Pressions externes,
- Initiatives internes.

2.2.1. Pressions externes

Elles résultent de la corporate governance et du comité d'audit (Sonigo et al, 2001 :5). En effet selon Baron (2001,8) la corporate governance pousse ou impose la mise en place d'une identification globale des risques et des traitements permettant de les contrôler. Dans ce cadre la cartographie des risques constitue actuellement l'outil de communication le plus répandu pour répondre à un besoin de présentation des risques de l'entreprise à un conseil d'administration ou à un comité d'audit (Christelle, 2000 :24).

La cartographie des risques est aussi un outil de communication en externe vers d'autres parties prenantes (analystes financiers, clients, fournisseurs...) pour répondre à des demandes de transparence ou à d'éventuelles demandes réglementaires (De Mareschal, 2003 :21). Une organisation peut également établir une cartographie par effet de mode pour montrer qu'elle est à la pointe des techniques managériales (Sonigo et al ,2001 :5).

2.2.2. Initiatives internes

Selon De Mareschal (2003 : 21) la cartographie des risques est un outil de communication en interne vers la Direction générale ou vers différentes branches d'un même groupe comme benchmark interne. Elle constitue un projet fédérateur de partage du savoir et de communication entre responsables. Par ailleurs lors d'événements corporate (fusion/acquisition, restructuration,...) une cartographie des risques doit être établie (Sonigo et al, 2001 :5).

Les motivations, qu'elles soient internes ou externes, qui poussent à l'élaboration d'une cartographie des risques sont donc nombreuses. Cependant, sa réussite nécessite que soient identifiés les acteurs de pilotage et les facteurs clés de succès.

3. Acteurs et facteurs clés de succès de la cartographie

Il s'agit ici de désigner les acteurs concernés par le pilotage de la cartographie ainsi que les conditions nécessaires de sa réussite.

3.1. Les acteurs de la cartographie

Selon l'ampleur du projet, les acteurs concernés par le pilotage de la cartographie sont soit internes, soit externes à l'organisation (De Mareschal 2003,17).

3.1.1. Acteurs internes

Selon Renard (2005 :147) le risk manager, le management opérationnel et l'auditeur interne représentent les acteurs internes de pilotage de la cartographie :

- Le risk manager identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection.
- Le management opérationnel applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne)
- L'auditeur interne apprécie la qualité de la cartographie et des moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

3.1.2. Acteurs externes

Ils sont constitués par les cabinets de consultants et les experts thématiques.

3.2. Les facteurs clés de succès

L'élaboration d'une cartographie des risques exige un certain nombre de conditions pour garantir son succès (Sonigo et al ,2001 :9, Christelle, 2000 :24) :

- Recensement d'objectifs clairs et bien communiqués,
- Une définition adaptée du risque,
- L'implication de la Direction Générale,
- La désignation d'un responsable,
- La constitution de groupes de travail de qualité,
- Et la disponibilité des moyens.

3.2.1. Recensement d'objectifs clairs et bien communiqués

Cette condition tient à la définition même du risque : événement, action, inaction, menace ou opportunité, incertitude, obstacle de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs. Dès lors l'identification des objectifs est un préalable incontournable pour l'analyse des risques. Selon Moreau (2002 :136) elle détermine l'approche qui sera menée. En outre les

objectifs doivent être compris par le groupe de travail afin de favoriser une vision cohérente de la démarche à suivre.

3.2.2. Une définition adaptée du risque

Selon Christelle (2000 :24) et De Mareschal (2003 :33) la définition du risque et de catégorie de risques adaptées à l'entreprise et intégrant les caractéristiques originales de son activité et de son organisation est un pré requis essentiel à la réalisation d'une cartographie. La définition d'un langage commun sur les risques permettra aux différents collaborateurs de travailler sur une base commune (Bapst, Bergeret, 2002 :31).

3.2.3. L'implication de la Direction Générale

Le projet d'élaboration de la cartographie relève des prérogatives et de la responsabilité de la Direction Générale (Baron, 2001 :157) et selon De Mareschal (2003 :34) la réussite de ce projet sera largement conditionnée par le soutien actif que le risk manager trouvera en sa Direction Générale.

3.2.4. La désignation d'un responsable

Tout projet a un responsable. Selon Renard (2005 :147) l'élaboration de la cartographie des risques incombe au Risk Manager, ou à défaut au service d'audit interne.

3.2.5. La constitution d'un groupe de travail de qualité

L'élaboration de la cartographie des risques nécessite la mise en place d'une équipe projet chargée de piloter et de coordonner la démarche (De Mareschal, 2003 :34). Cette équipe sera constituée de correspondants des principales directions fonctionnelles tant pour leur expertise dans les différents processus de l'organisation que pour légitimer la démarche.

L'aide méthodologique et les renforts humains d'un cabinet de conseil externe sont souvent indispensables pour accélérer le processus (De Mareschal, 2003 :35).

3.2.6. La disponibilité des moyens

Comme tout projet, l'élaboration de la cartographie des risques nécessite la disponibilité des moyens. Ces moyens seront à la fois humains (capital humain dynamique et expérimenté), matériels (informatiques...) et financiers (l'allocation d'un budget).

II. Démarche d'élaboration d'une cartographie

Les méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques selon Renard (2005 :148) sont multiples allant du plus simple au plus complexe. Par ailleurs son processus selon Vincenti (in Ziallo, 2005 :36) est lourd vu les différentes étapes à franchir et les difficultés à identifier et évaluer les risques. Les moyens humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer sont souvent très importants.

Aucune démarche ne s'impose, mais diverses démarches se dessinent en fonction des organisations, de leurs objectifs et de ceux assignés à l'audit interne (Leclerc et al, 2003 :9).

Dans cette section nous passerons en revue quelques approches et les principales étapes d'élaboration de la cartographie.

1. Les différentes approches d'élaboration

L'élaboration de la cartographie des risques peut se faire selon plusieurs approches (, Leclerc et al ,2003 :6-9, Bapst, Pierre-Alexandre & Dhers Frédéric, 2004 :11, De Mareschal, 2003 :15-16) :

- L'approche par auto-évaluation,
- L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques,
- Les points d'entrée,
- L'approche top down,
- L'approche bottom-up,
- La démarche combinée.

1.1. L'approche par auto-évaluation (opérationnels et dirigeants)

Elle consiste à définir les liens entre les objectifs de l'entreprise et les risques inhérents à leur réalisation. Cela suppose la connaissance des activités de l'entreprise et donc des risques liés.

La collecte de l'information se fera par interviews, sondages/questionnaires, individuels ou en groupe. Le questionnaire peut se faire sur page blanche et/ou dirigé. La validation et l'appropriation des résultats elles, se feront par des ateliers de travail ou de dynamique de groupe.

1.2. L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

Elle repose sur des comparaisons sectorielles, le benchmarking, des études historiques en se basant sur la documentation existante (services d'audit, assurances, risk managers....) et une analyse des données chiffrées. Cela permettra une revue exhaustive de listes de risques types

1.3. Les points d'entrée

Elle s'appuie sur une analyse des objectifs de l'entreprise, les pôles de valeur et les différents processus. Selon Bapst et Bergeret (2002 :31) 2/3 de la valeur des entreprises sont à chercher en dehors des actifs comptables et sont liés à des facteurs plus intangibles ou immatériels (clients, employés, savoir de l'entreprise). C'est là que se situent les sources de création de valeur mais aussi des principaux risques pour l'entreprise.

1.4. L'approche top-down

C'est une démarche où l'évaluation des risques relève du service de l'audit, qui soumettra ensuite son analyse aux opérationnels qui n'auront qu'à la valider (D'albrand, 2003 :7-8). C'est donc une démarche où l'implication des opérationnels n'est pas très poussée contrairement à l'approche bottom-up.

1.5. L'approche bottom-up

Les risques opérationnels sont identifiés et traités de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité (les opérationnels), avant d'être communiquées via un dispositif de reporting au management. La fonction centrale n'intervient, qu'en support des opérationnels (Feghali, Mahieddine, 2004 :53, De Mareschal, 2003 :15). Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

1.6. La démarche combinée

C'est une démarche qui combine les deux dernières approches (top-down et bottom-up) et permet de mieux affiner et rentrer dans le détail des risques (Renard, 2003 : 101). Selon l'auteur elle consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne ou par le risk manager dans l'identification des risques. Et de proche en proche en remontant la

hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques spécifiques de l'organisation. Dans le même temps, le risk manager soumet à la Direction Générale les risques d'entreprise considérés comme essentiels. Cette liste va redescendre la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques à la lumière de la cartographie générale pour s'y adapter et s'assurer que tout est bien pris en compte.

2. Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie des risques nécessite une phase préparatoire qui consiste selon Matte (2003 :39) à rechercher différents modèles à partir des meilleures pratiques et selon Moreau(162-163) à un découpage optimal de l'activité de l'entité qui permette une identification exhaustive des risques.

Cependant, le processus d'élaboration de la cartographie des risques se fait selon les étapes suivantes (Moreau, 2003 :138, Leclerc et al, 2003 :7) :

- L'identification des risques opérationnels,
- L'évaluation des risques opérationnels,
- L'évaluation des mesures de contrôle des risques.

2.1. Identification des risques

L'identification des risques est la première étape dans l'élaboration de la cartographie des risques. On liste toutes les natures de risque susceptibles d'être rencontrées (Renard ,2005 : 148). Cela requiert une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise (Ohanessian, 2004 :27). Il existe différentes techniques et outils d'identification des risques.

2.1.1. Les techniques d'identification

Plusieurs méthodes d'identification ont été développées par différents auteurs dont nous présentons quelques unes.

A. Identification basée sur l'atteinte des objectifs

L'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairement définis par la direction. Une fois les objectifs définis, il est alors possible d'identifier les risques pouvant en résulter (Ordre des experts comptables, 2005 : 9).

B. Identification basée sur les check-Lists

Les check-Lists sont des documents préétablis qui énumèrent l'ensemble des risques possibles (Ohanessian, 2004 :27, Rouff, 2001 :14). Ce sont donc des documents généraux et figés qui doivent être complétés et adaptés aux problématiques propres de l'organisation afin de mieux tenir compte des risques afférents. Elles doivent être utilisées avec discernement (Rouff, 2001 :14).

C. Le Brainstorming

Selon Barthélemy et Courrèges (2004 :64) elle consiste à la recherche d'idées originales dans un groupe, par la libre expression, sur un sujet donné. Quatre règles fondamentales sont à respecter pour que cette méthode soit efficace selon toujours ces auteurs :

- ~ Retenir un panels d'experts suffisamment créatifs, mais pas trop nombreux, en s'efforçant d'obtenir un spectre assez large d'expériences, sans que les liens hiérarchiques puissent influencer leurs opinions,
- ~ Ne traiter qu'une seule discipline à la fois,
- ~ Laisser le champ libre à leur imagination, pour qu'ils puissent formuler des idées aussi diverses que possible,
- ~ Désigner un animateur du groupe qui soit extérieur, n'émettant pas d'opinions personnelles et ne portant pas de jugement de valeur sur les idées émises, et limitant l'exercice à l'identification et non à la hiérarchisation des risques.

D. La méthode Delphi

C'est une méthode complémentaire au brainstorming et consiste à rencontrer individuellement les principaux acteurs et dérouler avec eux un questionnaire. Elle permet de préciser les risques majeurs, mais dépend de la capacité de l'interviewer à mener la discussion sans l'influencer par des idées a priori (Barthélemy et Courrèges ,2004 :64).

E. Identification par tâches élémentaires

Selon Renard (2005 :184-185) c'est une démarche qui consiste à découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires et à identifier le ou les risques qui leur sont attachés. En d'autres termes se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout ? C'est la méthode utilisée par l'auditeur interne pour identifier les zones à risques et pour construire son questionnaire de contrôle interne.

F. Classification des risques

C'est une technique qui permet selon IFACI et al (2005 :201) de regrouper les risques similaires. Cela permet au management de s'assurer que les efforts déployés en termes d'identification sont exhaustifs et peut également contribuer à développer, par la suite, une vision globale des risques.

G. La méthode dite de l'arête de poisson (Ishikawa)

Dans certaines circonstances, plusieurs événements peuvent avoir un impact sur l'atteinte d'un objectif. Afin de comprendre et de concevoir ces relations, certaines sociétés utilisent des arborescences d'événement, également connus comme diagrammes en arête de poisson. Ce type d'arborescence permet d'identifier et de représenter graphiquement les menaces, en se focalisant généralement sur un objectif et sur l'incidence de ces différents événements sur l'atteinte des objectifs.

En définitive il est souvent intéressant de cumuler les méthodes, celles-ci étant complémentaires les unes des autres. Tout dépendra des enjeux (Barthélemy et Courrèges ,2004 :64) et de la finalité première de la cartographie (Moreau, 2002 :136).

2.1.2. Les outils d'identification

Ce sont entre autre les questionnaires et les tableaux d'identification des risques.

A. Les questionnaires

Les questionnaires relativement exhaustifs sont élaborés par les personnes en charge de la démarche de cartographie, puis administrés aux opérationnels. Une compilation des réponses

est ensuite effectuée (De Mareschal, 2003 :16, Leclerc et al, 2003 :9). Ils sont utilisés sur des grands projets où les acteurs sont très nombreux pour que des réunions puissent être organisées (Barthélemy et Courrèges, 2004 :64).

B. Les tableaux d'identification des risques

Il s'agit du tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA), du tableau d'identification des risques préconisé par Renard et celui de recensement des risques de l'IFACI.

C. Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfA)

C'est un outil utilisé par les services d'audit interne dans la préparation de leurs missions d'audit. Il conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche et constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation² (Lemant, 1995 :63). Il se présente comme suit :

Tableau N°2 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA/ Indicateurs et indices	Opinion			Commentaire ou réf.
				F/f	Conséquence	d° de confiance	

Source : Lemant (1995 :64)

Il faut remarquer que le TFfA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce sera l'audit avant l'audit. C'est à dire seules les quatre premières colonnes sont renseignées à l'étape d'élaboration du plan d'approche, tant dis que les quatre dernières seront remplies après l'analyse des risques.

D. Le tableau d'identification des risques élaboré par Renard

C'est un tableau qui permet de découper l'activité (ou la fonction, ou le processus) à auditer en tâches élémentaires .Il est constitué de 6 colonnes (Renard, 2005 : 228-229) comme le montre le schéma suivant:

Tableau N°3 : Identification des risques selon Renard

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constats
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Pertes	M	- Normes de livraison et d'entreposage	Non
		Avaries	F		
	Conformité en qualité et quantité	Non conformité	I	- Procédure de vérification	Oui
		Faire les réserves en temps voulu	Contentieux Prescription = perte des droits	M M	- Inspection technique
				Procédure de réserve	Non

M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important

Source : Renard (2005 :229)

- ◆ Les deux premières colonnes indiquent les taches ou opérations élémentaires et leurs objectifs.
- ◆ En face de chaque tache et des objectifs qui lui sont assignés on estime les risques encourus. C'est la troisième colonne du tableau.
- ◆ Dans la quatrième colonne on procède à une évaluation sommaire du risque attaché à la tache.
- ◆ La cinquième colonne rappelle le dispositif de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié. Soit une procédure, une norme, un matériel adéquat ou un personnel qualifié.
- ◆ Dans la sixième colonne on indique si le dispositif identifié existe ou n'existe pas.

Nous nous inspirerons de ce tableau pour l'identification des risques dans la deuxième partie de cette étude.

E. Recensement des risques selon l'IFACI

Ce tableau permet de remonter des risques sources aux risques incidents en passant par les risques concourants comme le montre le schéma suivant :

Tableau N°4 : Recensement des risques d'une activité selon l'IFACI

Risques sources	Risques concourants			Risques incidents
	n-1*	n-2*	n-3*	
• Non-conformité de livraison	• Erreurs produits à l'expédition	• Erreurs produits à la commande		▪ Litiges clients
• Retard de livraison	• Rupture de stocks • Erreurs de planning	• Erreurs de plannings • Retards de réception	• Défaillance de fournisseurs • Grève de transports	▪ Litiges clients ▪ Pertes clients ▪ Pertes clients
• Coûts logistiques	• Vols/pertes produits • Mauvaises orientation	• Erreurs de plannings	• Non fiabilité des infos reçues	▪ Condamnation pénale
• Infraction à législation transport	• Sur-stockages • Indiscipline des transporteurs			▪ Dommages intérêts

Source : IFACI (2003 :10)

2.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. On évalue la probabilité d'occurrence et l'impact des événements IFACI et al, 2005 :203).

Une combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives est utilisée pour l'évaluation des risques.

A. Les méthodes quantitatives

Les techniques quantitatives sont utilisées lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence et l'impact d'un risque. Leur mise en œuvre nécessite un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques. Nous présentons ci-après quelques unes de ces techniques (IFACI et al, 2005 :79) :

❖ **Les modèles probabilistes**

Les modèles probabilistes associent une probabilité d'occurrence à un certain nombre d'événements et à leurs impacts, sur la base de certaines hypothèses. La probabilité d'occurrence et l'impact sont évalués sur la base de données historiques ou de simulations fondées sur des hypothèses de comportement futur.

