



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG Banque, Finance et
Comptabilité, Contrôle, Audit
(CESAG BF-CCA)**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 7
(2012-2014)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS
DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEURS : CAS
DU COURS SAINTE MARIE DE HANN DU SENEGAL**

Présenté par :

Franck Leroy N'DA

Dirigé par :

**M. Ikoutchika wylfride AMOUSSOU
Expert-Comptable Stagiaire
Enseignant Associé au CESAG**

Avril 2014

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- mes parents N'SA N'DA Brou et ACHI Okon qui m'ont donné l'opportunité et les moyens d'acquérir une instruction ;
- N'DA Nazaire;
- toute ma famille pour leur soutien spirituelle, moral et financier ;
- Nicole N'GUESSAN ;
- N'DA Brou Delvin Leroy ;
- tous, ce résultat est le vôtre.
- mes amis et connaissances.

Que le futur nous rapproche encore davantage.

REMERCIEMENTS

Je remercie:

- Le Directeur Général et à tout le personnel administratif du CESAG.
- Monsieur Ikoutchika Wylfride AMOUSSOU, enseignant associé au CESAG, pour avoir accepté d'être mon encadreur pour ce mémoire de fin de formation; ses encouragements et ses conseils ont été pour moi d'une grande utilité.
- Madame la Directrice du Cours Sainte Marie de Hann.
- Monsieur ENOUGA Cyrille, Chef du Département Finances et Comptabilité du Cours Sainte Marie de Hann.
- Monsieur Moussa YAZI, Chef de département du CESAG BF –CCA.
- Tous les enseignants du CESAG, pour leur contribution à notre formation.
- Tous les étudiants de la MPACG2 pour leur soutien.
- Enfin à tous ceux par qui DIEU est passé pour susciter en moi le désir de m'instruire d'avantage, nous voudrions également être reconnaissants.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AMF : Autorité des Marchés Financiers

AO : Appel d'offre

AOF : Afrique Occidental Française

AR : Accusé de Réception

BAA : Bon d'Autorisation d'Achat

BAP : Bon A Payer

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

BR: Bon de réception

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

COBIT: Control Objectives for Information and related Technology

COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CSMH : Cours Sainte Marie de Hann

DA : Demande d'Achat

DFC : Direction Financière et Comptable

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes.

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Indicateurs de performance classiques de la fonction achats	17
Tableau 2 : Description (par fonction) des objectifs du contrôle interne	18
Tableau 3 : Dispositif de maîtrise de risques	20
Tableau 4 : La synthèse des phases et des étapes d'évaluation des risques	26
Tableau 5. Avantages et inconvénients des deux techniques (bottom up et top down)	28
Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque	34
Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque	35
Tableau 8 : Grille d'hierarchisation des risques	36
Tableau 9 : Décision prise suite à la hierarchisation des risques	38
Tableau 10: Identification des risques liés à l'expression des demandes d'achat.....	61
Tableau 11 : Risques liés à la sélection des fournisseurs	62
Tableau 12 : Risques liés au suivi et réception des commandes	63
Tableau 13 : Risques liés au traitement des factures fournisseurs	64
Tableau 14 : Risques liés au règlement et comptabilisation des factures	65
Tableau 15 : Echantillon de l'étude.....	67
Tableau 16 : Test de conformité	70
Tableau 17 : Résultat des tests réalisés	72
Tableau 18 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque	75
Tableau 19 : Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus des achats et leurs probabilités de survenance	76
Tableau 20 : Echelle de mesure de l'impact des risques	77
Tableau 21 : l'évaluation impact des risques.....	78
Tableau 22 : Calcul de la criticité des risques opérationnels.....	79

Tableau 23: Evaluation globale de la qualité du dispositif de maitrise des risques.....	81
Tableau 24 : Hiérarchisation des risques selon leur gravité.....	85
Tableau 25 : Hiérarchisation des risques selon leur occurrence.....	86
Tableau 26 : classification des risques opérationnels par ordre de criticité.....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS

Figure 2 : hiérarchisation des risques	36
Figure 3 : Modèle théorique d'analyse	41
Figure 4 : Organigramme DFC	52
Figure 5 : Matrice des risques Opérationnels.....	88

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien	99
Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne	100
Annexe 3 : Grille de séparations de Tâches	108
Annexe 4 : Organigramme du CSMH.....	111

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES ET ILLUSTRATIONS	VI
TABLE DES MATIERES.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	6
Introduction générale à la première partie.....	7
CHAPITRE I : LE CYCLE ACHAT / FOURNISSEURS	8
1.1. Définitions du cycle Achat / Fournisseurs	8
1.2. Description du cycle achat /fournisseurs.....	8
1.2.1. Les acteurs	8
1.2.2. Le processus achat	10
1.2.2.1. Budgétisation - suivi des engagements	11
1.2.2.2. Expression des besoins	11
1.2.2.3. Evaluation et sélection des fournisseurs	12
1.2.2.4. Commande et relance des fournisseurs.....	13
1.2.2.5. Réception des articles	13
1.2.2.6. Traitement et comptabilisations des factures.....	14
1.2.2.7. Règlement et archivage.....	14
1.2.3. Politique achat et outils d'évaluation des achats	14
1.2.3.1. La politique d'achat	15
1.2.3.1.1. La politique produit.....	15
1.2.3.1.2. La politique fournisseurs.....	15
1.2.3.1.3. La politique qualité	15
1.2.3.2. Les Outils d'évaluation	16
1.2.3.2.1. Le tableau de bord des achats.....	16
1.2.3.2.2. L'analyse fonctionnelle.....	16
1.2.3.2.3. Indicateur de performance.....	16
1.3. Les risques associés et les dispositifs de maitrise des risques opérationnels.....	17

1.3.1. Les risques associés au cycle achat- fournisseurs.....	17
1.3.2. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du cycle	19
CHAPITRE II : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS	23
2.1. Typologies des risques	23
2.2. Objectifs de l'évaluation des risques opérationnels	25
2.3. Les démarches de l'évaluation des risques opérationnels.....	25
2.3.1. La prise de connaissance	27
2.3.2. Identification des risques opérationnels.....	27
2.3.2.1. Techniques d'indentification des risques	27
2.3.2.2. Outils d'identification des risques	29
2.3.3. Évaluation et hiérarchisation des risques opérationnels	32
2.3.3.1. Evaluation des risques opérationnels	32
2.3.3.2. Hiérarchisation des risques opérationnels.....	35
2.3.4. Appréciation du dispositif de maitrise des risques opérationnels.....	36
2.3.5. Traitement des risques	37
2.3.6. Plan de maitrise des risques.....	39
CHAPITRE III: METHODOLOGIE DE L'ETUDE	40
3.1. Modèle d'analyse	40
3.2. Les outils de collecte et d'analyse de données.....	42
3.2.1. Les outils de collecte de données.....	42
3.2.2. Les outils d'analyse de données	42
Conclusion de la première partie.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	46
Introduction de la deuxième partie	47
CHAPITRE IV:PRESENTATION DU COURS SAINTE MARISTE DE HANN	48
4.1. Historique et statut du CSMH.....	48
4.2. Structure organisationnelle.....	49
4.3. Système éducatif du CSMH	50
4.4. Organisation et Organigramme du Département Finances Comptabilité	51
4.4.1. Organisation du Département Finances Comptabilité.....	51
4.4.2. Organigramme du Département Finances Comptabilité	52
CHAPITRE V : DESCRIPTION DE L'EXISTANT	53
5.1. La procédure de traitement des Demandes d'Achats.....	53