❖ **Les modèles non probabilistes**

Les modèles non probabilistes utilisent des hypothèses subjectives afin d'estimer l'impact d'événements, sans en quantifier la probabilité d'occurrence. L'évaluation de l'impact se fonde alors sur des données historiques ou sur des simulations construites à partir d'hypothèses de comportements futurs.

- **Le Benchmarking**

Il s'agit d'un processus d'échange d'informations au sein d'un groupe d'entités qui repose sur des critères communs. Les données de référence utilisées dans le cadre du Benchmarking offrent au management un aperçu de la probabilité et de l'impact des risques basés sur les antécédents d'autres organisations.

Somme toute, même si la quantification est indispensable (Bouaniche, 2004 :7) pour convaincre un décideur de mobiliser des ressources face à des risques, elle reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques et du recours à des calculs mathématiques trop compliqués utilisés par les actuaires. Aussi a-t-on souvent recours aux méthodes qualitatives pour évaluer les risques.

B. Les méthodes qualitatives

Certaines évaluations réalisées selon des techniques qualitatives sont exprimées en termes subjectifs alors que d'autres sont formulées en termes plus objectifs. Quoi qu'il en soit l'évaluation reste difficile ; on peut les décrire au mieux comme étant élevés, moyens ou faibles (Coopers & Lybrand, 2000 :61).

L'évaluation de la probabilité (élevée, moyenne ou faible) se fera au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité des dispositifs de contrôle (Ohanassian, 2004 :17). Le schéma suivant donne un exemple d'évaluation qualitative de la probabilité.

Tableau N°5 : Exemple de mesure de 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	The risk could at least once in the next 2-10 years
2	Unlikely	The risk could occur at least once in the next 10-100 years
1	Rare	This risk probably not occur, i.e. less than once in 100 years

Source: Temple (2002:13)

En ce qui concerne l'impact, les seuils sont définis après évaluation des conséquences réalisées au regard de plusieurs critères tels que les pertes financières, la perte de marché, l'atteinte à l'image etc. Le tableau suivant donne un exemple d'évaluation de l'impact.

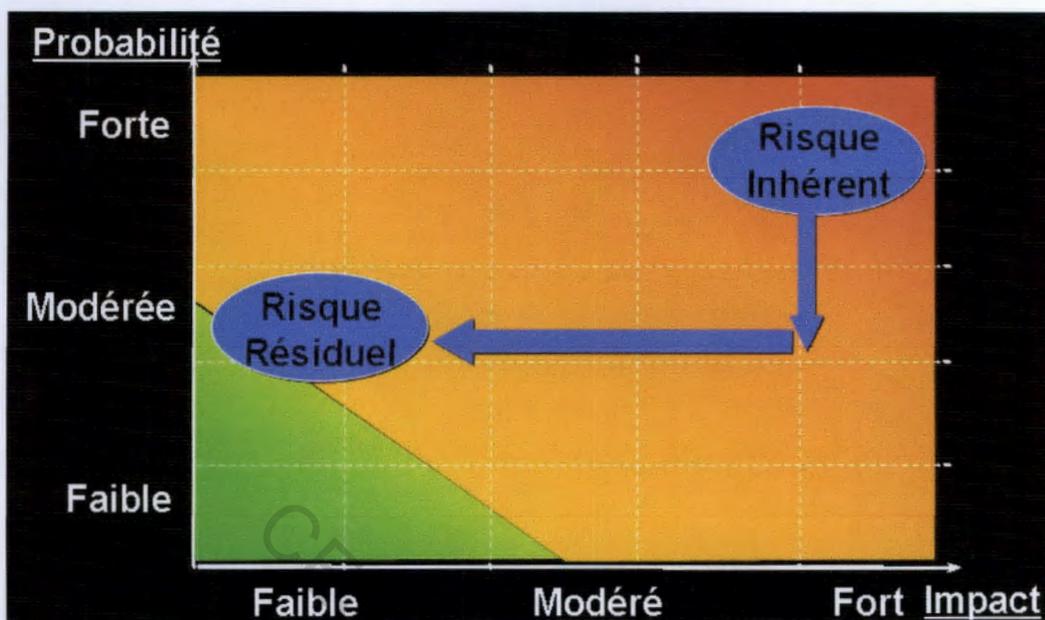
Tableau N°6 : Seuils d'impact financier

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

Source : Fontugne (2001 :11)

A l'issue de l'évaluation la criticité du risque se mesure par le produit de sa probabilité et de son impact (Barthélemy et Courrèges ,2004 : 33). L'évaluation peut être faite à deux niveaux. D'abord au niveau du risque inhérent(ou risque brut) considéré sans les éventuels moyens de protection ,puis au niveau du risque résiduel résultant du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place .On définit alors le risque résiduel comme le montre le schéma suivant.

Figure N°1 : Représentation du poids inhérent et résiduel du risque



Source : Fontugne (2001 :10)

Le poids résiduel du risque serait ainsi :

$$\frac{\text{Impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente (IFACI, 2003:10)}}{\text{Qualité du contrôle interne}}$$

La qualité du contrôle interne permet de réduire, soit l'impact, soit la probabilité soit les deux à la fois donnant ainsi la mesure du poids résiduel du risque de façon directe :

$$\text{Poids résiduel} = \text{Impact résiduel} \times \text{probabilité résiduelle}$$

Une fois les différentes évaluations réalisées la matrice des risques (probabilité en fonction de l'impact) permet de définir le niveau du risque avant évaluation des mesures de contrôle de risque (Belluz, 2002 : 1).

2.3. Evaluation des mesures de contrôle des risques

Les mesures de contrôle de risques représentent l'ensemble des moyens concrets mis en œuvre par les responsables opérationnels pour faire échec aux risques inhérents à leurs activités (Fautrat, 2000 :25). Une cote (exemple : faible, moyenne, élevée) est attribuée à chaque mesure, et elle est fonction de la fiabilité de la mesure, de son efficacité et son application effective (Belluz, 2002 :6). Le tableau suivant donne un aperçu d'estimation.

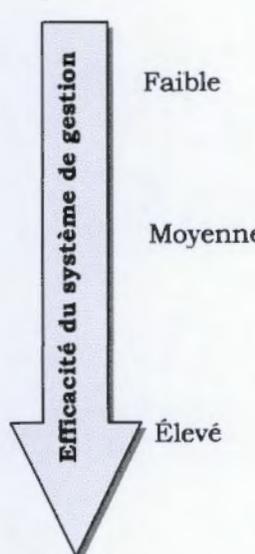
Tableau N°7 : Mesure de l'efficacité de contrôle

Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunités
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	Inexistante	Pas de traitement

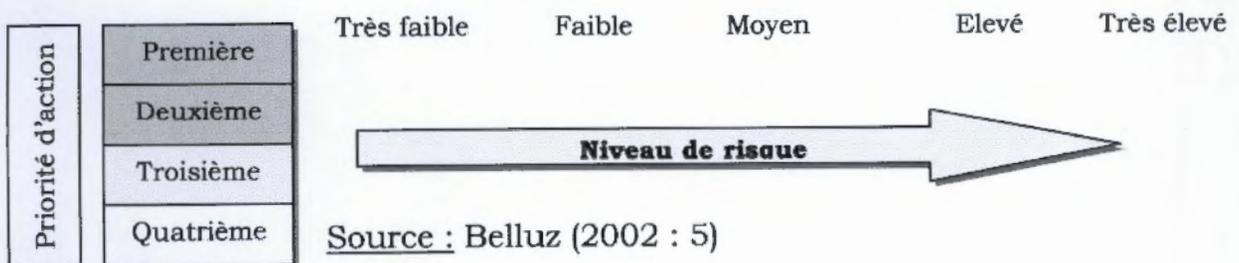
Source : Fontugne (2001 :12)

Le niveau de priorité des risques est déterminé par la matrice de l'efficacité des mesures de contrôle en fonction de l'importance du risque comme le montre le schéma suivant :

Figure N°2 : Exemple d'analyse des lacunes dans le cas d'une usine de montage.



Faible		Enchevêtrement Dans les pièces mobiles	Congestion des allées	Sabotage	
Moyenne	Déversement d'acides d'accumulateurs	Déversement de carburant	• Glissade et chute • Pression attribuable aux échéances	• Position de travail peu commode • Inaptitude à la tâche	• Soulèvement d'objets lourds • Palettes endommagées
Élevé	Départ de membres du personnel clés en gestion des risques	• Chute d'une hauteur importante • Exposition à l'oxyde de carbone	• Fuite provenant d'un appareil de chauffage au gaz • Eclair de soudure	Fil électrique sur le sol	Stress du conducteur



Source : Belluz (2002 : 5)

Une autre approche consiste à classer les processus selon trois critères (Floore & Al, 2000 : 30) :

- La qualité du contrôle interne,
- L'impact sur la rentabilité,
- L'exposition aux risques majeurs

Des notes qualitatives (K) sont affectées aux trois critères ci-dessus. Ces notes peuvent varier par exemple de 1 à 3 pour chacun des critères en fonction du niveau du risque : élevé, moyen ou faible. Le contrôle interne, lui sera considéré comme étant « adapté », « insuffisant » ou « défaillant ». Le tableau suivant donne un exemple de représentation des critères d'identification permettant d'évaluer l'importance des risques.

Tableau N°8 : Notation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

	Appréciation du contrôle interne (K1)	Appréciation de l'impact financier (K2)	Appréciation de la vulnérabilité (K3)
1	Adapté	Faible	Faible
2	Insuffisant	Moyen	Moyenne
3	Défaillant	Important	Elevée

Source : Sow (2003 :66)

Le niveau de risque est obtenu par la formule suivante :

$$N = K1 \times k2 \times k3$$

Par la suite, les différents niveaux de risque sont classés pour chaque processus comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°9 : Classement des activités ou processus en fonction du niveau de risque

Contrôle interne	Impact financier	Vulnérabilité	Niveau de risque (N)
Adapté	Faible	Faible	1
Adapté	Faible	Moyenne	2
Insuffisant	Moyen	Elevée	12
Défaillant	Important	Moyenne	18

Source : Sow (2003 :66)

Remarquons que cette approche est surtout utilisée par les auditeurs internes pour planifier leurs missions. Ainsi un processus qui se voit attribuer la note maximale de 3 sur chacun des critères obtiendra une note globale de 27($N= 3 \times 3 \times 3$) et sera audité chaque année. A l'inverse un processus qui reçoit la note globale de 1 ($1 \times 1 \times 1$) ne sera audité qu'une fois tous les cinq ans.

Après avoir cartographié ses risques, le management doit définir des stratégies de gestion c'est-à-dire définir quels traitements appliquer à chacun des ses risques.

3. Traitement des risques

Il existe quatre catégories de traitement de risques (IFACI et al, 2006 :84), (Bapst & Bergeret, 2002 :32) :

- L'évitement : Cesser les activités à l'origine du risque.
- La réduction : Prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact ou les deux à la fois.
- Le partage : Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, il y a l'achat des produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.
- L'acceptation : Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité du risque et son impact.

Le tableau suivant illustre les différents modes de traitement de risque.

Tableau N°10 : Exemples de traitement de risque par type

Eviter	Partager
<ul style="list-style-type: none"> ○ Se défaire d'une unité, d'une ligne de produit ou d'un secteur géographique ○ Décider de ne pas s'impliquer dans de nouvelles initiatives/activités qui pourraient donner lieu à un risque 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assurer les pertes significatives imprévues ○ Conclure des accords de syndication ○ Couvrir des risques par des instruments financiers ○ Sous traiter des processus ○ Partager les risques par la conclusion de contrats avec des clients, fournisseurs ou d'autres partenaires

Réduire	Accepter
<ul style="list-style-type: none"> ○ Diversifier l'offre des produits ○ Etablir les limites opérationnelles ○ Etablir des processus efficaces ○ Accroître l'implication du management dans la surveillance des prises de décision ○ Rééquilibrer le portefeuille d'actifs pour réduire l'exposition à certains types de pertes ○ Réaffecter le capital entre les différentes unités opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ○ S'auto-assurer contre certaines pertes ○ S'appuyer sur la compensation naturelle des pertes au sein d'un portefeuille ○ Accepter le risque s'il est déjà en ligne avec la tolérance au risque

Source : IFACI et al (2006 : 230)

En conclusion de ce chapitre nous pouvons affirmer que la cartographie des risques est un élément essentiel du processus global de gestion de risques. En effet l'élaboration de la cartographie peut être bénéfique en elle-même par la diffusion d'une culture et d'un langage communs sur les risques. Toutefois le point faible de la cartographie est son caractère statique. Aussi, elle doit s'appuyer sur une organisation permettant de la mettre à jour régulièrement et efficacement en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent.

Après avoir décrit le processus achat et cerné la notion de cartographie, nous présenterons dans le chapitre qui suit notre méthodologie de la recherche dont l'élément important sera notre model d'analyse.

CHAPITRE III : DEMARCHE DE RECHERCHE

Dans les deux premiers chapitres nous avons présenté le processus achat en décrivant les différentes opérations qui le sous-tendent, les risques opérationnels auxquels il est exposés et les dispositifs de maîtrise de risques. Nous avons ensuite défini cet outil de surveillance et de mesure des risques opérationnels qu'est la cartographie et la manière dont elle est élaborée.

L'objet de ce chapitre est de décrire notre méthodologie de la recherche à travers notre modèle d'analyse et notre méthode de collecte de données.

I. Construction du modèle théorique d'analyse

Elle passera par les étapes suivantes :

- **Prise de connaissance générale de l'entreprise.**

Elle nous permettra de connaître la société notamment son historique son organisation générale, ses activités, ses objectifs ses moyens etc. Elle se fera au travers de l'analyse documentaire, les entretiens etc.

- **Analyse des activités d'achat.**

Nous identifierons les objectifs assignés par la Direction aux activités d'achat. Nous prendrons connaissance des procédures d'achat appliquées au sein de l'entreprise suivies de quelques tests de conformité. L'analyse documentaire, les entretiens seront les outils utilisés.

- **Identification des risques**

Pour faciliter cette identification nous découperons le processus en activités et tâches élémentaires et identifierons le ou les risques attachés à chaque tâche ou activité. Elle se fera à l'aide d'un tableau d'identification inspiré de celui de Renard.

- **La connexion des risques**

Elle définit le degré de dépendance entre les objectifs et les risques du processus. Autrement, plus ce lien est fort, plus la réalisation du risque empêche l'atteinte des objectifs. Il est ainsi déterminé une connexion « Basse », « Moyenne » et « Forte ». Seuls les risques présentant une connexion forte ou moyenne seront évalués.

- **Evaluation des risques**

Les risques seront évalués à partir de ses deux composantes : la probabilité et l'impact. Leur évaluation se fera en tenant compte d'une appréciation sommaire des mesures de contrôle et des critères tels que les pertes financières, l'atteinte à l'image de marque etc.

Des méthodes qualitatives seront utilisées pour cette évaluation.

- **La hiérarchisation des risques.**

Elle permet de déterminer le niveau de risque au travers d'une matrice dont en abscisse nous aurons l'évaluation de l'impact et en ordonnée celle de la probabilité.

- **Evaluation des mesures de contrôle**

Elle se fera à partir des questionnaires de contrôle, de la grille de séparation des tâches des tests de conformité et permanence. En les croisant (les mesures de contrôle) avec le niveau des risques nous obtiendrons la priorité d'action des risques qu'illustrera la cartographie.