5.1.1. Phase préparatoire de traitement du bon d'Autorisation d'Achat	53
5.1.2. Traitement du Bon d'Autorisation d'Achat.....	53
5.1.3. Vérification et enregistrement du Bon d'Autorisation d'Achat	54
5.1.4. Validation du Bon d'Autorisation d'Achat.....	54
5.1.5. Etablissement du Bon de Commande	54
5.2. Sélection des fournisseurs	55
5.3. Réception des commandes	55
5.3.1. Contrôle et approbation de la livraison.....	55
5.3.2. Livraison au bénéficiaire	56
5.3.3. Transmission à la comptabilité	56
5.3.4. Classement à la comptabilité	56
5.4. La procédure de traitement des factures fournisseurs	56
5.4.1. Réception et enregistrement de la facture.....	56
5.4.2. Vérification de la facture	57
5.5. Certification, liquidation et comptabilisation de la facture.....	57
5.6. Règlement des factures	58
5.6.1. Sélection des factures à payer	58
5.6.2. Préparation des chèques	58
5.6.3. Vérification des chèques et transmission pour signature	58
5.6.4. Signature du chèque	58
5.6.5. Remise des chèques	59
CHAPITRE VI : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LE CYCLE	
ACHAT/ FOURNISSEURS DU COURS SAINTE MARIE DE HANN	60
6.1. Identification des risques du cycle achat /fournisseurs sur le circuit de bon du	
commande et bon d'autorisation d'achat	60
6.1.1. Risques liés à l'expression des demandes d'achat.....	60
6.1.2. Risques liés à la sélection des fournisseurs	61
6.1.3. Risques liés au suivi et réception des commandes	62
6.1.4. Risques liés à la procédure de traitement des factures fournisseurs.....	64
6.1.5. Risques lié au règlement et comptabilisation des factures	65
6.2. Choix de l'échantillon, test réalisé et évaluation des risques.....	65
6.2.1. Critère d'échantillonnage	66
6.2.2. Tests réalisés	69

6.2.2.1. Elaboration des tests de conformité	69
6.2.2.2. Elaboration des tests de permanence	71
6.3. Evaluation des risques et dispositifs de maîtrise	74
6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques	74
6.3.2. Evaluation des risques selon leur impact	77
6.3.3. Détermination de la criticité des risques	79
6.3.4. Evaluation de la qualité du dispositif de maitrise des risques	80
6.4. Hiérarchisation des risques opérationnels	84
6.4.1. Hiérarchisation des risques selon leur gravité	84
6.4.2. Hiérarchisation des risques selon leur occurrence	85
6.4.3. Hiérarchisation selon leur criticité	86
6.5. Analyse des résultats de l'évaluation des risques opérationnels	89
CHAPITRE VII : RECOMMANDATIONS	91
7.1. Recommandations relatives au management du CSMH.....	91
7.2. Recommandations relatives aux procédures du cycle achat /fournisseurs	92
7.2.1. Recommandations relatives au traitement des demandes d'achats	92
7.2.2. Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs	93
7.2.3. Recommandations relatives au suivi et la réception des commandes	93
7.2.4. Recommandations relatives au traitement des factures fournisseurs	93
7.2.5. Recommandations relatives comptabilisation et au règlement des factures.....	93
Conclusion à la deuxième partie.	95
CONCLUSION GENERALE	96
ANNEXES	97
BIBLIOGRAPHIE	112

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte de course permanente à l'innovation, les entreprises, tous secteurs confondus, initient des actions stratégiques leur permettant non seulement de se positionner sur le marché, mais de répondre surtout aux besoins de la clientèle par la satisfaction de leurs besoins.

La vie quotidienne des entreprises est basée sur des décisions. Cependant, la prise de décision induit souvent la survenance d'un risque. De même, l'environnement concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises n'autorise aucune erreur de gestion.

Dans le management de l'entreprise, La fonction achat, autrefois reléguée au second plan a refait surface et s'est peu à peu imposée comme étant une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise, c'est à dire être au cœur du dispositif stratégique de l'entreprise. Quel que soit la forme et le type d'entreprise, elle est en relation continue avec des fournisseurs ou prestataires pour s'approvisionner en consommables, matières premières, marchandises et autres biens et services nécessaires à son fonctionnement.

De plus, on peut constater que cette fonction suscite un intérêt croissant pour les entreprises du fait de leur recentrage sur leur activité de base. Ainsi, la quote- part des achats dans le chiffre d'affaires est très significative et le domaine des achats apparait désormais comme un véritable centre de profit puisqu'il représente un potentiel de réduction des coûts.

Selon BERNARD & al (2009 :21), une étude menée par HEC et Unilog Management auprès des directions Achats de 100 grands groupes européens en 2004 permet de mettre en lumière le fait que 97% des entreprises interrogées déclarent que le rôle de la fonction achats est de contribuer avant tout à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise à travers la réduction des coûts.

Cependant, la fonction achat, responsable du processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et services indispensable au fonctionnement de l'entreprise, doit répondre à diverses exigences qui sont parfois sources de risques pour les entreprises. Ceux –ci peuvent provenir d'une erreur, d'une fraude ou d'une circonstance ne dépendant pas de l'entité.

Le Cours Sainte Marie de Hann, à l'instar des établissements confessionnels, a besoin d'intégrer dans sa politique de gestion une réduction significative de ses coûts en s'appuyant sur la fonction achat. Au regard du niveau considérable de ses activités, le CSMH doit être en mesure de gérer de façon optimale son cycle d'exploitation en général et ses achats en particulier. Cependant avec le nombre considérable d'acteurs qui interviennent dans son cycle

achat –fournisseurs, l'on assiste à une implication de tous, tant en interne qu'en externe, ce qui accroît les risques opérationnels liés à ce cycle.