- **La cartographie des risques**

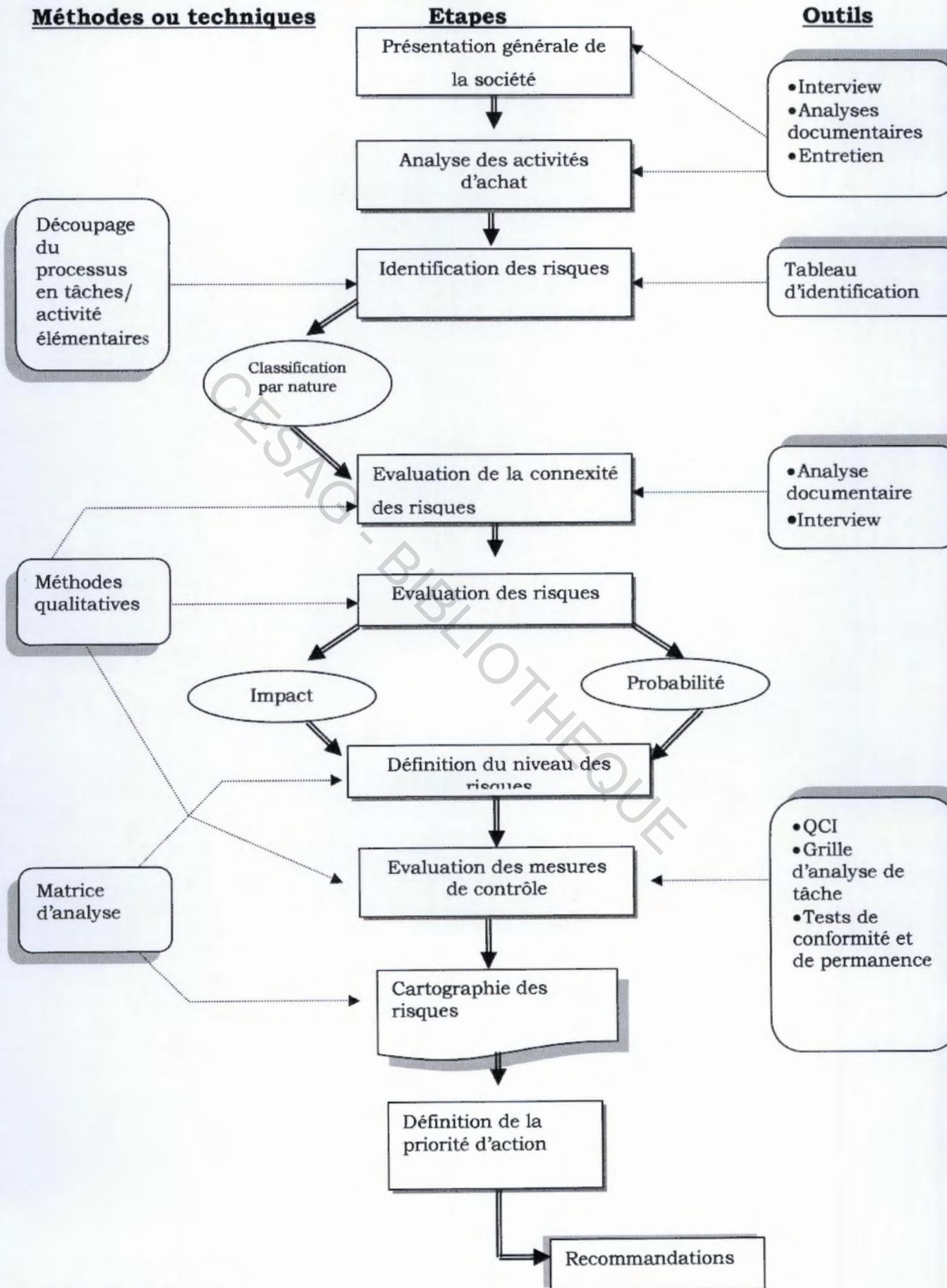
Elle sera sous la forme d'une matrice dont en abscisse le niveau du risque et en ordonnée les mesures de contrôle de risque.

- **Les recommandations**

En fonction de la priorité d'actions des risques des recommandations seront formulées à l'attention des différents intervenants dans le processus.

La figure suivante résume notre modèle d'analyse tel que décrit ci-dessus.

Figure N°3 : Model d'analyse de la cartographie du processus achat



Source : Nous même

II. Méthodes et outils de collecte des données

Différentes méthodes et outils de collecte de données ont été utilisés pour la réalisation de notre étude.

1. Méthodes

Nous avons utilisé comme méthodes de collecte des données : les entretiens, l'analyse documentaire, l'observation physique. Nous avons ainsi rencontré différentes personnes.

- **Population rencontrée.**

Les personnes que nous avons rencontrées sont celles qui interviennent directement dans le processus achat. Ce choix a été fait en accord avec nos objectifs qui étaient d'avoir le maximum d'informations sur le fonctionnement et les procédures dudit processus. Les personnes suivantes ont ainsi été rencontrées :

- Les deux membres du service achat dont l'un s'occupe des achats groupe et l'autre des achats locaux,
- Le contrôleur de gestion qui intervient dans le processus d'élaboration des budgets,
- Le comptable fournisseur et celui chargé de la trésorerie qui enregistre les factures d'achat et les règlements aux fournisseurs,
- Le directeur financier et comptable qui supervise la comptabilité et autorise les règlements sur autorisation de la Direction Générale,
- La secrétaire de direction qui reçoit les factures des fournisseurs avant de les transmettre à la comptabilité,
- Le magasinier qui réceptionne les produits Nestlé.

2. Les outils de collecte

Il s'agit du tableau d'identification des risques, l'analyse documentaire, les questionnaires de contrôle interne, la grille de séparation de tâches, l'observation, les entretiens et les tests de conformité et de permanence.

2.1. Le tableau d'identification

Ce tableau inspiré de celui de renard nous a servi à identifier les risques liés au processus. Ce dernier a été découpé en tâches élémentaires pour nous permettre de faire une identification plus ou moins exhaustive des risques. Notons que ce tableau comporte six colonnes : les tâches du processus, les objectifs des tâches, les risques éventuels, l'évaluation sommaire des risques, le dispositif de contrôle interne et le constat sur l'existence des dispositifs identifiés.

2.2. Les entretiens

Nous nous sommes entretenus avec les personnes ci-dessus citées dans le but d'abord de connaître et comprendre les différentes activités du processus achat. Nous avons notamment cherché à savoir les objectifs assignés aux achats. Ensuite, il s'était agi de comprendre les procédures de contrôle qui régissent ces activités. Ce point a surtout consisté à vérifier l'applicabilité du manuel des procédures au travers des tests de conformité et de permanence.

Relevons que différents outils ont été utilisés lors de ces entretiens. C'est ainsi que nous avons déroulé le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches lors de l'évaluation du contrôle interne.

2.3. L'analyse documentaire

Elle a porté sur le manuel de procédures, les fiches de poste, les rapports d'activité, les rapports de gestion adressés au conseil d'administration, ceux des commissaires aux comptes, les différents registres détenus par l'entreprise et des états financiers de 2004 à 2006. Nous avons également épluché quelques dossiers relatifs aux commandes d'achat et passer en revue quelques budgets. Ces différents documents nous ont permis de faire la prise de connaissance de l'entité, de mesurer l'importance du processus achat, de son fonctionnement, de l'impact de certains risques s'ils venaient à se réaliser.

2.4. Les questionnaires de contrôle interne

Ils ont été utilisés pour évaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise au travers de questions relatives à l'organisation existante, aux procédures afin de déceler les forces et les faiblesses des dispositifs mis en place.

2.5. Les tests de conformité et de permanence

Il s'agit des tests utilisés pour nous assurer de la conformité des procédures décrites et pour infirmer ou confirmer les forces mises en exergue lors l'évaluation du contrôle interne.

2.6. La grille de séparation des tâches

Elle nous a permis d'apprécier la séparation des tâches au niveau des achats. C'est un tableau qui mentionne dans la première colonne et ligne à ligne le détail des tâches élémentaires. Dans la deuxième colonne la nature de la tâche en se référant aux grandes catégories incompatibles : tâche d'exécution, d'autorisation, d'enregistrement comptable, financière et de contrôle. Les colonnes suivantes sont destinées à indiquer les personnes concernées.

Voilà donc décrite de façon succincte notre méthodologie de la recherche que nous comptons mettre en œuvre pour la réalisation de notre étude. Elle en constitue le clou de la première partie. Cette dernière consacrée à la revue de la littérature nous a permis de passer en revue le processus achat en mettant en exergue son caractère primordial pour toute entreprise qu'elle soit commerciale ou industrielle mais aussi son exposition aux risques en raison de nombreux intervenants dans ce processus. Nous avons également cerné la notion de cartographie en mettant entre autres en relief son importance dans la gestion globale des risques au sein d'une entreprise et les étapes clés de son élaboration.

Dans la deuxième partie de notre étude qui suit nous nous attèlerons, à partir de notre modèle d'analyse à mettre sur pied la cartographie des risques du processus achat de la société Nestlé Niger.

Deuxième partie
Elaboration de la cartographie des
risques du processus achat à Nestlé Niger

BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. L'un des principaux défis pour la direction est de définir le degré d'incertitude que l'organisation est prête à accepter dans son effort de création de valeur.

La cartographie des risques permet à la direction d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés à ces incertitudes.

Après avoir présenté, dans le cadre de la première partie, les principes généraux qui sous-tendent la démarche d'élaboration de la cartographie, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret et plus précisément au processus achat de Nestlé Niger. Notre approche décrite par notre modèle d'analyse a pour fondement la modélisation du processus en tâches élémentaires permettant une identification des risques opérationnels à un niveau de granularité qui permette d'en observer les caractéristiques précises.

La première étape est une phase préalable de compréhension des activités de l'entreprise. Le chapitre premier de cette partie est ainsi consacré à la présentation de la société Nestlé Niger au travers de ses activités, son organisation, son système d'information et une description plus détaillée de ses activités d'achat objet de notre étude.

Le chapitre deuxième sera consacré à l'élaboration de la cartographie qui sera ensuite analysée et suivie des recommandations qui seront formulées à l'endroit des dirigeants de la société.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE NESTLE NIGER

Le processus de gestion du risque correspond à un système d'analyse et de traitement du risque.

La première étape est une phase préalable de compréhension des activités de l'entreprise et d'identification des risques significatifs auxquels elle doit faire face compte tenu de son environnement, de ses activités, de son organisation et de ses systèmes d'informations. En effet, c'est en renforçant sa connaissance globale de l'entreprise que le risk manager peut mieux cerner l'interaction des risques à différents niveaux de l'entreprise et leur implication sur l'ensemble des fonctions.

Ce chapitre vise à faire connaître l'organisation qui a servi de cadre à notre étude. Dans la section première nous ferons une présentation générale. Quant aux sections deux et trois, elles seront consacrées à la prise de connaissance des objectifs des activités d'achat à Nestlé Niger et à la description des procédures opérationnelles d'achat.

Section I : Présentation générale

Nous passerons d'abord en revue l'historique et l'évolution de Nestlé, puis nous aborderons l'organisation générale et quelques chiffres clés de la société.

1. Historique et évolution

La société Nestlé Niger a été créée le 20 juillet 2004, avec un capital de 10 millions FCFA, entièrement libéré et reparti comme suit :

- Nestlé sahel : 74,9%
- Nestlé Raco, société de représentation SA : 25%
- Geoffrey Watson : 0,1%

Jusqu'à la date de la création de la société Nestlé Niger, la distribution des produits Nestlé au Niger était assurée par la société CONIDIS, en vertu d'un accord de distribution agréé conclu par cette dernière avec la société Nestlé Sahel.

Pour des raisons de stratégie commerciale, la société Nestlé Niger a décidé de procéder, par ces propres moyens, à la distribution des produits Nestlé sur le territoire nigérien. De ce fait, il a été proposé à la société CONIDIS de participer au capital de la société Nestlé Niger.

Les nouveaux objectifs que s'est assignée la société Nestlé Niger et qui nécessitent d'importants moyens financiers, ont entraîné une augmentation du capital. Celui-ci fut ainsi porté à 50 millions le 24 octobre 2004. Il se répartit comme suit :

○ Société NESTLE SAHEL	39.980.000
○ Société CONIDIS	9.990.000
○ Mr BOUQUAY Denis	10.000
○ Mr HIMA SOULEY Amadou	10.000
○ Mr MAHLER Friedrich	10.000

La société a pour objet principal en République du Niger l'importation, l'achat, la vente, le négoce en gros et en demi-gros, la représentation, la commission, la fabrication, la distribution et la commercialisation des produits appartenant au groupe Nestlé et/ou commercialisés par les sociétés du Groupe Nestlé. Son effectif actuel est de 37 agents dont 27 en contrat à durée indéterminée, 8 en contrat à durée déterminée et 2 stagiaires.

2. Organisation générale

Nous distinguerons l'organisation administrative à celle du système d'information financière et non financière.

2.1. Organisation administrative

La société Nestlé Niger, filiale du Groupe international Nestlé, est une société anonyme avec conseil d'administration et régie par les dispositions de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement D'intérêt Economique (G.I.E) de l'OHADA.

La structure organisationnelle telle que décrite par l'organigramme (Annexe 1) permet d'observer les organes de gestion suivants :

•Contrôle de gestion

Ses attributions consistent à :

- Mettre en place une comptabilité analytique d'exploitation adaptée à la société,
- Produire les tableaux de bord économiques,
- Effectuer toutes les analyses de coût utiles à la direction générale,
- Définir l'ensemble des procédures budgétaires de la société,
- Assister les responsables concernés dans la préparation des budgets,
- Assurer le suivi de l'évolution des résultats par activités ou par lignes de produits, par rapport aux plans, budgets et objectifs. Identifier les écarts et en rechercher les causes.

2.1.3. Distribution manager

Elle assure l'approvisionnement en produits finis nécessaires pour atteindre les objectifs de vente au meilleur coût en respectant la politique de stock définie. En outre, il coordonne les activités liées au business planning (SMR: sales & marketing review ; MFR: monthly forecast reviewer ; MOR: monthly opérations reviewer) et négocie avec les différents prestataires de services locaux et mettre en place des contrats clairs et précis.

2.1.4. Assistant ressources humaines

Il a en charge la gestion des effectifs, du plan de formation ainsi que de la gestion des actions sociales et la supervision de la paie. Il veille également au respect des procédures internes.

2.1.5. Délégué médical

Il est chargé de la promotion, dans le respect de la déontologie, des produits alimentaires pour nourrissons et des produits diététiques Nestlé dans son secteur, en fournissant clairement à ses contacts médicaux et paramédicaux des informations précises sur ces produits, leurs caractéristiques et leur utilisation appropriée dans le cadre des directives et des instructions publiées par le siège social Nestlé.

2.1.6. Assistant food services

L'assistant food services est responsable et comptable pour conduire le business plan food services. Il a en charge le développement de toutes les catégories de produits destinés au canal food services. Il prépare et exécute les objectifs de vente.

2.1.7. Event & marketing coordinator

Elle assure la promotion des produits Nestlé en exerçant des activités pouvant buster les ventes. L'approche la plus utilisée est le contact direct avec les consommateurs (80% des activités contre 20% pour les campagnes medias). Elle consiste à effectuer des visites chez des clients gros utilisateurs des produits Nestlé (restaurant, hôtel etc.).

2.1.8. Chef des ventes nationales (C.V.N)

Il assure d'une part la gestion des clients et d'autre part la gestion de la force des ventes. La gestion des clients consiste à la fixation d'objectifs des ventes aux clients Nestlé en volume et en valeur et au suivi de leurs réalisations. Quant à la gestion de la force des ventes, elle doit permettre aux gros clients de Nestlé de déstocker rapidement leurs produits. Pour ce faire les vendeurs de Nestlé vont acheter les produits chez les gros clients et les vendre sur le marché.

a. Organisation du système d'information financière et non financière

Le système d'information de Nestlé Niger est très informatisé. L'entreprise utilise la plate forme AS 400 en vigueur dans tout le groupe. C'est un système intégré de gestion qui permet de faire de la comptabilité, la facturation, les immobilisations, la statistique et les prévisions. L'utilisation des nouvelles technologies de l'information notamment l'Internet entre les différents services permet à ces derniers d'échanger des informations.

Pour la tenue de la comptabilité la société utilise le SYSCOA.

b. Quelques chiffres clés

Afin de mieux cerner la croissance de ses activités nous présentons dans le tableau suivant l'évolution des ventes et des achats durant les trois derniers exercices.

Tableau n°11 : Evolution des ventes et des achats

Libellés	2004	2005	2006
Ventes	1 871 046 131	6 275 573 980	8 069 075 000
Achats	2 252 213 753	2 844 469 771	4 762 616 000

Source : Nestlé Niger

On remarquera donc une augmentation continue des ventes et corrélativement des achats. Cela dénote une forte croissance des activités de la société et donc une forte exposition aux risques.

Section II : Objectifs et organisation des activités d'achat à Nestlé Niger

Nous parlerons dans cette section des objectifs assignés par la Direction générale et l'organisation mise en place pour les opérations d'achat.

1. Les objectifs du processus achat

Les principaux objectifs dégagés par la Direction sont :

- Faire le saving sur les achats. C'est-à-dire acheter dans des conditions de rapport qualité/prix,
- La sécurisation des biens,
- La constitution d'informations fiables.

Pour l'atteinte des objectifs ci-dessus mentionnés, Nestlé Niger a mis en place une organisation qui permette une meilleure efficacité dans la réalisation des opérations.

2. Organisation des activités d'achat.

Les opérations d'achat sont réalisées au travers d'une organisation axée autour de deux services :

a. DSP (Demand and Supply Planning)

Ce service est responsable des approvisionnements des produits finis. Ace titre il lance les commandes et joue le rôle d'harmonisateur des stocks en veillant à ce qu'il n'ait ni rupture de stock, ni sur stockage. Pour ce faire il classe les produits en trois catégories :

- Produits A à rotation rapide (maggi poulet...),
- Produits B à rotation moyenne (maggi kari...),
- Produits C à rotation faible (maggi épice oignon).

b. Consumer service and distribution manager

Ce service s'occupe des opérations douanières et de transit des produits jusqu'à l'entreposage dans les dépôts Nestlé.

Il est également responsable des achats locaux.

Section III : Description des procédures opérationnelles

L'objectif de la prise de connaissance des procédures est de nous appuyer pour analyser le degré de maîtrise des risques qui seront identifiés. Des tests de conformité et de permanence seront effectués par sondage pour nous assurer que les procédures telles que décrites existent et sont appliquées.