Ainsi, l'évaluation des risques opérationnels permettra au Cours Sainte Marie de Hann de maîtriser l'ensemble des opérations liées à son cycle achat-fournisseurs.

Cependant, le Département Finances - Comptabilité du Cours Sainte Marie de Hann ne procède pas à une évaluation périodique des risques opérationnels liés à son processus achat.

Ces insuffisances de gestion du CSMH pourraient s'expliquer notamment par :

- un manque de formalisation de ses procédures (manuel de procédure) ;
- un manque de volonté des dirigeants ;
- absence d'un service d'audit interne pour l'évaluation du dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques ;

Ces insuffisances pourraient engendrer des conséquences suivantes :

- les malversations et fraudes ;
- les pertes d'opportunités ;
- la non atteinte des objectifs fixés ;
- la non maîtrise des risques dans le cycle achat –fournisseurs.

Quels que soient le niveau et l'importance d'un risque, même s'il est considéré comme un risque normal, il est toujours rationnel de chercher des moyens pour le maîtriser afin de minimiser ses effets, ou de l'éviter si possible. Plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- renforcement du service contrôle interne;
- élaboration une cartographie des risques;
- formalisation du processus achat-fournisseurs ;
- évaluation des risques opérationnels du processus.

Nous essaierons d'apporter des pistes de solution en nous focalisant sur la détection des zones de risques importants dans le circuit d'achat, depuis l'origine de l'expression des besoins, en passant par le déclenchement de la commande, la réception des marchandises, la comptabilisation, jusqu'au paiement de la facture.

De ce constat, nous déclinons la problématique suivante : « Comment évaluer les risques opérationnels du cycle Achat-Fournisseurs du CSMH ? ». Cette question peut se décliner comme suit :

- Quels sont les risques liés au cycle achat-fournisseurs au CSMH ?
- Quelle démarche adopter pour identifier le maximum de risques liés au cycle ?
- Comment évaluer les risques dans ce cycle ?
- Quels dispositifs de maîtrise des risques à mettre en place pour maîtriser les activités dans le cycle achat –fournisseurs du CSMH ?

Pour apporter des explications à toutes ces séries de questions, notre choix s'est orienté sur le thème : « EVALUATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS DU CYCLE ACHAT – FOURNISSEURS : cas du CSMH ».

L'objectif de cette étude est de parvenir à effectuer une évaluation des risques afin d'identifier les risques du cycle achat-fournisseurs du CSMH.

Pour ce faire, nous allons :

- décrire le cycle achat fournisseurs du CSMH;
- comprendre ce qu'est l'évaluation des risques ;
- identifier les risques opérationnels du cycle ;
- évaluer les risques de ce cycle ;
- faire la synthèse globale de ces risques et les mesures à prendre.

Notre étude sera orientée sur le cycle achat /fournisseur du CSMH en mettant en exergue tous les processus intervenants dans ce cycle.

Cette étude sur l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat /fournisseurs permettra au CSMH de disposer d'une visibilité complète sur ses risques dans son cycle achat/fournisseurs et de prendre des mesures afin de réduire de façon significative leur vulnérabilité face à ces risques.

Ensuite elle vient enrichir nos connaissances intellectuelles dans le cadre de notre formation en Audit et Contrôle de Gestion, tout en nous permettant de compléter au volet théorique, l'aspect pratique dans les domaines de l'évaluation et la cartographie des risques.

Dans le cadre de cette démarche, il s'agira en premier lieu de présenter le cadre théorique de l'étude dans lequel, nous allons aborder les généralités sur le cycle achat/fournisseurs, l'évaluation des risques opérationnels, et la méthodologie utilisée. Ensuite, nous allons faire une présentation du CSMH, suivie d'une description de l'existant, de l'évaluation des risques opérationnels et enfin, soumettre des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction à la première partie

Les échanges commerciaux ont été fortement influencés par la mondialisation et l'accélération de l'économie. C'est dans ce contexte que l'émergence de nouveaux marchés a généré de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces pour les entreprises, peu importe leur taille.

La fonction achats, étant considérée comme l'une des fonctions prépondérantes et stratégiques dans la création de richesse pour les entreprises, pourrait se révéler comme une véritable source de risques dans le fonctionnement des activités de l'entreprise.

Anticiper plus tôt, communiquer plus efficacement et innover de façon plus régulière sont les principales préoccupations des managers.

L'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat/fournisseurs constitue un véritable atout dans le management des risques de l'entreprise.

La première partie de notre ouvrage sera consacrée en son premier chapitre, à la présentation du cycle achat/fournisseurs, ensuite le deuxième chapitre à l'évaluation des risques opérationnels du CSMH et enfin nous présenterons la méthodologie de l'étude.

CHAPITRE I : LE CYCLE ACHAT /FOURNISSEURS

Le cycle achat / fournisseurs est l'un des cycles stratégiques dans la mesure où la maîtrise des approvisionnements peut accroître le profit de l'entreprise.

Les opérations regroupées au niveau de ce cycle d'activités sont celles relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise :

- achat de biens destinés à être consommés dans un processus de production (matière première et matières consommables), à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation (fournitures diverses), ou à être revendus en l'état (marchandises),
- achat de services divers (frais d'entretien, loyer, honoraire, etc.), fournir par les prestataires extérieurs (BARRY, 2009 :22).

Ce chapitre soumis à notre étude sera consacré à la définition, la description et la présentation des dispositifs de maitrises des risques opérationnels dans le cycle achat/ fournisseurs.

1.1 Définition du cycle achat fournisseurs

Selon BARRY (2009 :22), le cycle achat fournisseurs est un processus regroupant toutes les activités relatives aux achats depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des dettes envers les fournisseurs.

1.2 Description du cycle achat/fournisseur

Dans cette partie, notre étude portera sur les différents acteurs qui sont concernés par le cycle achat-fournisseurs et les opérations qui y sont liées.

1.2.1 Les acteurs

La fonction achat est une fonction support qui a toutes les autres fonctions comme clients internes (OIHAB & al, 2011:9). Cependant, elle entretient des relations avec certaines de ces autres fonctions, autre que la simple satisfaction de leurs besoins.

Les différents acteurs qui interviennent dans le cycle achat /fournisseurs sont :

- la direction générale ;

- le contrôle de gestion ;
- les fournisseurs ;
- le magasinier ou la commission de réception ;
- le comptable ;
- le service achats.

1.2.1.1 La Direction Générale

Le Direction Générale est responsable de toutes les opérations internes et externes effectuées par l'entreprise, elle définit la politique générale des achats déclinant les grands axes :

- les objectifs et les priorités ;
- le budget ;
- les délais optimums .

1.2.1.2 Le Contrôleur de gestion

Rattaché de façon hiérarchique à la Direction Générale, le contrôleur de gestion et ses collaborateurs sont chargés du suivi de l'achat conformément au budget en cours. Le contrôleur de gestion contre- signe le bon d'autorisation d'achat avant qu'il ne soit transmis à la Direction générale.

1.2.1.3 Le Fournisseur

Partenaire extérieur, le fournisseur traite avec les entreprises sous le mandat d'un contrat. Après acceptation des termes de la commande, il est chargé de la livraison dans les délais conformément au dit contrat.

1.2.1.4 Le Magasinier

Le magasinier est chargé de la réception des livraisons de marchandises ou fournitures du fournisseur pour le compte de l'entreprise. Il est en charge de la gestion des stocks et approvisionnement. Toute transaction dans le magasin doit être effectuée conformément aux procédures de l'entreprise et ce avec des pièces justificatives.

Pour les livraisons d'immobilisation ou de travaux, une commission constituée de tous les acteurs concernés par la commande devrait effectuer cette réception.

1.2.1.5 Le Comptable

Le comptable est chargé de l'enregistrement comptable de toutes les transactions, de la commande jusqu'au règlement de la facture.

1.2.1.6 Le service achats

Il est dirigé par un responsable des achats. Celui-ci émet les besoins pour l'entreprise avec l'accord du Directeur général. Le responsable de la structure est entouré des collaborateurs qui travaillent sous ses ordres, ils effectuent les tâches que sont:

- traitement des demandes d'achat ;
- consultation et négociation ;
- commande.

Le pouvoir du donneur d'ordre sur l'offreur ou inversement détermine inévitablement un rapport de forces qui pèse lourdement sur les stratégies à adopter. Cette inégalité de pouvoir est liée à la nature même des échanges commerciaux, et industriels.

1.2.2 Le processus achat

La fonction achats est une fonction multiforme avec des structures et des processus très différents d'une société à une autre.

Selon OIHAB (2011:4), la fonction achat « recouvre l'ensemble des tâches qui ont pour objet de procurer, dans les meilleures conditions et à moindre coût, les matières premières, matériaux, composants, fournitures, outillages et équipements, ainsi qu'une partie des prestations de services extérieurs dont l'entreprise a besoin pour la réalisation des opérations qui dérivent de sa vocation ».

Selon PETIT (2012 : 130), l'on peut distinguer de de manière macroscopique les achats directs et des achats indirects :

- Les achats directs

Ce sont les biens et services qui seront directement intégrés aux produits et prestations vendus aux clients finaux de l'entreprise : matières premières, composants de production, marchandises de négoce, services revendus aux clients, etc. Ce sont les achats dits «

de production » pour les entreprises industrielles, « marchand » pour un distributeur, « assurantiels » pour une compagnie d'assurance...

- **Les achats indirects**

Il s'agit des autres achats, c'est-à-dire ceux de fonctionnement de l'entreprise, nous avons : nettoyage, système d'information, télécommunication, maintenance, transport, voyage, mobilier, immobilier ...

Une fois définie, la politique achat doit être mise en œuvre. A ce titre la relation client-fournisseurs rentre alors dans une phase plus longue. Au cours de cette phase, les entreprises doivent tenir compte de plusieurs enjeux dans l'exécution des activités ainsi que la préparation de manière efficace du prochain cycle.

Selon PERROTIN (2007:116), BARRY (2009:25-26), MOUTOT (2010:86-94), le cycle d'achat opérationnel permet de visualiser l'ensemble des étapes formant l'acte d'achat, et les principales étapes opérationnelles de ce cycle sont :

- budgétisation- suivi des engagements ;
- expression du besoin ;
- évaluation et sélection des fournisseurs ;
- commande et relance des fournisseurs ;
- réception des articles ;
- traitement et comptabilisations des factures ;
- règlement et archivage.

1.2.2.1 Budgétisation- suivi des engagements

La budgétisation est exercée par le service du contrôle budgétaire ou à défaut par la direction financière. Cette fonction est responsable de l'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise, et d'assurer le suivi des montants alloués dans le budget.

1.2.2.2 Expression du besoin

Selon PERROTIN (2007 :116), la phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative.

La définition des besoins d'achat est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (matières, fournitures ...). Ces expressions sont matérialisées généralement par des demandes d'achat (DA). Cependant la définition des besoins est à la fois quantitative et qualitative et fait appel à des outils tels que :

- l'analyse fonctionnelle ;
- le plan industriel et commercial (PERROTIN, 2007 :56).

Pour OIHAB (2011 :31), Aucun achat ne doit être effectué sans une demande d'achat remplie correctement, quelle que soit sa forme : support papier ou numérique.

L'analyse du besoin est donc fondamentale pour la fonction achats. Elle peut s'assimiler à un véritable travail de consultant interne, d'investigateur pas toujours bien accueilli par ses collègues (MOUTOT, 2010 :87).

1.2.2.3 Evaluation et sélection des fournisseurs

Elles couvrent toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre en général) des fournisseurs. Cette démarche permet de construire un panel fournisseurs, c'est-à-dire une base de données fournisseurs décrivant par segment d'achats et les fournisseurs susceptibles d'être consultés.

On distingue généralement :

- des fournisseurs stratégiques : ils correspondent aux segments situés à l'optimum risque- profit, c'est avec eux que l'on peut construire des alliances de partenariat ;
- des fournisseurs actifs ;
- des fournisseurs connus ;
- des fournisseurs interdits (PERROTIN, 2007 :57).

Le processus d'évaluation des fournisseurs doit être en phase avec la performance et la qualité de celui-ci, avant de le retenir dans le panel fournisseurs.

Selon OIHAB (2011 :32), le sourcing ou recherche du fournisseur est la partie la plus importante du processus achat, car c'est dans cette étape que l'on va sélectionner le fournisseur le plus adapté pour répondre à nos besoins et s'engager dans une relation commerciale avec lui.

Pour PHILIPE (2011 :20), il s'agit de qualifier des fournisseurs à partir de critères globaux les rendant aptes à être consultés formellement par la suite, dans le cadre d'un achat ponctuel ou bien de la gestion habituelle du panel fournisseurs travaillant régulièrement avec l'entreprise.

1.2.2.4 Commande et relance des fournisseurs

Elle regroupe les opérations d'émission de bons ou lettres de commandes et celles de suivi de ces commandes. Cependant, la relation est loin de s'arrêter à la contractualisation, car il pourrait apparaître des accords non respectés, soit par des fournisseurs ou les responsables des commandes dans l'entreprise. A cet effet, il est indispensable pour les grandes sociétés de mettre en place un dispositif de suivi systématique des fournisseurs avec évaluations des impacts économiques à la clef (MOUTOT, 2010 :92).