Relevons que la description des procédures sera faite de manière narrative. Par ailleurs elle concernera d'une part le volet opérationnel tels que la budgétisation, l'expression interne des besoins, la sélection des fournisseurs, la commande, la réception des articles et d'autre part le volet comptable et financier tels que la réception des factures, le suivi des comptes fournisseurs et le règlement de ces derniers.

a. Procédures de budgétisation

La budgétisation des approvisionnements pour les produits groupe dépend de celui des ventes. Un budget annuel des achats en quantité est élaboré à partir des prévisions des ventes déterminées par la direction générale en collaboration avec les principaux responsables de la société lors de l'annuel business plan (ABP). Les prévisions en quantité dégagées seront ensuite valorisées à partir des prix indiqués par les autres sociétés du groupe qui sont les seuls fournisseurs de la société.

Pour les achats locaux les différents services élaborent leurs budgets en fonction de leurs besoins. Ces budgets sont ensuite transmis au contrôle de gestion pour consolidation.

Le contrôle budgétaire se fait lors des clôtures dont la première intervient en mars. Des rapprochements sont faits entre les réalisations et les prévisions et les écarts constatés feront l'objet de rapports d'explication.

b. Procédures d'expression interne des besoins

Nous distinguerons les achats des produits finis des achats locaux

➤ Achats produits finis

L'expression des besoins se fait tous les mois en fonction de la demande du marché et de la force de vente. Sur la base des informations recueillies auprès des services marketing et du customer service and distribution manager le DSP détermine les quantités à commander. L'objectif principal est d'acheter des produits qui seront facilement écoulés sur le marché. Les principaux intervenants dans l'expression du besoin sont : le Directeur Général, le CVN, le DSP, le marketing et le customer service and distribution manager.

➤ Achats courants

Ce sont des achats effectués sur place et concernent les fournitures de bureaux, de petits matériels etc.

Le demandeur doit remplir un formulaire de demande d'achat (DA), et le faire approuver par son supérieur hiérarchique avant de le transmettre au Consumer service and distribution manager. Celui-ci transmet la DA au contrôleur de gestion qui après vérification de la budgétisation de l'achat la retourne au Consumer service and distribution manager. Ce dernier passe alors à la phase de sélection du fournisseur

c. Procédures de sélection des fournisseurs et commandes

Pour les achats des produits Nestlé les commandes sont lancées directement aux centres de production en fonction de la nature des produits :

- Café au centre de production de la Cote d'ivoire
- Maggi poulet et Tablette au Sénégal,
- Niddo, NAN1 en Hollande,
- NAN2, Guigoz 1et 2 en France.

Pour les achats locaux le Consumer service and distribution manager doit recueillir des devis auprès de divers fournisseurs (3 factures pro forma/devis) en priorité dans la base de données fournisseurs déjà mise en place. Puis établit un comparatif des devis à partir duquel se fait le choix du fournisseur sur la base du rapport qualité/prix. Ensuite, il est demandé à l'initiateur de l'achat de remplir le bon de commande à partir d'un formulaire standard et pré numéroté. Pour assurer la validité d'un bon de commande, il doit obligatoirement être transmis au Directeur financier ou Directeur général pour 2ème signature.

Tout bon de commande (BC) doit comporter les mentions suivantes :

- La nature exacte de la commande,
- Le nom du fournisseur,
- La date de livraison,
- Les conditions de règlement.

Par ailleurs il doit être établi en 4 exemplaires :

- 1) L'original est envoyé au fournisseur,

- 2) Une copie est envoyée à la comptabilité pour information et paiement,
- 3) Une copie servira pour la réception de la commande,
- 4) Une copie conservée dans la souche.

Notons qu'il est toléré une dérogation à la règle des 3 devis s'il s'agit :

- D'une commande pour laquelle une sélection de fournisseurs avait été faite dans les 6 derniers mois,
- D'une commande spécifique pour laquelle existe un fournisseur habituel ayant déjà des relations d'affaires avec Nestlé Niger. Ce dernier cas est laissé à l'appréciation du DFC.
- D'une commande effectuée dans le cadre d'un contrat déjà établi.

Les bons de commande non honorés après date de livraison présumée doivent être suivis. Des relances périodiques pour les fournisseurs retardataires doivent être effectuées et l'initiateur de la commande tenu informé pour action.

d. Procédures de réception des articles

Ici aussi nous distinguerons les achats des produits Nestlé des approvisionnements courants.

➤ Réception des produits Nestlé

La réception suit les étapes suivantes :

- a) Le service transit informe le magasin de la date d'arrivée du container pour préparation de l'espace de stockage.
- b) À l'arrivée du container, le service transit vérifie les numéros de plombs du container en présence du magasinier. Toute anomalie à ce stade de livraison est de la responsabilité du service transit.
- d) Le chef de dépôt :
 - 1) Vérifie la conformité des quantités effectivement reçues et celles du bon de livraison
 - 2) Vise le bordereau de route et y formule ses réserves en cas d'anomalie
 - 3) Etablit un bon de réception avec toutes les mentions suivantes :

- Nom et code des articles
- Quantités réceptionnées
- Codes des produits

- 4) Procède au rangement des articles dans le magasin selon l'ordre préétabli,
- 5) Procède à la mise à jour des fiches de stocks des marchandises.

d) Le service transit conserve le bordereau de livraison jusqu' à l'arrivée de la facture pour justification du paiement.

e) Le chef de dépôt doit établir une fiche de non-conformité quand surgit un problème à ce stade de la livraison, la viser puis l'envoyer au service transit pour action.

f) Le service transit doit veiller à ce que tout déchargement soit effectué aux heures d'ouverture du dépôt.

➤ Réception des approvisionnements courants

Toute réception de commandes concernant les approvisionnements et dépenses courantes doit se faire conjointement par l'agent de sécurité, un employé du service logistique et un représentant du service demandeur sur la base d'un bon de livraison du fournisseur.

L'agent de sécurité contrôle la réception des commandes à l'entrée du site (poste de garde ou magasin) et vise sur le bordereau de livraison du fournisseur.

Lors de la livraison, le service logistique s'assure de la conformité avec le bon de commande, et vise le bordereau de livraison du fournisseur.

Le BL du fournisseur doit comporter les différents visas :

- Agent de sécurité,
- Employé service logistique,
- Fournisseur,
- Représentant service demandeur éventuellement.

Le BL doit être établi en 3 exemplaires :

- L'original doit être transmis au service comptabilité pour justification du paiement à l'arrivée de la facture du fournisseur,
- Une copie remise au fournisseur,
- La souche reste dans le carnet.

Dans le cas où le service demandeur n'a pas participé à la livraison le service logistique l'informe que la commande est arrivée et est disponible. A la remise, il (destinateur) décharge sur le registre conçu à cet effet au sein de la direction financière et comptable.

Les procédures ci-dessus décrites ont été soumises à des tests de conformité et de permanence. Le test de conformité a consisté essentiellement à vérifier l'existence de la DA, du devis comparatif, des signatures autorisées, du bon de commande, de livraison et de réception. A cet effet nous avons choisis au hasard des achats effectués au cours de l'année et nous avons effectué les différentes vérifications.

Les résultats se résument ainsi qu'il suit :

Tableau N°12 : résultat de tests de conformité

Documents	Demande d'achat	Devis comparatif	Bon de commande	Signatures autorisées	Bon de livraison	Bon de réception
Commande N° 000368	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Commande N° 000374	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Commande N° 000351	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Commande N° 000324	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Commande N° 000333	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

Source : nous même

On remarquera donc l'inexistence des bons de réception lors de la livraison des marchandises. Cela atténue l'efficacité du contrôle, les responsables de la fonction étant influencés par les quantités et références indiquées sur le bon de commande et enclins de ce fait à reproduire ces éléments sur le document de réception sans un contrôle approfondi préalable.

Le test de permanence a consisté à vérifier si les procédures ci-dessus décrites fonctionnent de manière constante. Pour ce faire, nous avons sélectionné un échantillon des 10 commandes et procéder aux mêmes vérifications. Aucune anomalie n'a été constatée.

e. Procédures de réception et contrôle de factures

Les factures sont reçues par l'assistante de direction. Au moment de la réception, elle appose sur chacune d'elles, le cachet standard prévu à cet effet et note la date de réception. Enregistre ensuite les références de la facture dans le registre prévu à cet effet.

Ensuite elle les transmet (par cahier de transmission) au comptable en charge des fournisseurs. Celui-ci vérifie que les factures comportent les informations suivantes :

1. Date et numéro de facture
2. Date et numéro de bon de commande
3. Date et numéro de bordereau de livraison
4. Quantité et prix unitaire
5. Montant à payer
6. N° RC/NIF
7. Régime fiscal
8. Attestation d'exonération au BIC

Puis appose au dos de chaque facture, le cachet facture et ventile (par cahier de transmission) par centres de responsabilité concernés pour approbation. Dans les centres de responsabilité concernés, le responsable du contrôle des factures (initiateur de la commande ou chef de département) complète les cases suivantes du cachet :

- Date
- Visa

Le responsable du contrôle doit s'assurer :

- De la conformité en quantité et qualité des biens ou services facturés par rapport aux biens reçus ou services rendus.
- De la conformité des prix facturés par rapport aux prix négociés à la commande.

Puis donne le « le bon à payer » et transmet la liasse (facture et documents) par cahier de transmission au chef comptable pour comptabilisation.

Le comptable de la section fournisseurs doit comptabiliser systématiquement les seules factures approuvées puis les classer dans des dossiers « factures en instance de règlement » par date d'échéance.

f. Suivi des comptes fournisseurs.

Les comptes fournisseurs sont régulièrement analysés et lettrés par le chef comptable. Des lettres de confirmation de solde sont ensuite envoyées aux fournisseurs, les écarts constatés sont régularisés dans les comptes fournisseurs.

g. Règlement des fournisseurs

Le règlement concerne soit les fournisseurs groupe des produits Nestlé, soit les fournisseurs locaux pour les approvisionnements courants.

➤ Règlement fournisseurs groupe

Les règlements sont effectués uniquement par virement bancaire. Le Directeur financier et comptable prépare les factures admises au règlement sur la base de leur échéancier préalablement approuvé et visé par le comptable. Après la mise en paiement des factures le Directeur financier doit informer les fournisseurs par e mail et par fax.

➤ **Règlement fournisseurs locaux**

Les paiements se font soit par chèque, soit par virement ou en espèces.

✓ **Paiement par chèque**

Le Directeur financier établit le chèque de règlement, sur la base des justificatifs dûment approuvés. Reporte les indications du paiement à l'aide du cachet prévu à cet effet (numéro et date de chèque) sur les factures réglées puis les transmet au Directeur Général pour signature.

Les pièces comptables sont ensuite transmises (par cahier de transmission) à la comptabilité trésorerie pour comptabilisation. Le chèque est transmis à la secrétaire de la Direction Générale pour les remettre aux fournisseurs après les avoir enregistrés dans le cahier de retrait des chèques et relever les références de leur pièce.

✓ **Paiement par virement**

Le Directeur financier établit l'ordre de virement (montant à payer, factures, numéro de compte du bénéficiaire) en trois exemplaires. Reporte les indications du paiement à l'aide du cachet prévu (numéro et date de virement) sur les factures réglées puis transmet au Directeur Général pour signature. Les documents justificatifs sont joints à l'original de la lettre de virement et sont envoyés à la banque. Sur la base de la lettre de virement signée, le comptable trésorier procède à la comptabilisation des règlements au niveau des journaux concernés.

✓ **Paiement en espèces**

Seules les personnes désignées par le Directeur Général (le Directeur Financier et Comptable, le chef des ventes nationales) effectuent le paiement en espèce.

Elles vérifient le montant à régler en tenant compte des règles suivantes :

- Le montant maximum pour les règlements en espèces des factures fournisseurs est fixé à 250 000 fcfa,

- Pour les fournisseurs habituels (ayant un compte à Nestlé), le montant maximum payable en espèces est de 100 000 fcfa

Le fournisseur doit, pour des préoccupations de sécurité évidentes, se présenter à la caisse pour percevoir les espèces ou donner mandat à une personne extérieure à Nestlé et, par visa, engager sa responsabilité sur la bonne fin de l'opération. La caisse doit s'assurer par les moyens adéquats, de la légitimité des personnes mandatées pour percevoir les espèces (téléphone, identité document écrit..).

Les encaissements par procuration à un agent Nestlé sont formellement interdits.

Ces procédures ont également fait l'objet des tests de conformité et de permanence. Pour le test de conformité les vérifications ont porté sur l'enregistrement des factures à leur arrivée dans l'entreprise, les indications du bon à payer et du paiement et enfin sur les signatures autorisées.

Les résultats sont confinés dans le tableau suivant.

Tableau N°13 : Résultats des tests de conformité

Factures	Enregistrées	Bon à payer	Indications du paiement	Signatures autorisées
Fact N° PM07/2007	Oui	Oui	Oui	Oui
Fact N° 0172/02/07	Oui	Oui	Oui	Oui
Fact N° 402232	Oui	Oui	Oui	Oui
Fact N° 2007/0680	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

Le test de permanence a porté sur un échantillon de 10 factures. Il s'est agi de vérifier si toutes les procédures prévues depuis la réception de la facture jusqu'à son paiement sont respectées. Ici aussi aucune anomalie n'a été détectée.

La prise de connaissance des procédures d'achats suivis des tests de conformité et de permanence permet de dire que les dispositifs de contrôle interne de Nestlé Niger sont globalement fiables. En effet, les procédures tant dans leur conception que dans leur

application apparaissent comme des mesures de couverture des risques. La principale faiblesse mise en exergue est l'inexistence de bon de réception lors de la livraison des marchandises dont les conséquences ont été soulignées plus haut.

D'une manière générale, il ressort de la présentation de Nestlé Niger que cette jeune société connaît actuellement une phase de croissance de ses activités comme en témoigne l'évolution de son chiffre d'affaires. En cette étape délicate de son existence l'entreprise est plus exposée aux risques en raison du volume des activités et de nombreux intervenants dans les différents processus. L'adoption d'une démarche de risk management au sein de la société peut offrir des perspectives intéressantes pour la gestion des risques. La cartographie des risques est la première étape de cette démarche. En effet, elle constitue un support efficace à la maîtrise des risques en ce sens qu'elle permet de définir les mesures de contrôle en fonction du niveau des risques.

Dans le chapitre qui suit nous allons nous atteler à l'élaboration de la cartographie des risques du processus achat de Nestlé Niger.

Chapitre 5 : Cartographie des risques opérationnels du processus achat de Nestlé Niger

L'identification et l'évaluation des risques sont des phases clés du processus. Une étape de hiérarchisation des risques est ensuite nécessaire pour identifier les plus significatifs, ceux pouvant avoir un impact sur les états financiers ou sur la pérennité de l'entreprise.

La démarche d'identification puis de hiérarchisation des risques est représentée par une cartographie des risques. L'élaboration de cet outil permet à l'entreprise d'avoir une vue d'ensemble des risques et vise à renforcer les pratiques de gestion de ces derniers, à améliorer la performance par une prise de décision mieux éclairée et à contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

D'une manière générale les activités d'achat sont confrontées à des risques. Ceux-ci sont divers, allant d'absence de prévision de dépenses au double paiement en passant par des livraisons fictives, les litiges fournisseurs etc. Cette situation se pose avec plus d'acuité dans les entreprises commerciales où les opérations d'achat représentent une part importante des activités de l'entreprise. Nestlé Niger dont l'activité est exclusivement commerciale aura des intérêts certains dans l'établissement d'une cartographie des risques liés aux achats.

L'objectif de ce chapitre est l'élaboration de la cartographie des risques du processus achat de Nestlé Niger à partir d'une démarche proposée suivant notre modèle d'analyse.

Dans la section une nous identifierons les risques liés aux achats en découpant le processus achat en activités. La section deux elle traitera du lien existant entre les risques identifiés et les objectifs assignés aux achats, puis nous procéderons à une évaluation des risques ayant des connexions notables avec les objectifs. Dans la dernière section (trois) nous évaluerons les mesures de contrôle de risques et présenterons la cartographie des risques et les recommandations qui en résultent.

Section I : Identification des risques liés au processus achat

Elle constitue la première étape à toute démarche d'élaboration de la cartographie. Il existe plusieurs méthodes et divers outils d'identification des risques dont nous avons fait cas de quelques uns dans notre revue de la littérature. Pour notre part nous utiliserons le tableau

d'identification des risques inspiré de celui préconisé par Renard. Pour ce faire le processus achat a été décomposé en activités. Pour chaque activité déterminée, ses objectifs qui lui sont assignés sont définis et les risques encourus. Une évaluation sommaire du risque est ensuite faite, et ce à trois niveaux : risque important, risque moyen, risque faible suivant les critères suivants : important si les conséquences financières qui en découlent sont énormes, moyen si elles sont acceptables et faible si elles sont minimales. Enfin un rappel de dispositif de contrôle interne sensé exister et un constat sur l'existence effective de celui-ci seront indiqués. Il ne s'agit pas ici d'évaluer la fiabilité et la pertinence du contrôle interne. L'appréciation des mesures de contrôle sera faite dans la section deux.