Selon OIHAB (2011: 40), La gestion de la relation fournisseur s'effectue de plus en plus grâce aux technologies de l'information et de la communication avec des outils automatisés de pilotage et de suivi des fournisseurs. Un fichier fournisseur est mis à jour, en temps réel, avec toutes les informations issues des audits qualité, industriels, financiers et technologiques.

1.2.2.5 Réception des articles

Selon BARRY (2009:26) elle concerne la procédure de contrôle des articles (quantité /qualité) livrés par le fournisseur

Ce contrôle peut être effectué par une seule personne ou par une commission de réception composée de représentant de plusieurs services. La séparation des tâches doit être définie de façon claire en vue d'éviter les incompatibilités qui sont source de risques.

Les réceptionnaires ont pour tâches de:

- vérifier que les biens ou prestations sont conformes aux spécifications techniques de la commande (bon de commande, bon de livraison) ;
- signer des décharges attestant la réception de la commande ;
- enregistrer toutes les commandes reçues ;
- approcher tous les services concernés pour approuver la qualité de la commande avant son stockage.

Des contrôles techniques doivent être réalisés par des employés / services appropriés et autorisés selon des délégations de pouvoirs internes afin de fournir une validation technique.

La validation technique de la réception des biens devrait être clairement spécifiée dans une procédure opérationnelle interne (BERNARD, 2013 :262).

1.2.2.6 Traitement et comptabilisation des factures

Cette étape du cycle consiste à analyser la situation de chaque fournisseur afin de maîtriser les soldes. Elle a pour objectif d'éviter des erreurs et de planifier le règlement progressif des factures par le service payeur. Le suivi et l'analyse des comptes des fournisseurs doivent être assurés par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats. Cette analyse consiste à faire un examen en amont et en cas d'erreur d'imputation ou d'omission de comptabilisation d'apporter des corrections nécessaires.

Selon BERNARD (2013 :262), sur la base des informations concernant la réception des biens, le Service Comptable doit calculer et comptabiliser les provisions afin de respecter le principe de séparation d'exercices/principe du cut-off.

1.2.2.7 Règlement et archivage

Cette tâche vise à préparer le règlement des factures (BC, BL) des fournisseurs qui seront admises au règlement. Elle concerne la préparation des instruments servant au règlement des factures, la remise aux fournisseurs concernés. Cependant, le service achats s'assure que le règlement est effectué conformément aux règles et procédures mentionnés dans le contrat.

Selon BERNARD (2013 :264), une autorisation hiérarchique supérieure pour valider les dépenses devrait être considérée si le montant des factures dépasse un certain seuil à définir.

Ainsi, le service achats effectue le règlement sur la base des originaux des factures. Après, il s'assure de l'archivage des pièces comptables.

1.2.3 Politique achat et outils d'évaluation des achats

Cette partie de notre chapitre sur les achats de l'entreprise traitera non seulement de la politique d'achat, mais également des outils d'évaluation des achats.

1.2.3.1 Politique d'achat

En plus des missions attribuées au service achats (acheter des produits, prestation de service ou services dans les conditions adéquates de marché...), le Directeur des achats doit établir les règles sur un certain nombre de thèmes traitant de la politique produits, fournisseurs et la politique qualité. La fonction achats ne doit pas se réduire à une simple recherche permanente du moindre coût d'achat, car selon MOUTOT (2010 :76), il faut également intégrer le potentiel de contribution de la fonction achats à la stratégie de l'entreprise.

1.2.3.1.1 La politique produit

La politique produit s'inscrit dans le cadre d'une description technique à l'aide de cahiers de charges permettant l'homogénéisation et l'harmonisation des différents types de produits, prestation ou service achetés. Selon PERROTIN (2007:24), Les produits doivent être de qualité dite « juste pour juste », c'est-à-dire correspondant à une optimisation optimale intégrant la notion de service à moyen ou long terme.

1.2.3.1.2 La politique fournisseur

Le politique des fournisseurs des entreprises doit être orienté sur la fidélisation de ceux-ci. Selon PERROTIN (2007:24), la relation de long terme créée par cette politique doit être gérée à l'aide d'un système de mesure de performance du panel fournisseurs existant ou futur.

1.2.3.1.3 La politique qualité

Le service achats s'engage à mettre le processus achat sous assurance qualité ISO 9001 :200 (pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats) (PERROTIN ,2007 :25).

De même, selon PERROTIN (2007 :26), l'article 7.4 de la norme ISO 9001 :2000 traite globalement des obligations du service achats en trois étapes que sont :

- les obligations concernant le processus d'achats ;
- les obligations concernant la communication ;
- les obligations concernant le contrôle des produits.

1.2.3.2 Outils d'évaluation

La recherche d'outils d'évaluation porte sur les différentes fonctions de l'entreprise, aux nombres de ceux-ci figure, le tableau de bord, l'analyse fonctionnelle et les indicateurs de performance.

1.2.3.2.1 Le tableau de bord des achats

Le tableau de bord des achats constitue un outil de synthèse, qui permet de saisir rapidement l'évolution d'un paramètre, par rapport aux objectifs fixés. Il permet au contrôleur de gestion de définir les indicateurs de gestion pour le pilotage de la performance de l'entreprise.

Selon OIHAB & al, (2011:69), il convient de vérifier que l'évolution de l'activité achats, est cohérente avec la politique fixée : le tableau de bord est l'outil qui le permet.

1.2.3.2.2 L'analyse fonctionnelle

D'après la norme AFNOR NF X50-151, l'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et /ou valoriser les fonctions du produit attendu par l'utilisateur.

L'analyse fonctionnelle peut être utilisée en :

- développement de nouveaux produits ;
- réduction de coût sur produits existant (PERROTIN, 2007 :56).

1.2.3.2.3 Indicateur de performance

Les indicateurs permettent d'apprécier la performance des entreprises, des services, des activités et y compris le personnels.

Selon MOUTOT (2010:33), Les indicateurs de performance s'assurent de la réalisation de l'activité au moindre coût et la réalisation de la stratégie.

Tableau 1 : Indicateurs de performance classiques de la fonction achats

Indicateur de performance	Type de comparaison
Comparaison historique	Comparaison des valeurs des données historiques
Benchmarking interne	Comparaison des performances obtenues par les différents acheteurs de l'entreprise
Benchmarking externe	Comparaison des performances obtenues par les différents acheteurs du groupe

Source : MOUTOT (2010 : 53)

1.3 Les risques associés et les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

Les risques opérationnels ont des impacts négatifs sur le fonctionnement du cycle achat /fournisseurs. A cet effet, des mécanismes devaient être mis en place afin de permettre aux entreprises de se protéger contre toutes vulnérabilités.