Le dispositif de contrôle interne sera soit une procédure, soit une organisation efficace, soit une action de supervision, soit un moyen (humain ou matériel).

Les différentes activités du processus qui feront l'objet d'analyse sont :

- Budgétisation – suivi des engagements de dépenses,
- Expression interne des besoins,
- Sélection des fournisseurs,
- Commande- relance des fournisseurs,
- Réception des articles livrés
- Réception et contrôle des factures d'achat,
- Suivi des comptes fournisseurs,
- Règlement des factures fournisseurs.

1. Analyse des activités de budgétisation

Elle consiste essentiellement à recenser les risques liés aux activités d'élaboration et du suivi budgétaire. Ce recensement est fait à travers le tableau suivant :

Tableau n° 14: Identification des risques des activités de budgétisation

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Elaboration du budget	Participation du service achat à l'élaboration du budget	1. Système budgétaire incohérent	I	(Ob) Connaissance des objectifs assignés aux achats	OUI
				(Org) Degré d'implication du service achat dans le processus budgétaire	OUI
Suivi budgétaire	Rapprochement des prévisions aux réalisations	2. Suivi imparfait du budget	I	(Org) Participation à l'analyse des écarts	OUI

Source : nous même

M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important Ob : objectif, Org : organisation

2. Analyse de l'expression interne des besoins

Le processus achat démarre par un besoin qui naît chez un membre de l'organisation. Cette analyse consiste à déterminer les risques susceptibles de se produire lors cette phase.

Tableau n° 15: Identification des risques lors de l'expression interne des besoins

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Expression et justification du besoin	Etre sur que l'achat correspond à un besoin de l'entreprise et validé par une personne autorisée	3. Achats non nécessaires.	I	(P) Emission d'une demande d'achat (DA)	OUI
		4. Achats inopportuns	I		
		5. Achats non autorisés	I	(P) Prénumérotation des DA	Non
		6. Achats non-conformes aux besoins de la société	I	(Org) Existence d'une liste de personnes autorisées à signer les DA	OUI
		7. Achats non-conformes aux spécifications de la société	I	(Org) Présence de la liste au service achat (P) Existence d'un montant maximum qu'une personne peut autoriser	OUI OUI
Visa du contrôleur de gestion	Aucune commande ne peut être lancée sans visa du contrôle de gestion	8. Dépassement budgétaire	I	(P) Contrôle de la DA formalisé avant émission du bon de commande (P) Existence de budget spécifique par type d'achats ou de services	OUI OUI

Source : nous même

M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure, Org : organisation

3. Analyse des activités de sélection des fournisseurs

Le plus grand danger auquel l'entreprise est confrontée lors de la sélection des fournisseurs réside dans le fait que elle ne se fasse pas sérieusement ou, avec retard et pour uniquement certains articles. Cela peut entraîner plusieurs risques :

Tableau n°16 : Identification des risques relatifs aux activités de sélection des fournisseurs

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Mise en place d'un fichier fournisseurs	S'assurer de l'existence d'un fichier fournisseur	9. Inexistence d'un fichier fournisseur	M	(P) Procédure d'agrément des fournisseurs (P) Liste des fournisseurs agréés par la société et régulièrement mise à jour	OUI
		10. Autres fournisseurs potentiels non consultés	M		OUI
		11. Existence de fournisseurs privilégiés	M		
Mise en concurrence des fournisseurs	Respect de la procédure de mise en concurrence	12. Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies	M	(P) Consultation de trois fournisseurs au minimum (P) Envoi des mêmes informations à tous les fournisseurs présélectionnés	OUI
		13. Inexistence d'une procédure d'appel d'offre	M		OUI
Choix du fournisseur	Objectivité dans le choix du fournisseur	14. Choix arbitraire	M	(P) Existence d'une procédure de dépouillement (P) Etablissement d'un rapport de choix (P) Existence d'une date d'échéance pour la proposition	OUI
		15. Considérations personnelles	M		OUI
		16. Marchés de gré à gré	M		
		17. Collusion	I		
		18. Comparaisons faussées	I		
		19. Non prise en compte du rapport qualité/prix	I		
		20. Rupture d'approvisionnement	I		
21. Litige fournisseur	I	OUI			

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure

4. Analyse des activités de commande et relance des fournisseurs

Les risques suivants peuvent être observés lors de la passation et du suivi de la commande.

Tableau n°17 : Risques liés aux activités de commande et relance des fournisseurs

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat	
Autorisation de la commande	Commandes autorisées par des responsables habilités	22. commandes directes non autorisées	I	(P)	OUI	
		23. Livraisons suite à des commandes non autorisées	I	Précision des pouvoirs de signature des commandes (Org)		
		24. Dépassement budgétaire	I	Liste à jour personnes autorisées à signer une commande		OUI
		25. Commandes hors circuit	I			
Etablissement et envoi de la commande	Commandes passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise	26. Achats non conformes aux besoins de la société	I	(P)	OUI	
		27. Achats personnels	M	Existence d'1 liasse commande standard et pre-numerotées (P) Contrôle de la DA, et lancement de la commande à la seule condition d'une DA complète		OUI
Suivi de la commande	Suivi strict des commandes non honorées par les fournisseurs	28. Absence de suivi de commandes	M	Conditions générales d'achat transcrites in extenso sur la commande Accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation des dites conditions		
		29. Non respect des termes de la commande par le fournisseur	M			
		30. Litiges fournisseurs				
		31. Non respect des délais de livraison	I			
		32. Maintien des fournisseurs devenus non performants	M			
			I			

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure

Org : organisation

5. Analyse des activités de réception des articles livrés.

L'analyse des activités de réception des articles livrés permet de relever les risques suivants.

Tableau n°18 : Risques liés aux activités de réception des articles livrés

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle	Constat
Livraison	S'assurer de la livraison effective des articles commandés	33. Livraisons fictives 34. Méconnaissances des livraisons	I M	(P) Réception des livraisons en des lieux définis (P) Emission systématique d'un bon de réception pré numéroté	OUI NON
Contrôle de la livraison	Etre sur que le contrôle des livraisons est correctement effectué	35. Non-conformité entre réception et commande 36. Réception validée malgré les manquants 37. Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur 38. Problème de cut-off	M I I F	(P) Rapprochement du bon de commande avec le bon de réception ; rapprochement avec le bon de livraison (Org) Séparation des fonctions Achat/Réception (P) Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur	NON OUI OUI
Mise en stock	Mise en stock dans des conditions adaptées au type de bien	39. Détérioration du stock 40. Absence de conditions optimum de stockage 41. Absence de protection contre les pertes ou vols 42. Absence de police d'assurance	I I I M	(P) Local adéquat fermant à clef (P) Assurance incendie, dégâts pour causes naturelles	OUI OUI
Mouvement des stocks	Mouvements de stocks autorisés	43. Entrées ou sorties falsifiées 44. Mise en stock erroné 45. Omissions d'entrée en stock 46. Double entrée	I I I I	(P) Bon de réception et bon de sortie signés par le responsable du magasin (P, S) Inventaires physiques périodiques par une personne indépendante	OUI OUI

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure Org : organisation

6. Analyse des activités de réception et contrôle des factures d'achat

Les activités de réception et de contrôle des factures d'achat constituent le premier aspect comptable du processus achat. L'analyse de ces activités permet de déceler les risques suivants :

Tableau n°19: Risques liés aux activités de réception et contrôle des factures

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	constat
Identification des factures	La facture concerne bien l'entreprise	47. Factures étrangères à l'entreprise	F	(P) Identification par le service réception à l'arrivée du courrier, numéro séquentiel interne (P) Distinction de l'original des copies par un tampon « original » et un tampon « copies »	OUI
		48. Facture égarée	F		NON
		49. Erreur sur le code fournisseur	F		
Contrôle factures	Identité parfaite de la facture, de la commande et du bon de réception	50. Facture non conforme à la commande	F	(P) Comparaison systématique entre les trois documents (facture, bon de commande et bon de réception)	OUI
		51. Surfacturation suite collusions	I		
		52. Erreur de calcul sur la facture	M	(P) Contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux	OUI
Enregistrement (imputation) des factures	Correct enregistrement des factures	53. Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires	F	(S) Visa de validation des imputations par le chef comptable (P) Comptabilisation exclusive de l'original de la facture (P) Existence d'une procédure de cut-off	OUI
		54. Omission de comptabilisation	F		
		55. Double comptabilisation	F		OUI
		56. Factures non approuvées mais comptabilisées	F		
		57. Non respect de séparation des exercices	F		OUI

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure S : supervision

7. Analyse des activités du suivi des comptes fournisseurs

Les activités de suivi des comptes fournisseurs sont primordiales pour l'entreprise car elles permettent à celle-ci d'avoir une visibilité sur la gestion des comptes fournisseurs et corrélativement sur le volume de ses achats. Un inventaire des risques liés à ces activités est observé ci-dessous.

Tableau n°20 : Risques liés au suivi des comptes fournisseurs

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat
Suivi des comptes fournisseurs	Etre sur de la fiabilité des comptes individuels fournisseurs	58. Méconnaissance des niveaux réels de dettes	I	(P) Analyse régulière des comptes fournisseurs	OUI
		59. Factures de l'exercice non comptabilisées	F	(P) Circularisation des fournisseurs	OUI
		60. Retard dans la parution des comptes	F	(P, S) Réconciliation des soldes avec les relevés envoyés par les fournisseurs	OUI
Suivi des comptes d'achat	S'assurer d'un contrôle périodique des soldes des comptes d'achat	61. Volume d'achat erroné	F	(P) Rapprochement	OUI
		62. Fraudes sur les achats	I	entre la comptabilité et les chiffres du service achat	

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure S : supervision

8. Analyse des activités de règlement fournisseur

Les activités de règlements des fournisseurs sont très sensibles et porteuses des risques énormes pour l'entreprise à cause des mouvements de fonds

qu'elles engendrent. L'analyse de ces activités permet de recenser les risques suivants :

Tableau n° 21: Risques liés aux règlements fournisseurs

Activités	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Décision de règlement	Les paiements sont autorisés par la personne habilitée	63. Paiement non autorisé 64. Double paiement 65. Paiement erroné	I I I	(P) Procédure d'autorisation des règlements (liste des personnes autorisées)	OUI
Vérification factures	Conformité avec les engagements	66. paiement sans réception 67. Non récupération des avoirs	I I	(P) Comparaison facture/bon de commande et bon de réception avant signature du titre de paiement par la personne habilitée	OUI
Visa de certification	Certification de la justification des dépenses	68. Factures non approuvées mais payées	I	(P) Signature du document de paiement uniquement au vu de la facture originale revêtue de la mention « bon à payer »	OUI
Signature du moyen de paiement	Signature par la personne habilitée	69. Falsification de signature 70. Détournement	I I	(P) Absence d'émission de chèques signés d'avance et en blanc (P) Conservation des chèques annulés	OUI OUI
Enregistrement du paiement	Enregistrement correct du paiement	71. Omission de comptabilisation 72. Enregistrement erroné du montant et/ou du fournisseur 73. Double enregistrement	F M M	(P) Enregistrement exclusif à partir de la pièce justificative (chèque, ordre de virement etc.) (Ob) Analyse des comptes fournisseurs dont les soldes sont débiteurs	OUI OUI

Source : nous-mêmes M : risque moyen, F : risque faible, I : risque important, P : procédure

Ob : objectif

Cette d'identification a pour but de lister les différents risques auxquels le processus achat est confrontés. La méthode de la décomposition du processus en activités a permis de recenser un nombre important de risques opérationnels. La réalisation de ces derniers peut entraîner des conséquences énormes pour l'entreprise. Aussi, celle-ci doit elle prendre des mesures pour réduire le risque. Cependant, leurs mises en œuvre se traduisent par des coûts pour l'entreprise. C'est pourquoi, les mesures doivent concerner surtout les risques ayant un lien fort avec la réalisation des objectifs. Autrement il s'agit de déterminer la connexion des risques ci-dessus identifiés.

Section II : Connexion des risques et évaluation des risques

Dans cette section nous aborderons la connexion et l'évaluation des risques. Cette dernière se fera à partir de deux composantes du risque : l'impact et la probabilité, dont la hiérarchisation permet de déterminer le niveau du risque. Quant à la connexion elle permettra, et comme nous l'avons déjà souligné en haut, d'identifier les risques ayant un impact significatif sur la réalisation des objectifs du processus achat.

1. La connexion des risques

Elle consiste à déterminer l'influence des risques sur l'atteinte des objectifs des activités d'achat dont il faut le rappeler sont le saving des achats, la sécurisation des biens et la fourniture d'informations fiables. Le niveau de la connexion des risques se fera de manière qualitative en déterminant des connexités « Basse », « Moyenne » et « Forte » auxquelles des cotations allant de 1 à 9 seront attribuées. Cette appréciation qualitative de la connexion des risques n'est pas scientifique, elle reste aléatoire et approximative.

Le tableau ci-après donne notre convention de cotation.

Tableau n°22 : convention de cotation de la connexion

Connexité	Cotation	Description
Basse	entre 1 et 3	L'influence du risque est faible
Moyenne	entre 4 et 6	L'influence du risque est relativement importante
Forte	entre 7 et 9	L'influence du risque est très importante

Source : nous même

La connexion des risques identifiés est ainsi déterminée dans le tableau suivant. Notons que les risques ayant fait l'objet de plusieurs apparitions ont été repris une seule fois dans le tableau. La note globale obtenue résulte de la moyenne des connexités des risques aux objectifs opérationnels, elles mêmes déterminées selon les critères définis dans les intervalles ci-dessus. La moyenne obtenue est arrondie à la valeur inférieure si le nombre après la virgule est inférieur à 0,5 et à la valeur supérieure dans le cas contraire.

Tableau N° 23 : Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus achat

Activités/Risques	Connexion*	Note globale	Objectifs opérationnels du processus achat		
			Faire le** saving des achats	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
Activités de budgétisation					
1. Système budgétaire incohérent	M	5	6	1	7
2. Suivi imparfait du budget	M	5	6	1	8
Activités de l'expression interne des besoins					
3. Achats non nécessaires	M	5	5	5	5
4. Achats inopportuns	M	5	6	5	5
5. Achats non autorisés	M	5	6	5	5
6. Achats non-conformes aux besoins	M	5	7	3	5
7. Achats non-conformes aux spécifications	M	5	7	3	6
8. Dépassement budgétaire	M	5	6	2	7
Activités de sélection de fournisseurs					
9. Inexistence de fichier fournisseur	M	5	7	2	6
10. Autres fournisseurs potentiels non consultés	M	4	7	1	5
11. Existence de fournisseurs privilégiés	M	5	8	1	6
12. Inégalité des fournisseurs à l'information	M	5	7	2	7
13. Inexistence de procédure d'appel d'offre	M	5	8	1	6
14. Choix arbitraire	M	5	8	2	6
15. Considérations personnelles	M	6	7	3	7
16. Marché de gré à gré	F	7	8	7	6
17. Collusion	F	7	8	7	7
18. Comparaisons faussées	M	6	8	3	7
19. Non prise en compte rapport qualité/prix	M	6	9	3	5
20. Rupture d'approvisionnement	B	3	5	2	3
21. Litige fournisseur	F	7	7	7	7
Activités de commandes et relance fournisseurs					
22. Commandes directes non autorisées	M	5	7	3	6
23. Livraisons suite commandes non autorisées	M	5	6	3	6
24. Commandes hors circuit	M	6	7	5	6
25. Achats personnels	M	6	7	5	5
26. Absence de suivi de commande	M	6	5	6	6
27. Non respect termes de la commande par le fournisseur	M	5	7	5	3
28. Non respect des délais de livraison	B	4	3	4	5
29. Maintien des fournisseurs devenus non performants	M	5	8	3	5
Activités de réception des articles livrés					
30. Livraisons fictives	F	7	6	8	7
31. Méconnaissances de livraison	M	5	3	6	7
32. Non-conformité entre réception et commande	F	7	6	8	7
33. Réception validée malgré des manquants	M	6	3	8	8
34. Problème de cut-off	B	3	1	1	8
35. Détérioration du stock	M	6	6	6	7
36. Absence condition optimum de stockage	M	6	2	9	6
37. Absence de protection contre les pertes et vols	M	6	2	9	7
38. Absence de police d'assurance	M	5	3	8	5
39. Entrées ou sorties falsifiées	M	6	5	8	6
40. Mise en stock erroné	F	7	7	7	7
41. Omissions d'entrée en stock	M	5	2	7	7
42. Double entrée	M	6	2	7	8

Tableau N° 23 : suite Connexion des risques aux objectifs opérationnels du processus achat

Activités/Risques	Connexion*	Note globale	Objectifs opérationnels du processus achat		
			Faire le saving des achats	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
43. Factures égarées	B	2	1	4	1
44. Erreur sur le code fournisseur	B	2	1	1	5
45. Facture non-conforme à la commande	B	3	1	4	5
46. Surfacturation	B	3	1	2	5
47. Erreur sur le calcul de la facture	B	2	1	2	4
48. Erreur sur les sections et rubriques budgétaires	B	2	1	1	5
49. Omission de comptabilisation	B	3	1	3	7
50. Double comptabilisation	B	3	1	2	7
51. Factures non approuvées mais comptabilisées	M	4	1	5	6
52. Méconnaissance des niveaux réels de dettes	M	4	1	4	7
53. Retard dans la parution des comptes	B	3	1	3	5
54. Volume d'achat erroné	M	4	2	3	7
55. Fraude sur les factures	M	4	2	3	6
56. Paiement non autorisé	M	4	1	7	5
57. Double paiement	M	5	2	6	6
58. Paiement erroné	M	5	4	5	6
59. Paiement sans réception	M	4	2	5	6
60. Non récupération des avoirs	M	5	3	6	5
61. Factures non approuvées mais payées	M	5	3	6	6
62. Falsification de signature	M	6	3	9	7
63. Détournement	M	5	2	9	5
64. Omission de comptabilisation du paiement	M	5	2	6	6
65. Enregistrement erroné du montant et/ ou du fournisseur	B	4	2	5	6
66. Double enregistrement	B	4	1	5	6

Source : Nous même

* B : basse, M : moyenne, F : forte ** acheter selon rapport qualité/prix

* B : basse, M : moyenne, F : forte ** acheter selon rapport qualité /prix

Par exemple l'omission de comptabilisation du règlement fournisseur traduit des comptes fournisseurs erronés et donc entache la fiabilité de l'information d'où une connexion forte (7), mais n'empêche en rien à la société d'acheter selon le rapport qualité/prix d'où une connexion faible (3).