Dans cette partie de notre étude, nous allons présenter les risques associés au cycle achat – fournisseurs et les dispositifs de maîtrise de ces risques opérationnels.

1.3.1 Les risques associés au cycle achat – fournisseurs

La connaissance des risques auxquels les entreprises sont confrontées dans la gestion de leurs activités au quotidien constitue un atout majeur dans l'atteinte de leurs objectifs.

Selon ERIC (2011 :26), Une cartographie des risques achats et la prise en compte de facteurs de risques tout au long des activités opérationnelles permettront d'en quantifier les éventuels impacts financiers. Les risques associés au cycle achat-fournisseurs sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Présentation des risques associés au cycle achat-fournisseurs

Sous domaine	Risques
1. Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Achat non nécessaire, non réalisable ou non autorisé. - Achat non conforme aux principes de l'organisation. - Achat d'urgence non maîtrisé.
2. Sélection du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés. - Absence de véritable mise-en concurrence. - Mauvaise évaluation des fournisseurs.
3. Suivi des commandes et relance fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un suivi des engagements. - Absence d'une procédure de suivi des commandes en cours.
4. Réception des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des livraisons. - Absence d'une procédure de contrôle. - BC OU BL « égarés ».
5. Comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédure de réception des factures.
6. Règlement des factures	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de factures. - Facture non envoyé à la comptabilité. - Absence de suivi des comptes fournisseurs.

Source : tableau élaboré à partir de BARRY (2009 :56-60), SCHICK& al (2010 : 279-282).

1.3.2 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

Selon ERIC (2011 :62), la mise en œuvre et l'animation d'un dispositif de contrôle interne devient dès lors une activité nouvelle et obligatoire pour tout responsable achat afin de :

- optimiser les processus de l'activité d'achats ;
- obtenir une synthèse transversale des risques hiérarchiques de la fonction ;
- établir une mise en perspective entre risque et objectifs achats ;
- disposer d'un outil de communication interne.

Le tableau ci-dessous met en exergue les impacts et les risques associés au cycle achat-fournisseurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Dispositif de maitrise de risques

Sous domaine	Facteurs	Impacts	Dispositif de Contrôle interne
7. Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Achat non nécessaire, non réalisable ou non autorisé. - Achat non conforme aux principes de l'organisation. - Achat d'urgence non maîtrisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Achat mal défini risquant de ne pas correspondre aux besoins. - Risque de dépassement par rapport au budget. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour et hiérarchisation des pouvoirs au niveau des DA. - Valoriser et référencer le DA à un budget. - Référencer la DA à un cahier des charges pour certains types d'achats.
8. Sélection du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés. - Absence de véritable mise-en concurrence. - Mauvaise évaluation des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs ne répondant pas aux attentes. - Surcoût des achats par manque de mise en concurrence. - Collusion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système d'information sur les fournisseurs à la disposition des acheteurs. - Supprimer les relations de dépendance avec les fournisseurs. - Mettre en place une procédure d'AO et de dépouillement.

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

9. Suivi des commandes et relance fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un suivi des engagements. - Absence d'une procédure de suivi des commandes en cours. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des termes de la commande. - Risque de litige important. 	<ul style="list-style-type: none"> - Classer les BC en attente de réception et AR. - Rapprocher les BC avec les AR.
10. Réception des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des livraisons. - Absence d'une procédure de Contrôle. - BC OU BL « égarés ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-conformité en qualité et quantité. - Marchandises reçues non conforme à la qualité/ quantité. - Ralentissement de l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réceptionner les livraisons en des lieux définis. - Etablir des bons de réception et les rapprocher aux BL et BC. - En cas d'écart, adresser une relance aux fournisseurs et informer les demandeurs.
11. Comptabilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de procédure de réception des factures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard ou omission dans la comptabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilisation uniquement sur la base des justificatifs.
12. Règlement des factures	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de factures. - Facture non envoyé à la comptabilité. - Absence de suivi des comptes fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Double paiement. - Paiement non autorisé. - Factures impayés. - Détournements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à jour la liste des personnes habilitées à signer les documents de paiement. - Contrôle systématique des factures. - analyse périodique des comptes fournisseurs et comptes de trésorerie.

Source : tableau élaboré à partir de BARRY (2009 :56-60), SCHICK& al (2010 : 279-282).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

Le premier chapitre de notre étude, nous a permis de nous familiariser avec la notion et la description du cycle achat /fournisseurs. La fonction achats est devenue aujourd'hui une fonction stratégique au sein de l'administration. A cet effet, un dispositif de maîtrise des risques opérationnels dans le cycle achat/ fournisseurs devrait être au cœur de cette stratégie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS

La complexité des entreprises, la diversité des activités et les enjeux liés aux échanges économiques et financiers entre eux nécessitent que leurs dirigeants, clients, fournisseurs et autres partenaires soient assurés de la fiabilité et la sincérité des informations financières qui retracent l'ensemble des activités. Les opérations regroupées au niveau de ce cycle d'activités sont celles relatives à l'acquisition des moyens nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

L'identification précise et l'évaluation rigoureuse des risques encourus doivent précéder le développement de bonnes stratégies de gestion du risque (CLEARY & al, 2006 :66).

L'enjeu de la maîtrise des risques préoccupe toutes les entreprises depuis ces dernières années. A ce titre, l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat/ fournisseurs constitue la tâche première pour le risk Manager et l'auditeur interne.

Dans ce chapitre, seront abordés, la notion de risque, les objectifs et les démarches de l'évaluation des risques opérationnels.

2.1 Typologies des risques

Il existe plusieurs types de risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs de toute organisation. Nous allons dans cette partie de notre étude les énumérer selon leur nature, leur niveau de survenance, et leur menace.

2.1.1 Risques selon leur nature

Selon leur nature, les risques peuvent être classés en : risque inhérent, risque résiduel et risque d'audit.

2.1.1.1 Risque inhérent

Selon BERNARD & al (2013:78), le risque brut ou risque inhérent correspond à un risque avant tout dispositif de maîtrise des risques, et correspond à l'exposition de l'organisation à son univers des risques intrinsèques à ses activités.

2.1.1.2 Risque résiduel

Le risque net ou résiduel correspond à un risque évalué après avoir apprécié le dispositif de réponses aux risques maîtrisables (FREDERIC, 2013: 78).

2.1.1.3 Risque d'audit

Selon RENARD (2006 :227), C'est la probabilité que les auditeurs internes ou externes dans la réalisation d'une mission passent à côté des failles importantes faute d'investigations sérieuses dans le domaine audité.

2.1.2 Risques selon le niveau

Les risques selon le niveau sont regroupés en trois sous-groupes (IFACI, 2006 :21) :

- les risques potentiels ;
- les risques possibles ;
- les risques matériels.

2.1.2.1 Risque potentiels

Ce sont des risques communs à toutes les entreprises. Ils sont susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter pour corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ils s'apparentent aux risques inhérents.

2.1.2.2 Risques possibles

Ce sont des risques potentiels contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter en vue de les corriger. Ces risques sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

2.1.2.3 Risques matériels

Ce sont des risques qui se sont déjà matérialisés dans l'entreprise et leurs impacts doivent être évalués afin de définir une politique efficace pour leur maîtrise.

2.1.3 Risques selon la menace

Selon l'IFACI (2006 :21), les catégories de risques peuvent être distinguées en :

- risque source qui constitue le danger que l'audit devrait détecter ;
- risque concourant qui est la cause du risque source ;
- risque incident qui est la conséquence de la réalisation de la menace source.

2.2 Objectifs de l'évaluation des risques opérationnels

Selon HASSID (2008:54), la question de la mesure du risque et de son évaluation est essentielle. La gestion d'un risque consiste à mettre en place un dispositif protecteur, ce qui suppose que l'on a tout d'abord tracé les limites, et que l'on a défini le champ d'application dans lequel vont s'inscrire les dispositifs à mettre en place (RENARD, 2012 :75). De même, l'évaluation des risques opérationnels aide le management de l'entreprise dans ses processus décisionnels.

2.3 Les démarches de l'évaluation des risques opérationnels

Aujourd'hui encore, des risques persistent en raison de la nature des indicateurs et d'une mauvaise communication. Selon BERTIN (2007:301), il s'avère alors nécessaire d'aller plus loin dans la démarche d'audit et de confronter les points de vue de tous les protagonistes de l'entreprise afin de mettre en place une vision partagée.

Dans cette partie de notre ouvrage, la démarche d'évaluation des risques opérationnels consistera à la prise de connaissance, à l'identification des risques opérationnels, à l'évaluation, à l'appréciation du dispositif de maîtrise et au traitement des risques opérationnels suivi d'un plan de maîtrise.

Certains auteurs ont apportés une opinion quant à la démarche de l'évaluation des risques opérationnels, présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : La synthèse des phases et des étapes d'évaluation des risques opérationnels selon les différents auteurs

Auteurs \ Etapes	RENARD (2012 :78-107)	BERNARD &al (2013 :73)	LE RAY (2010 :91)	ERIC & al (2011 :99)	IFACI (2013 :14-50)
1. Prise de connaissance					X
2. Identification des risques	X	X		X	X
3. Evaluation	X	X	X	X	X
4. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels			X		X
5. Traitement des risques	X	X	X	X	
6. Plan de maîtrise des risques			X		

Source :

Nous

même

2.3.1 La prise de connaissance

La prise de connaissance est indispensable dans le management des risques pour toute organisation. Elle permet de mettre en place les dispositifs de maîtrise des risques après leur identification.

2.3.2 Identification des risques opérationnels

Allant au-delà de ce que les auditeurs internes nomment « identification des zones à risques », il s'agit d'être plus précis et d'identifier les événements, les opérations, les actions susceptibles de générer les risques à prendre en compte ...ou qui les génèrent déjà (RENARD, 2012 :78).

Selon BERNARD &al (2013:32), il s'agit d'identifier l'univers de risques applicable à l'ensemble de l'organisation et ses activités, de les regrouper et de les classer de façon matricielle. Dans cette partie, nous allons aborder les techniques et les outils d'identification des risques opérationnels.

2.3.2.1 Techniques d'identification des risques

Selon l'organisation internationale de normalisation (ISO), l'identification des risques est « le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques».

Pour l'identification des risques, toute organisation devrait disposer en son sein de techniques appropriées. Le choix de ces techniques est fonction des objectifs poursuivis par l'organisation.

Nous pouvons citer :

a) L'identification basée sur les approches bottom up et top down :

- les approches top down (littéralement, du haut en bas) :

Elle consiste à collecter en premier lieu la vision des équipes dirigeantes et des organes de gouvernance, puis à la partager à tous les niveaux de l'organisation.

- les approches bottom up (de bas en haut) :

Elle donne la priorité aux personnes concernées par la gestion du risque au quotidien : les opérationnels, (CORDEL, 2013 :131)

C'est deux techniques présentent des avantage et des inconvénients qui sont mentionnés dans le tableau suivant.

Tableau 5. Avantages et inconvénients des deux techniques (bottom up et top down)

Approche	Avantages	Inconvénients
Bottom up	<ul style="list-style-type: none"> – Permet d’être au plus près du « terrain » et des risques opérationnels. – Favorise la sensibilisation de tous les salariés à la gestion du risque. – Peut aboutir à des solutions originales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Difficulté potentielle de la collecte d’information. – Vision macro des risques rendue difficile. – Investissement significatif nécessaire.
Top down	<ul style="list-style-type: none"> – Vision macro des risques. – Facilité d’organisation, périmètre bien défini et restreint. 	<ul style="list-style-type: none"> – Biais potentiel lorsque les risques sont descendus au niveau opérationnel. – Vision potentiellement déconnectée de la réalité du terrain. – Group thinking plus probable.

Source : CORDEL (2013 :131).

b) L’identification basée sur l’inventaire des risques :

Selon le COSO II (2009 :188), c’est une technique qui consiste à utiliser une liste d’évènements potentiels communs pouvant affecter un secteur d’activité ou un domaine fonctionnel spécifique. Cette liste peut être développée en interne ou en externe, c’est-à-dire par des tiers.

Il s’agit ici principalement de puiser des événements provenant des univers de risques antérieurs, dont la source peut être interne ou externe. Ainsi, une société peut avoir établi une liste de risques qui se sont matérialisés et envisager que ces derniers se reproduisent à une échéance donnée et avec un certain impact (CORDEL, 2013 :132).

c) Les entretiens individuels

Ils constituent sans doute la forme la plus simple de collecte d’information en matière d’identification des risques. Les principaux avantages de cette méthode sont sa simplicité,

l'absence d'effets de groupe, ainsi que la gestion de la confidentialité (les informations requises par cette méthode peuvent être plus percutantes que celles collectées au cours de réunions de groupe) (CORDEL, 2013 :136).

d) L'identification par les processus :

Selon l'IFACI (2013:56), l'identification par les processus permet de d'écrire de façon méthodique les activités du domaine audité afin d'identifier leurs objectifs, leurs risques et les dispositifs de contrôle qui devraient permettre de maîtriser ceux-ci.