Cette étape dans l'élaboration de la cartographie des risques du processus achat a permis de déterminer le lien des risques avec les objectifs assignés aux activités d'achat. Seuls ceux ayant une connexion forte ou moyenne feront l'objet d'évaluation. Toutefois, les risques dont la connexion est forte ou moyenne à l'un des objectifs opérationnels du processus achat seront également pris en compte dans la phase d'évaluation.

2. Evaluation des risques

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité. Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque.

Dans cette sous section il sera ainsi question d'évaluer les risques répondant aux critères ci-dessus définis.

2.1. Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques

La probabilité d'occurrence représente la possibilité qu'un événement donné survienne.

L'évaluation de l'occurrence du risque se fera de manière qualitative, mais reste tout comme pour la connexion aléatoire et approximative. Selon Renard (2005 :185) elle doit être effectuée par un groupe de travail afin de minimiser les erreurs. Toutefois, la probabilité de survenance d'un risque dépend de l'environnement de contrôle (intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et le style de direction, la séparation des tâches...), des activités de contrôle, du système d'information, du pilotage mais également de la taille de l'entreprise et du volume d'informations et de procédures à traiter (Coopers et Lybrand, 2000 : 35, Wilmots, 2002 : 83, Ordre des experts – comptables, 2005 : 43).

Les entretiens, observations et l'analyse documentaire, notamment les rapports du commissaire aux comptes, menés au sein de la société Nestlé Niger révèlent que l'environnement de contrôle est globalement satisfaisant. En effet, nous avons remarqué que le personnel de la société est sensibilisé à la notion de risque. La séparation des tâches (voir grille de séparation annexe 2) incompatibles est observée dans la société. Cependant, nous avons relevé l'inexistence d'un service d'audit interne ce qui limite quelque peu les activités de contrôle. Par ailleurs, le manuel des procédures de la société est en langue anglaise limitant de ce fait sa pleine utilisation par les opérationnels qui dans la plupart des cas ont une connaissance limitée de cette langue.

A la lumière de ces observations nous avons procédé à l'évaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés selon la convention de notation ci-après :

Tableau N° 24 : Echelle de mesure de la probabilité du risque

Côte	Catégorie	Description
1	Très faible	Il est quasi-impossible que le risque se produit
2	Faible	Il y'a peu de chance que le risque se produit
3	Moyenne	Il est possible que le risque se produit
4	Forte	Il y'a des bonnes chances que le risque se produit
5	Très forte	Il y'a une quasi-certitude que le risque se produit

Source : nous même inspiré de Matte(2003 :40)

L'occurrence des risques est déterminée dans le tableau suivant qui comprend quatre colonnes : la première décrit les différents risques, la deuxième et la troisième donnent respectivement la côte du risque et la catégorie de probabilité y afférente et enfin la quatrième est explicative de la probabilité attribuée au risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°25 : Probabilité de survenance des risques du processus achat

Risques	Note	Probabilité	Observations*
2. Suivi imparfait du budget	1	Très faible	Existence de reporting
3. Achats non nécessaires	2	Faible	Procédure d'achat
4. Achats inopportuns	3	Moyenne	Retard d'une commande peut retrouver une autre commande
5. Achats non autorisés	1	Très faible	Procédure d'achat
6. Achats non-conformes aux besoins	2	Faible	Erreur lors du chargement des produits
7. Achats non-conformes aux spécifications	1	Très faible	Achats intergroupes paramétrés
8. Dépassement budgétaire	1	Très faible	Procédure
9. Inexistence de fichier fournisseur	1	Très faible	Achats intergroupes et existence fichier pour achats locaux
10. Autres fournisseurs potentiels non consultés	1	Très faible	Procédure
11. Existence de fournisseurs prive liés	1	Très faible	Procédure
12. Inégalité des fournisseurs à l'information	1	Très faible	Procédure
13. Inexistence de procédure d'appel d'offre	1	Très faible	Appel à au moins 3 pro formas
14. Choix arbitraire	1	Très faible	Existence de rapport de choix
15. Considérations personnelles	1	Très faible	Existence de rapport de choix
16. Marché de gré à gré	1	Très faible	Existence de rapport de choix
17. Collusion	1	Très faible	Existence de rapport de choix
18. Comparaisons faussées	1	Très faible	Existence de rapport de choix
19. Non prise en compte rapport qualité/prix	1	Très faible	Existence de rapport de choix
20. Rupture d'approvisionnement	3	Moyenne	Retard de livraison du aux fournisseurs, transit ou à une mauvaise planification
21. Litige fournisseur	1	Très faible	Procédure
22. Commandes directes non autorisées	1	Très faible	Procédure
23. Livraisons suite commandes non autorisée	1	Très faible	Procédure
24. Commandes hors circuit	1	Très faible	Procédure
25. Achats personnels	1	Très faible	Procédure
26. Absence de suivi de commande	1	Très faible	Procédure
27. Non respect termes de la commande par le fournisseur	2	Faible	Des cas se sont présentés
28. Non respect des délais de livraison	3	Moyenne	Contraintes de transport
Maintien des fournisseurs devenus non performants	1	Très faible	Fournisseur systématiquement supprimé du fichier
29. Livraisons fictives	1	Très faible	Procédure
30. Méconnaissances de livraison	1	Très faible	Procédure
31. Non-conformité entre réception et commande	1	Très faible	Contrôle systématique
32. Réception validée malgré des manquants	1	Très faible	Procédure
33. Problème de cut-off	1	Très faible	Constitution de provisions en fin d'année
34. Déterioration du stock	2	Faible	Détérioration lors du transport
35. Absence condition optimum de stockage	1	Très faible	Grand magasin et utilisation des produits contre les termites et autres
36. Absence de protection contre les pertes et vols	1	Très faible	Disponibilité d'une sécurité
37. Absence de police d'assurance	1	Très faible	Existence de police d'assurance
38. Entrées ou sorties falsifiées	1	Très faible	Procédure
39. Mise en stock erroné	1	Très faible	Procédure
40. Omissions d'entrée en stock	1	Très faible	Procédure
41. Double entrée	1	Très faible	Procédure
42. Factures étrangères à l'entreprise	1	Très faible	Contrôle systématique des factures
43. Factures égarées	1	Très faible	Enregistrement sur un registre
44. Erreur sur le code fournisseur	1	Très faible	Contrôle
45. Facture non-conforme à la commande	1	Très faible	Contrôle de conformité par la comptabilité et la secrétaire
46. Surfacturation	2	Faible	Appel à au moins 3 pro formas
47. Erreur sur le calcul de la facture	2	Faible	Contrôle des factures
48. Erreur sur les sections et rubriques budgétaires	2	Faible	Contrôle par le contrôleur de gestion
49. Omission de comptabilisation	2	Faible	Facture non transmise à la comptabilité

* raisons qui militent pour cette probabilité

Tableau n°25 (suite) : Probabilité de survenance des risques du processus achat

Risques	Note	Probabilité	Observations*
50. Double comptabilisation	3	Moyenne	Mauvaise interprétation des avances sur factures
51. Factures non approuvées mais comptabilisées	1	Très faible	Factures litigieuses classées
52. Méconnaissance des niveaux réels de dettes	1	Très faible	Analyse mensuelle des comptes
53. Retard dans la parution des comptes	1	Très faible	Assistance par un cabinet extérieur
54. Volume d'achat erroné	1	Très faible	Comparaison entre la comptabilité et le service achat
55. Fraude sur les factures	2	Faible	Contrôle sur les factures
56. Paiement non autorisé	1	Très faible	Procédure
57. Double paiement	1	Très faible	Procédure
58. Paiement erroné	2	Faible	Contrôle sur les factures
59. Paiement sans réception	1	Faible	Factures approuvées avant tout paiement
60. Non récupération des avoirs	1	Très faible	Suivi régulier des avoirs
61. Factures non approuvées mais payées	1	Très faible	Factures approuvées avant tout paiement
62. Falsification de signature	1	Très faible	Ethique et procédure de paiement
63. Détournement	1	Très faible	Environnement et procédure de paiement
64. Omission de comptabilisation du paiement	1	Très faible	Analyse mensuelle des comptes fournisseurs
65. Enregistrement erroné du montant et/ ou du fournisseur	1	Très faible	Analyse mensuelle des comptes fournisseurs
66. Double enregistrement	1	Très faible	Analyse mensuelle des comptes fournisseurs

Source : nous même * raisons qui militent pour cette probabilité

Après avoir déterminé l'occurrence des risques nous allons maintenant évaluer l'impact de ces derniers.

2.2. Evaluation de l'impact des risques

C'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cela consiste à déterminer dans quelle mesure les risques sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Tout

comme pour la probabilité l'évaluation de l'impact sera faite de manière qualitative.

La démarche (Ziallo, 2005 :89) consiste d'abord à identifier pour chaque risque au niveau des trois objectifs du processus achat, le plus pertinent en termes d'impact des conséquences. Ensuite la convention suivante est adoptée :

- En cas d'impact global du risque moins élevé que l'impact de l'objectif pertinent, l'impact de l'objectif pertinent domine ;
- En cas d'impact de l'objectif pertinent moins élevé que l'impact global du risque, l'impact global domine.

Le tableau suivant donne l'échelle de mesure de l'impact du risque.

Tableau N° 26 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Catégorie	Description
1	Insignifiant	Conséquences très négligeables sur les objectifs opérationnels du processus achat.
2	Mineur	Conséquences faibles sur les objectifs opérationnels du processus achat.
3	Modéré	Conséquences modérées sur les objectifs opérationnels du processus achat.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses sur les objectifs opérationnels du processus achat.
5	Catastrophique	Conséquences très graves sur les objectifs opérationnels du processus achat.

Source : nous même inspiré de Matte(2003 :40).

L'évaluation de l'impact des risques sur les objectifs opérationnels du processus achat est ainsi faite dans le tableau suivant.

Tableau N° 27: Evaluation de l'impact des risques du processus achat

Risques	Impact	Côte	Objectifs opérationnels du processus achat		
			Faire le saving des achats	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
1. Système budgétaire incohérent	Mineur	2	1	1	2*
2. Suivi imparfait du budget	Mineur	2	1	1	2*
3. Achats non nécessaires	Majeur	4	4*	2	2
4. Achats inopportuns	Majeur	4	4*	2	2
5. Achats non autorisés	Majeur	4	4*	2	2
6. Achats non-conformes aux besoins	Majeur	4	4*	2	2
7. Achats non-conformes aux spécifications	Majeur	4	4*	2	2
8. Dépassement budgétaire	Mineur	2	1	1	2*
9. Inexistence de fichier fournisseur	Modéré	3	3*	1	2
10. Autres fournisseurs potentiels non consultés	Modéré	3	3*	1	2
11. Existence de fournisseurs privilégiés	Modéré	3	3*	1	2
12. Inégalité des fournisseurs à l'information	Modéré	4	4*	1	2
13. Inexistence de procédure d'appel d'offre	Majeur	4	4*	1	2
14. Choix arbitraire	Majeur	4	4*	1	2
15. Considérations personnelles	Majeur	4	4*	1	2
16. Marché de gré à gré	Majeur	4	4*	2	2
17. Collusion	Catastrophique	5	5*	4	2
18. Comparaisons faussées	Majeur	4	4*	2	4
19. Non prise en compte rapport qualité/prix	Catastrophique	5	5*	1	2
20. Rupture d'approvisionnement	Majeur	4	1	1	4*
21. Litige fournisseur	Mineur	2	2*	1	1
22. Commandes directes non autorisées	Modéré	3	3*	1	1
23. Livraisons suite commandes non autorisées	Modéré	3	3*	1	1
24. Commandes hors circuit	Modéré	3	3*	1	1
25. Achats personnels	Majeur	4	4*	3	1
26. Absence de suivi de commande	Majeur	4	2	4*	4
27. Non respect termes de la commande par le fournisseur	Majeur	4	4*	2	2
28. Non respect des délais de livraison	Mineur	2	1	2*	1
29. Maintien des fournisseurs devenus non performants	Modéré	3	3*	1	1
30. Livraisons fictives	Catastrophique	5	1	5*	4
31. Méconnaissances de livraison	Majeur	4	1	4*	4
32. Non-conformité entre réception et commande	Majeur	4	4*	3	4
33. Réception validée malgré des manquants	Majeur	4	2	4*	4
34. Problème de cut-off	Majeur	4	1	1	4*
35. Détérioration du stock	Majeur	4	1	4*	2
36. Absence condition optimum de stockage	Majeur	4	1	4*	1
37. Absence de protection contre les pertes et vols	Majeur	4	1	4*	2
38. Absence de police d'assurance	Majeur	4	1	4*	1
39. Entrées ou sorties falsifiées	Catastrophique	5	1	5*	1
40. Mise en stock erroné	Majeur	4	1	4	4*
41. Omissions d'entrée en stock	Majeur	4	1	3	4*
42. Double entrée	Majeur	4	1	3	4*
43. Factures étrangères à l'entreprise	Modéré	3	1	2	3*
44. Factures égarées	Modéré	3	1	2	3*
45. Erreur sur le code fournisseur	Mineur	2	1	1	2*
46. Facture non-conforme à la commande	Modéré	3	2	2	3*

Source : Nous même * objectif pertinent

Tableau N° 27(suite): Evaluation de l'impact des risques du processus achat

Risques	Impact	Note globale	Objectifs opérationnels du processus achat		
			Faire le saving des achats	Sécurité des biens	Fiabilité des informations
47. Surfacturation	Majeur	4	1	2	4*
48. Erreur sur le calcul de la facture	Modéré	3	1	1	3*
49 Erreur sur les sections et rubriques budgétaires	Modéré	3	1	1	3*
50. Omission de comptabilisation	Majeur	4	1	1	4*
51. Double comptabilisation	Majeur	4	1	1	4*
52. Factures non approuvées mais comptabilisées	Mineur	2	1	1	2*
53. Méconnaissance des niveaux réels de dettes	Majeur	4	1	3	4*
54. Retard dans la parution des comptes	Modéré	3	1	1	3*
55. Volume d'achat erroné	Modéré	3	1	1	3*
56. Fraude sur les factures	Majeur	4	1	4*	4
57. Paiement non autorisé	Modéré	3	1	3*	2
58. Double paiement	Majeur	4	1	4*	4
59. Paiement erroné	Modéré	3	1	2	3*
60. Paiement sans réception	Majeur	4	1	4*	3
61. Non récupération des avoirs	Majeur	4	1	4*	3
62. Factures non approuvées mais payées	Mineur	2	1	2*	1
63. Falsification de signature	Catastrophique	5	1	5*	3
64. Détournement	Catastrophique	5	1	5*	3
65. Omission de comptabilisation	Majeur	4	1	2	4*
66. Enregistrement erroné du montant et/ ou du fournisseur	Modéré	3	1	2	3*
67. Double enregistrement	Mineur	2	1	2	2*

Source : Nous même * objectif pertinent

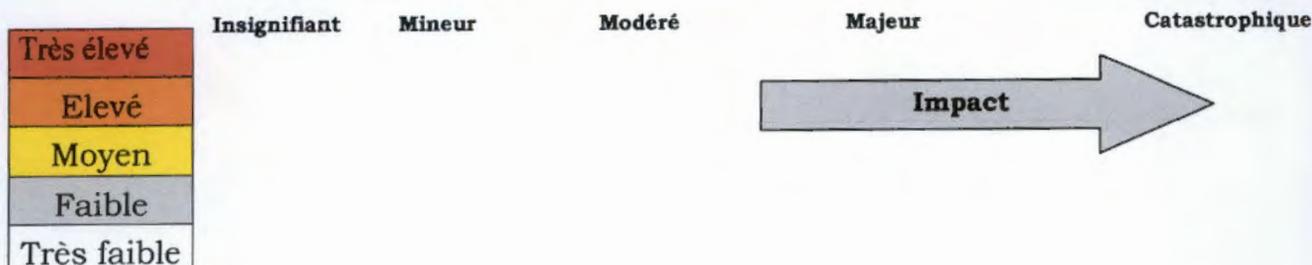
L'évaluation de l'occurrence et de l'impact du risque va nous conduire à définir le niveau du risque

3. Définition du niveau des risques

Elle consiste à la hiérarchisation des risques afin d'identifier les plus significatifs : ceux ayant le plus d'impact sur les objectifs en cas de leur survenance. Cela se fera à l'aide d'une matrice basée sur la probabilité des risques en fonction de l'impact. La figure ci-après représente cette évaluation du niveau des risques.

Figure N°4 Détermination du niveau des risques du processus achat

 P R O B A B I L I T E	Très forte					
	Forte					
	Moyenne		28. Non respect des délais de livraison		4. Achats inopportuns 20. Rupture d'approvisionnement 51. Double comptabilisation	
	Faible			48. Erreur sur le calcul de la facture 49. Erreur sur les sections et rubriques budgétaires 59. Paiement erroné	3. Achats non nécessaires 6. Achats non-conformes aux besoins 35. Détérioration de stock 50. Omission de comptabilisation	
	Très faible	1. Système budgétaire incohérent 2. Suivi imparfait du budget 8. Dépassement budgétaire 21. Litige fournisseur 45. Erreur sur le code fournisseur 52. Factures non approuvés mais comptabilisées 62. Factures non approuvées mais payées 67. Double enregistrement du paiement	9. Inexistence fichier fournisseurs 10. Autres fournisseurs non consultés 11. Existence fournisseurs privilégiés 12. Inégalité des fournisseurs 22. Commandes non autorisées 23. Livraisons suite commandes non autorisées 24. Commandes hors circuit 29. Maintien des fournisseurs devenus non performants 43. Factures étrangères à l'entreprise 44. Factures égarées 46. Facture non-conformes à la commande 54. Retard dans la parution des comptes 55. Volume d'achat erroné 57. Paiement non autorisé 66. Enregistrement erroné du montant et/ou du fournisseur	5. Achats non autorisés 7. Achats non conformes aux spécifications 13. Inexistence de procédure appel d'offre 14. Choix arbitraire 15. Considérations personnelles 16. Marché de gré à gré 18. Comparaisons faussées 25. Achats personnels 26. Absence de suivi de commande 27. Non respect des termes de la commande par le Fournisseur 31. Méconnaissance de livraison 32. Non-conformité réception/commande 33. Réception validée malgré des manquants 34. Problème de cut-off 36. Absence de condition optimum de stockage 37. Absence de protection contre les vols 38. Absence de police d'assurance 40. Mise en stock erroné 41. Omission d'entrée en stock 42. Double entrée 53. Méconnaissances des niveaux réels de dettes 56. Fraude sur les factures 58. Double paiement 60. Paiement sans réception 61. Non récupération des avoirs 65. Omission de comptabilisation du paiement	17. Collusion 19. Non prise en compte rapport qualité/prix 30. Livraisons fictives 39. Entrées ou sorties falsifiées 47. Surfacturation 63. Falsification de signature 64. Détournement	



Cette représentation sous forme matricielle a permis de mettre en évidence cinq niveaux de risque allant du niveau très élevé au très faible en passant par les niveaux élevé, moyen et faible. Nous allons à présent procéder à l'analyse de la couverture des risques, c'est-à-dire évaluer les dispositifs de maîtrise de chacun d'eux.

4. Evaluation des dispositifs de contrôle des risques

L'évaluation des dispositifs de contrôle des risques permet d'une part, de vérifier si ces derniers existent et, d'autre part s'ils ne présentent pas de lacunes et sont systématiquement appliqués.

Elle se fera grâce au questionnaire de contrôle interne (annexe 3), à la grille de séparation (annexe 2) des tâches et des tests de conformité et de permanence. Pour cela nous adoptons l'échelle suivante inspirée de Renard (2005 :311).

Tableau N°28 : Echelle d'appréciation de la qualité des mesures de contrôle

Côte	Qualité des mesures de contrôle	Description
5	Appropriée	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacunes - Elle est systématiquement appliquée
4	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une mesure de contrôle - Elle est systématiquement appliquée - Mais elle présente quelques lacunes
3	Passable	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une mesure de contrôle - Elle ne présente pas de lacunes - Mais elle n'est pas toujours appliquée
2	Insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe une mesure de contrôle - Elle présente des lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée
1	inexistante	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas de mesure de contrôle

Source : nous même adapté de Renard (2005 :311)

A partir de cette échelle nous présentons la qualité de mesure de contrôle dans le tableau ci-dessous à quatre colonnes dont la dernière est explicative de la côte attribuée.

Tableau N°29 : Evaluation des mesures de contrôle

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Observations
1. Système budgétaire incohérent	Appropriée	5	Implication du personnel
2. Suivi imparfait du budget	Appropriée	5	Reporting mensuel
3. Achats non nécessaires	Appropriée	5	Achats soumis à autorisation
4. Achats inopportuns	Acceptable	4	Défaillance dans les commandes
5. Achats non autorisés	Appropriée	5	Idem risque n°3
6. Achats non-conformes aux besoins	Acceptable	4	Erreurs lors du chargement
7. Achats non-conformes aux spécifications	Appropriée	5	Achats intergroupes paramétrés
8. Dépassement budgétaire	Appropriée	5	Idem risque n°2
9. Inexistence de fichier fournisseur	Appropriée	5	Idem risque n°7 et fichier fournisseurs locaux
10. Autres fournisseurs potentiels non consultés	Appropriée	5	Mise à jour régulière fichier fournisseurs
11. Existence de fournisseurs privés liés	Appropriée	5	Rédaction de rapport de choix
12. Inégalité des fournisseurs à l'information	Appropriée	5	Idem risques n° 7 et n°11
13. Inexistence de procédure d'appel d'offre	Acceptable	4	Appel à au moins 3 pro formas
14. Choix arbitraire	Appropriée	5	Idem risque n° 11
15. Considérations personnelles	Appropriée	5	Idem risque n°11
16. Marché de gré à gré	Appropriée	5	Idem risque n°11
17. Collusion	Appropriée	5	Idem risque n°11
18. Comparaisons faussées	Appropriée	5	Idem risque n°11
19. Non prise en compte rapport qualité/prix	Appropriée	5	Idem risque n°11
20. Rupture d'approvisionnement	Insuffisante	2	Défaillance dans la planification
21. Litige fournisseur	Acceptable	4	Choix strict des fournisseurs
22. Commandes directes non autorisées	Appropriée	5	Idem risque n°3
23. Livraisons suite commandes non autorisée	Appropriée	5	Idem risque n°3
24. Commandes hors circuit	Appropriée	5	Idem risque n°3
25. Achats personnels	Appropriée	5	Idem risque n°3
26. Absence de suivi de commande	Acceptable	4	Relance régulière des fournisseurs
27. Non respect termes de la commande par le fournisseur	Passable	3	Défaillance suivi fournisseur
28. Non respect des délais de livraison	Passable	3	Idem risque n°27
29. Maintien des fournisseurs devenus non performants	Appropriée	5	fournisseur supprimé du fichier
30. Livraisons fictives	Acceptable	4	Pas de BR mais contrôle adéquat
31. Méconnaissances de livraison	Appropriée	5	Idem risque n° 30
32. Non-conformité entre réception et commande	Appropriée	5	Rapprochement BC/BL
33. Réception validée malgré des manquants	Appropriée	5	Contrôle et relance fournisseur
34. Problème de cut-off	Acceptable	4	Travaux d'inventaire enfin d'année
35. Détérioration du stock	Passable	3	Idem risque n°27
36. Absence condition optimum de stockage	Appropriée	5	Système de sécurité adéquat
37. Absence de protection contre les pertes et vols	Appropriée	5	Idem risque n°36
38. Absence de police d'assurance	Appropriée	5	Existence de police d'assurance
39. Entrées ou sorties falsifiées	Acceptable	4	Contrôle et bon de sortie
40. Mise en stock erroné	Acceptable	4	Contrôle adéquat
41. Omissions d'entrée en stock	Acceptable	4	idem risque n°40
42. Double entrée	Acceptable	4	Idem risque n°40
43. Factures étrangères à l'entreprise	Acceptable	4	Contrôle des factures à leur arrivée
44. Factures égarées	Acceptable	4	Factures enregistrées dès leur arrivé
45. Erreur sur le code fournisseur	Acceptable	4	Contrôle
46. Facture non-conformes à la commande	Appropriée	5	Comparaison facture/BC
47. Surfacturation	Acceptable	4	Information sur les prix du marché
48. Erreur sur le calcul de la facture	Acceptable	4	Contrôle arithmétique
49 Erreur sur les sections et rubriques budgétaires	Acceptable	4	Contrôle
50. Omission de comptabilisation	Passable	3	Défaillance dans la transmission des factures

Tableau n°29(suite) : Evaluation des mesures de contrôle

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Observations
51. Double comptabilisation	Acceptable	4	Supervision et analyse des comptes
52. Factures non approuvées mais comptabilisées	Appropriée	5	Factures litigieuses classées par la comptabilité
53. Méconnaissance des niveaux réels de dettes	Appropriée	5	Analyse mensuelle des comptes fournisseurs
54. Retard dans la parution des comptes	Acceptable	4	Comptabilisation quotidienne et assistance extérieure
55. Volume d'achat erroné	Appropriée	5	Rapprochement comptabilité/ Chiffres service achat
56. Fraude sur les factures	Acceptable	4	Contrôle
57. Paiement non autorisé	Appropriée	5	Double signature
58. Double paiement	Appropriée	5	Indications des références sur factures payées
59. Paiement erroné	Acceptable	4	Contrôle factures avant paiement
60. Paiement sans réception	Acceptable	4	Rapprochement factures/BC/BL avant paiement
61. Factures non approuvées mais payées	Appropriée	5	Idem risque n°60 et n° 52
62. Falsification de signature	Acceptable	4	Pouvoir de signature
63. Détournement	Appropriée	5	Sécurité adéquate et analyse régulière des comptes
64. Omission de comptabilisation	Acceptable	4	Idem risque n°51
65. Enregistrement erroné du montant et/ ou du fournisseur	Acceptable	4	Idem risque n°51
66. Double enregistrement	Acceptable	4	Idem risque n°51

Source: nous même

Le croisement de la qualité des mesures de contrôle avec le niveau des risques précédemment déterminé va nous permettre de définir le niveau de priorité d'action pour le traitement des risques. C'est l'objet de la section suivante.

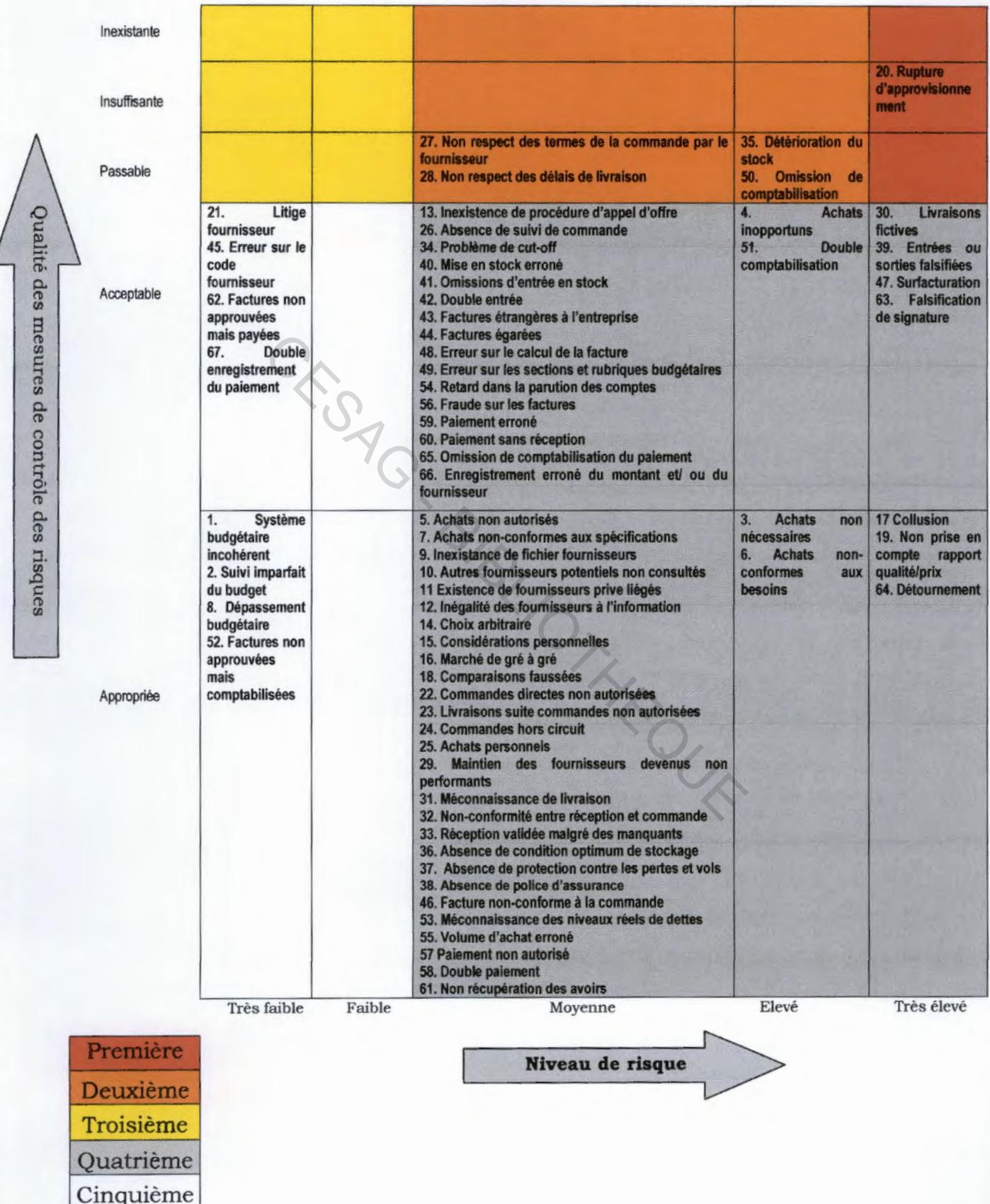
Section III : Présentation de la cartographie des risques du processus achat et définition de la priorité d'action

Dans cette section nous allons d'abord présenter la cartographie des risques du processus achat de Nestlé Niger, et à partir d'elle définir la priorité d'action pour la gestion de ces risques. Ensuite, nous procéderons à une analyse de la cartographie et formulerons des recommandations aux responsables de la société.

1. Présentation de la cartographie des risques et priorité d'action

Elle est faite sous forme matricielle prenant en compte le niveau de risque et de l'appréciation des mesures de contrôle précédemment analysés. Elle est ainsi représentée par la figure suivante.

Figure N°5 Cartographie des risques du processus achat et priorité d'action



La cartographie ci-dessus obtenue appelle les analyses et recommandations ci-après.

2. Analyse de la cartographie

Il est ressorti cinq niveaux de priorité d'action à partir de la mise en rapport du niveau de risque avec la qualité des mesures de contrôle de risque :

- Les deux premiers se caractérisent respectivement par des niveaux de risque élevé et très élevés et des mesures de contrôle inexistantes ou insuffisantes. Ces risques sont inacceptables pour l'entreprise et il revient aux dirigeants de renforcer les dispositifs de leur maîtrise.
- Le troisième niveau caractérisé par un niveau de risque faible ou très faible et des mesures de contrôle inexistantes ou insuffisantes peut être considéré comme des risques tolérables. Remarquons que sur la cartographie aucun risque n'y figure dans cette zone.
- Le quatrième niveau de priorité selon la cartographie présente un niveau de risque élevé ou très élevé mais des mesures de contrôle appropriées ou acceptables. Ces risques peuvent être considérés comme sous contrôle. Toutefois leur suivi régulier s'impose aux dirigeants, vu leur impact en cas de survenance, sur les objectifs de l'entreprise.
- Le dernier niveau de priorité (le cinquième) correspond à un niveau de risque faible ou très faible et des mesures de contrôle inexistantes ou insuffisantes. On peut considérer ces risques comme totalement insignifiants pour l'entreprise.

Après avoir procédé à l'analyse de la cartographie des risques nous allons à présent faire les recommandations.

3. Recommandations

Elles seront de deux ordres. Le premier procède de la nécessité de la mise en place d'un service d'audit interne. Le second découle de la cartographie et concerne les risques jugés inacceptables pour l'entreprise.

3.1. Mise en place d'un service d'audit interne

Nous avons constaté l'inexistence d'un service d'audit interne à Nestlé Niger. Bien que cela soit suppléé par le contrôle de gestion, nous pensons qu'au vu de la croissance de ses activités, les responsables de la société doivent mettre en place un service d'audit interne doté tous les moyens humains, matériels et financiers. Ce service de par ses missions régulières d'audit de des différents processus y compris celui des achats apportera une certaine assurance à la Direction sur la maîtrise de ses opérations. Aussi, pour une efficacité de ses missions, le service de l'audit interne doit être rattaché directement à la Direction Générale.

3.2. Recommandations découlant de la cartographie

La cartographie est un outil qui permet aux dirigeants de connaître les risques susceptibles d'affecter gravement leur activité et pour lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées. A l'issue de l'établissement de la cartographie, il est donc essentiel de proposer des mesures de traitement des risques. Ces dernières consistent soit à l'évitement, la prévention, l'absorption ou le transfert.

Selon la cartographie des risques cinq niveaux de priorité d'action, correspondant à des niveaux de risques et des mesures de contrôle, ont été définis. Les deux premiers jugés inacceptables se caractérisent par des niveaux des risques très élevés et sont liés aux activités de sélection des fournisseurs, des commandes et relance fournisseurs, de réception des articles livrés et de réception et contrôle des factures. Pour celles-ci nous faisons les recommandations suivantes :

❖ Recommandations relatives aux activités de sélection des fournisseurs

La principale défaillance observée à ce niveau est les ruptures d'approvisionnement. Elle est due beaucoup plus à une mauvaise planification des achats qu'à un mauvais choix de fournisseur et concerne principalement les achats inter-groupe. Aussi, compte nu des pertes financières énormes occasionnées par ces ruptures d'approvisionnement nous recommandons à Nestlé Niger une plus grande rigueur dans la planification de ses achats. Celle-ci doit se faire en tenant compte entre autres du stock disponible et du délai de livraison.

❖ **Recommandations relatives aux activités de commande et relance fournisseurs**

Les risques identifiés concernent surtout les fournisseurs pour les achats locaux. En effet, il a été constaté ici un certain laxisme de certains fournisseurs dans le respect des termes de la commande et dans le délai de livraison des articles. La principale recommandation que nous pouvons formuler est la nécessité pour Nestlé est d'être sans complaisance envers les fournisseurs défaillants. Toute défaillance du fournisseur doit entraîner la cessation immédiate de toute relation avec ce dernier.

❖ **Recommandations relatives aux activités de réception des articles livrés**

La détérioration de stock est le principal risque identifié au niveau de ces activités. Selon nos entretiens avec les responsables ce risque intervient surtout au moment du transport des articles. Aussi, il urge pour la société de choisir des transporteurs disposant de véhicules en bon état capables d'assurer le transport des articles dans des conditions acceptables. En outre, l'application des pénalités sur chaque produit détérioré peut amener le transporteur à être plus vigilant dans le transport des marchandises. Enfin, la prise de police d'assurance lors du transport s'avère aussi nécessaire.

❖ **Recommandations relatives aux activités de réception et contrôle des factures**

Le risque critique lié à ces activités est l'omission de comptabilisation des factures d'achat du selon les comptes au retard dans la transmission à la comptabilité par les services chargés d'approuver les factures. Pour pallier ce problème nous recommandons la procédure suivante :

- Réception des factures des fournisseurs par la secrétaire de la Direction Générale ;
- Affectation aux factures d'un numéro interne d'ordre et transmission rapide de ces factures (par cahier de transmission) aux services comptables ;
- 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 ;
- Transmission rapide des factures aux services comptables pour leur comptabilisation ;

- Apurement par le comptable fournisseur du registre des factures tenues à son niveau, pour les factures renvoyées par le service des achats et les services administratifs.

Le comptable pourra ainsi périodiquement, par simple consultation du registre, identifier les factures envoyées au contrôle et non retournées, et relancer les services concernés de manière à prévenir toute omission dans les registres comptables de factures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie de notre étude a été consacrée à la présentation de Nestlé Niger en général et du processus achat en particulier. Il est ressorti que c'est une jeune société qui connaît une phase de croissance accélérée de ses activités traduite par l'augmentation de son chiffre d'affaires. Ce faisant, la société est exposée aux multiples risques inhérents à cette phase de croissance. La cartographie élaborée à partir de notre démarche décrite par notre modèle d'analyse en constitue une représentation de ces différents risques.

L'intérêt réel d'une cartographie réside en ce qu'elle peut aider à déterminer de manière optimale les actions correctives d'amélioration du profil des risques. Il revient donc aux responsables de la société de s'en référer pour déterminer leurs plans d'action de gestion de risque. Ces derniers peuvent prendre diverses formes :

- Actions correctives ponctuelles,
- Mise en place d'une procédure de contrôle récurrente,
- Mise en place d'indicateurs pour le suivi de risques spécifiques,
- Transfert d'un risque vers l'assurance,
- Changement du propriétaire de risque.

Ces différents plans d'actions doivent être mis en place et suivis.

CONCLUSION GENERALE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Ce travail avait pour finalité de réaliser la cartographie des risques du processus achat de Nestlé Niger. Dans une première partie nous avons procédé à une revue de la littérature dont le clou a été la présentation de notre model d'analyse. Suivant une démarche décrite par ce model d'analyse nous nous sommes attelé dans la deuxième partie à l'élaboration de la cartographie. Cet outil de gestion des risques présente plusieurs avantages dont nous avons fait largement écho dans cette étude. Pour notre part, le choix de ce thème était surtout motivé par notre désir d'appréhender la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. Malgré les multiples difficultés que nous avons rencontrées, nous estimons que l'objectif est atteint quoique les démarches soient multiples et complexes.

Néanmoins, la méthode et les outils utilisés nous ont permis :

- D'identifier une grande partie des risques à partir de la décomposition du processus en tâches élémentaires et de l'utilisation du tableau à risques inspiré de Renard,
- De sélectionner parmi les risques identifiés ceux ayant le plus d'impact sur les objectifs en cas de réalisation en déterminant leur connexion,
- De procéder à l'évaluation des risques par l'approche qualitative basée sur l'appréciation de l'impact et la probabilité. La hiérarchisation qui en est suivie a permis de déterminer le niveau des risques.
- De présenter la cartographie en mettant en rapport le niveau de risque avec la qualité des mesures de contrôle. Cela a ainsi permis de définir cinq niveaux de priorités d'action. Les deux premiers constituent des risques inacceptables pour l'entreprise et pour lesquels nous avons formulé des recommandations.

Nous espérons qu'elles seront utiles pour les dirigeants de la société.

Somme toute, la cartographie constitue :

- Une base de réflexion permettant au conseil d'administration de s'assurer que les risques inhérents aux métiers et aux stratégies adoptés sont identifiés maîtrisés ou sous contrôle , lui offrant ainsi les conditions d'un pilotage éclairé,
- Un outil au service de la direction lui permettant la gestion et la surveillance des risques dans le temps, élément indispensable à la pérennité de l'entreprise,

- Un support de communication permettant la diffusion homogène des procédures auprès de tous les acteurs opérationnels et favorisant ainsi une culture de prévention des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française de l'audit interne, n°161, P.10-12.
2. Bapst, Pierre-Alexandre & Dhers Frédéric (2004), rencontres de l'AMRAE Nice, Cartographie des risques : convaincre et faire participer sa Direction Générale à cet exercice de management, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Nice-2004/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf.
3. Barry Mamadou (1995), Audit Contrôle interne : Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé ,1ère édition P.166.
4. Barthélemy, Bernard et Courrèges Philippe (2004), Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale, 2ème édition, Edition d'organisation Paris P.471.
5. Belluz, Diana Delbel (2002), Gestion moderne des risques, www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id2htm
6. Bilodeau Yves (2004), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue Française de l'audit interne n°157, P.11-13.
7. Bouvier Christian (1990), Audit des achats, Edition d'organisation, Paris P.158.
8. Bouvier Christian (1990), Audit des achats, Edition d'organisation, Paris P.158.
9. Coopers& Lybrand (2000), La nouvelle pratique de l'audit interne, Edition d'organisation, Paris P.378.
10. Christelle Philippe (2000), Au delà des comités spécialisés, Revue Française de l'audit interne N° 151 P.22-23.
11. De maréchals Gilbert (2003), La cartographie des risques AMRAE, Paris P.51.
12. Fautrat Michel (2000), De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, Revue Française de l'audit interne, n°148, P.25-26.
13. Feghali Rami, Mahieddine Yani (2004), Quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ? Revue Française banque magazine, n°659, P.52-53.

14. Floore, Rick ; Honoré, Eric & Litvac, Guillaume (2000), Un tournant de l'audit interne chez Thomson Multimédia, Revue Française de l'audit interne, n°150, P.29-31.
15. Fontugne, Muriel (2001), Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ?, quel processus, www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Lille2002/actes/P10/p10.Fontugne.pdf
16. Frank, Baron (2001), Toutes les évaluations actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, Revue Française de l'audit interne, n°157, P.8-9.
17. IFACI, Price Waterhouse Coopers, Land Well & Associés (2006), Le management des risques de l'entreprise, COSO II report, Editions d'organisation, Paris, P.339.
18. IFACI (2003), Maitrise des risques de l'organisation, Séminaire de formation, Paris, Economica, P.53.
19. Leclerc, Hélène d'Albrand, Guy ; Potvin, Kim-andrée & Ricardo, Alexandre (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française de l'audit interne n°163, P.6-9.
20. Lemant, Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition, Dunod, Paris, P.279.
21. Matte Paul Henri (), Un outil de gestion, la cartographie de la régie des ventes du Québec, Revue Française de l'audit interne, n° 167. P.39-40.
22. Mc Name David (1998), Business risk assessment, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107.
23. Moreau Frank (2002), Comprendre et gérer les risques, Editions d'organisation, Paris, P.222.
24. Ohanessian Robert (2004), La pratique du risk management en région PACA, Revue Française du financier, n°146, P.24-29.
25. Ordre des experts comptables (2005), Les missions d'accompagnement de l'expert comptable ; approche par l'analyse des risques, Expert comptable Media P.76.
26. Pirus Jean-François, L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire, www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/25262/la_id/2/htm.

27. Renard Jacques (2005), Théorie et Pratique de l'audit interne, 5ème édition, Editions d'organisation Paris P.487.
28. Renard Jacques (2003), L'audit interne : ce qui fait débat, Editions Maxima, Paris, P.267.
29. Renard Jacques (2001), Encore le contrôle interne, Revue Française de l'audit interne n°157, P.34-35.
30. Rouff, Jean Loup (2001), Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Française de l'audit interne, n°154, P.14-15.
31. Schick, Pierre et Lemant Olivier, Guide de self-audit, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, P.217.
32. Sonigo, Pierre ; Fontugne, Muriel&Bapst, Pierre Alexandre (2001), Rencontre de l'AMRAE, Cartographie des risques. www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf.
33. Sow Ngari (2003), Audit interne et Procédures, Codex du programme audit et contrôle de gestion, CESAG, P.130.
34. Temple, Chris (2002), Current practice in entreprise risk modelling, www.amrae.fr/lesrencontres/lille-2002/actes/p8/p8.%20Temple.pdf.
35. Uteri, Christophe&Mertenat, Sacha (2001), Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et de services, www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/uteri_mertena_dfis_enjeux_final.ppt.
36. Wilmots, Hans (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Bruxelles, Editions Standard, P.319.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe I : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats		Folio :
			Exercice :
Objectif de contrôle : S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés (exhaustivité)			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Toutes les marchandises reçues sont elles enregistrées : a) sur des documents standard ? b) prénumérotés		X X	
2. Tous les services reçus sont-ils enregistrés sur : a) sur des documents standard ? b) prénumérotés		X X	
3. Le service comptable vérifie t-il la séquence numérique : a) des bons de réception ? b) bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous?		X X	Pas de bon de réception
4. Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?		X	
5. Ce registre : a) fait-il l'objet d'une revue particulière pour identifier les causes des retards ? b) sert-il à évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir ?		X	
6. Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats		Folio :
			Exercice :
Objectif de contrôle : S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés(exhaustivité)			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
<p>7. Les charges afférentes aux achats (frais de transport) sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que :</p> <p>a) les factures sont reçues ?</p> <p>b) les factures sont comptabilisées ?</p>	<p>X</p> <p>X</p>		
<p>8. Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service comptable garde-t-il la trace de ces envois</p> <p>a) pour suivre les retours ?</p> <p>b) identifier les les factures non enregistrées ?</p>	<p>X</p> <p>X</p>		
<p>9. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés :</p> <p>a) du compte général ?</p> <p>b) des relevés fournisseurs ?</p>	<p>X</p> <p>X</p>		
<p>10. Lorsque le système prévoit le rejet d'opérations non-conformes, ces rejets sont-ils :</p> <p>a) listés</p> <p>b) suivis pour vérifier qu'ils sont tous recyclés ?</p>	<p>N/A</p>		

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats		Folio :
			Exercice :
Objectif de contrôle : S'assurer que toutes les factures (avoirs) enregistrés correspondent à des achats réels de l'entreprise ?			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les factures et avoirs ne peuvent – ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, retour ou réclamation ?	N/A		Pas de bon de réception
2. Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?	N/A		
3. Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple ?	X		
4. Les doubles des factures et avoirs sont –ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?	X		
5. La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?	X		
6. Les factures et avoirs sont-ils rapprochés des bons de livraison, de retour, ou réclamation et des bons de réception pour éviter les erreurs de facturation ?	X		
7. La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	X		
8. Le fichier fournisseurs est-il régulièrement rapproché de la liste établie en 7 ?	X		
9. L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-elle soumise à autorisation ?	X		L'accord du DFC
10. Existe-t-il une liste des personnes habilitées à engager la société (avec éventuellement des plafonds)	X		DFC et Le DG
11. Les opérations diverses relatives aux opérations aux opérations d'achat sont-elles soumises à autorisation avant enregistrement ?	X		Autorisation de DFC

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats		Folio :
			Exercice :
Objectif de contrôle : S'assurer que tous les achats , ainsi que les produits et charges connexes, sont enregistrés dans la bonne période			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. En fin de période, la comptabilité utilise t-elle : a) la liste des bons de livraison non facturés ? b) la liste des bons de retour et de réclamation ? c) la liste des factures connexes ? d) la liste des produits afférents aux achats pour évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir.	X		
2. La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquence des documents ci-dessus pour pouvoir vérifier la cohérence des dates d'arrêtés ?	X		
3. L'apurement des provisions ainsi constatées d'une période sur l'autre est-elle vérifiée par une personne indépendante ?	X		Par le DFC
4. Pour les charges récurrentes (loyers, assurances...) s'assure-t-on que le montant passé en charges correspond à la période ?	X		
5. Pour les charges spécifiques (publicité, honoraires,...) la comptabilité a-t-elle les moyens : a) d'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation des provisions b) au contrôle du bien-fondé des montants concernés ?	X		

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats		Folio :
			Exercice :
Objectif de contrôle : S'assurer que tous les achats, ainsi que les charges et produits connexes sont correctement imputés totalisés et centralisés			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles : a) d'une liste des codes fournisseurs ? b) d'un plan comptable c) de règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA) ?	X		
2. Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?	X		
3. Vérifie-t-on que ces mises à jour sont diffusées par les personnes chargées des imputations ?	X		
4. Les imputations données sur les factures et avoirs sont-ils vérifiées de façon indépendantes. Y compris les imputations en comptabilité analytique et celles servant aux analyses nécessaires à la préparation de l'annexe et au calcul de charges et produits connexes.	X		
5. Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ? Si oui, les écarts identifiés sont-ils : a) analysés ? b) corrigés ?	X		
6. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ?	X		Les comptes fournisseurs sont quotidiennement lettrés
7. Les erreurs décelées sont-elles : a) soumises à un contrôle indépendant ? b) corrigés ?	X		Elles sont soumises au DFC pour contrôle.
8. La balance fournisseur est-elle régulièrement rapprochée du Grand-livre ? Si des écarts sont constatés, sont-ils immédiatement analysés et corrigés ?	X		Le rapprochement est mensuel.

Annexe III : Grille de séparation de tâches

Questionnaire de contrôle interne		Entité audité								Folio	
Objectif de contrôle : s'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles										Exercice	
Fonctions		Personnel concerné									
		Trésorier	DG	DFC	Comptable fournisseur	Comptable trésorier	Magasinier	Service achat	Opérationnels	Coursier	
Demandeurs d'achat	EX								X		
Etablissement des commandes	EX							X			
Autorisation des commandes	AU		X	X							
Réception	EX						X				
Comparaison facture commande	CON				X						
Imputation comptable	EN				X						
Vérification imputation comptable	CON			X							
Bon à payer	EX	X									
Tenue journal achat	EN				X						
Tenue journal fournisseurs	EN				X						
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	CON				X						
Rapprochement de la balance fournisseurs avec compte collectif	CON				X						
Centralisation des achats	EN							X			
Signatures des chèques	AU										
Envoi chèques	EX									X	
Tenue journal trésorerie	EN					X					
Annulation pièces justificatives	AU			X							
Accès à la comptabilité générale	AU		X	X							
Suivi des avoirs	CON				X						

Type de tâche

AU : autorisation

En : enregistrement

Con : contrôle

Ex : exécution