Elle porte sur la phase d'identification ainsi qu'une définition des objectifs poursuivis (identification d'incidents de portée opérationnelle, liés à des risques spécifiques, ou bien focalisation sur des risques de portée catastrophique) (CORDEL, 2013 :132).

e) L'identification par les métiers

Pour les entreprises ayant plusieurs métiers, il est indispensable de s'intéresser à chaque métier séparément afin de recenser les divers risques liés.

Cette identification peut être aussi :

- passive : exploitation de base documentaire (rapport d'audit, contrôle interne,);
- Active : entretien, observation.

2.3.2.2 Outils d'identification des risques

Selon KEREBEL (2009:19), l'une des principales difficultés du risk management est d'identifier les risques d'un groupe de façon objective et rationnelle. Le risk Manager doit appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques qu'il va utiliser. Il existe plusieurs outils dont nous citons quelques-uns.

a) Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne permet de structurer le questionnement de façon systématique à partir des dispositifs de contrôle inventoriés dans le référentiel de contrôle interne.

Selon MADERS (2009:57), à ce stade de l'analyse critique, il est dangereux de conclure trop vite : une force peut n'être qu'apparente, et une faiblesse peut être compensée par une force située ailleurs, voir à l'extérieur du domaine audité.

Pour l'IFACI (2013 :66), les questions doivent être formulées de sorte qu'une :

- réponse positive indique une situation favorable ;
- réponse négative indique une situation défavorable.

Pour BERNARD & al (2013 :83), ils sont des outils d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation. Ils ont été élaborés par l'équipe projet lors de la phase d'analyse de l'existant et sont enrichis par la matière issue des séances de créativité.

De même, cet outil d'évaluation des risques qui, selon MADERS (2014 :57), a pour objectif de « passer à la moulinette » un domaine pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Cet outil se compose de questions-types trouvées dans des ouvrages professionnels, élaborées mission après mission par l'équipe d'audit ou élaborées spécifiquement pour la mission.

b) Les entretiens

Selon KEREBEL (2009:21), l'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, et ce, tout particulièrement en culture d'entreprise latine.

Les entretiens permettent de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs mis en œuvre par le risk manager au sein de l'entreprise. Ils permettent aussi d'évaluer avec eux, les risques potentiels auxquels l'entreprise peut être exposée dans son fonctionnement. Selon l'IFACI (2013:50), l'entretien vise à collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit. C'est dans cette même logique que : selon MADERS (2014 :55), Conduire un entretien nécessite le respect d'un double souci de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies. Pour ce faire, une parfaite coopération est indispensable car l'expert connaît les processus et leurs risques inhérents et n'en donne pas toujours facilement l'accès aux auditeurs.

c) Le flow-chart

C'est un type de diagramme qui représente un algorithme ou un processus, il est utilisé dans l'analyse, la conception, la documentation ou la gestion d'un processus ou d'un programme dans divers domaines.

Selon MADERS (2014 :61), Le flow-chart est un outil puissant de représentation des activités. On peut être tentés alors de modéliser tous les processus. Cependant, il est important de distinguer les processus majeurs des traitements exceptionnels. De même, les critiques que l'on porte sur un processus du domaine audité peuvent souvent être portées pareillement sur les autres processus.

d) Le tableau d'identification des risques

Il est indispensable de sélectionner les risques pour lesquels il sera nécessaire d'évaluer la conception de contrôle. Le tableau d'identification des risques présente une évaluation sommaire des risques rattachés à une tâche.

e) L'audit documentaire

L'audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques. Il est caractérisé par deux phases :

- La phase documentaire pré-mission : le risk manager va demander à l'entité audité de lui transmettre un certain nombre de documents.
- L'audit documentaire pendant la mission : ici il s'agit de confronter l'identification des risques identifiés en phases post mission d'audit avec les risques réellement tracés.

f) Les check-lists

Elles permettent de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (principe du questionnaire de contrôle interne présenté précédemment) :

- politique définie, connue et appliquée,
- séparation des fonctions ;
- réalité des informations ;
- pistes d'audit ;
- habilitations, délégations, autorisations ;
- codes d'accès informatiques ;

- manuels de procédures (MADERS, 2014 :68).

g) Visites de site

La visite de site est un outil essentiel en termes d'identification des risques. Elle permet par exemple d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité (KEREBEL 2009:22).

Selon l'IFACI (2013 :76), elle consiste à se rendre dans des locaux en relation avec les opérations de l'entité auditée afin d'observer l'état des locaux, l'état du contenu des locaux ou le déroulement de certaines tâches.

h) Grille d'analyse des tâches

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement.

Elle permet de visualiser les attributions des personnes ou des services identifier « qui fait quoi » et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et / ou les services (IFACI, 2013 :52).

2.3.3 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

Une fois identifiés, les risques doivent être circonscrits. Cependant, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels constituent une phase indispensable dans la gestion des risques d'une organisation.

2.3.3.1 Evaluation des risques opérationnels

Selon BERNARD & al (2013 :88), l'évaluation des risques est la troisième étape du processus de cartographie des risques, elle est délicate puisqu'elle nécessite le recours à un référentiel commun permettant d'interpréter de manière pertinente les résultats obtenus.

Cette évaluation des risques peut être réalisée de différentes manières lors d'entretiens individuels (démarche chronophage mais qui assurent une plus grande liberté de parole pour les personnes interviewées) ou lors de revues générales (travail de groupe qui présente l'avantage du gain de temps mais qui présente l'ensemble des inconvénients liés à la perte de confidentialité). A l'issue de ces étapes, l'entité dispose donc de la liste complète de ses risques.

Selon BERNARD & al (2010 :150), Le risque peut être évalué sous deux aspects : le risque brut ou le risque net. Les entités organisationnelles doivent prioritairement évaluer le risque net qui reflète l'exposition actuelle de l'organisation au risque.

Pour WALTER & al (2010 :39), l'évaluation des risques regroupe trois grandes phases : l'identification, la hiérarchisation et la cartographie des risques.

La méthode d'évaluation des risques repose sur deux critères :

- **La méthode quantitative**

Selon RENARD (2012 :78), l'appréciation quantitative de la gravité chiffrée se réalise sur le budget annuel (pour un processus achat par exemple), le risque est évalué à partir de modèles de valorisation. Cette méthode ne peut être retenue que pour certains risques élémentaires; L'adoption d'une évaluation quantitative des risques est en effet assujettie à l'existence et à la qualité des données et outils de modélisation à disposition (RENARD, 2012 :90).

Le COSO II précise par ailleurs que « la mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle général un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques ».

- **La méthode qualitative**

Selon RENARD (2012 :90), c'est l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité concernée, déjà évoquée, pour la chiffrer, on va examiner tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vulnérabilité aux risques.

L'évaluation du risque brut est effectuée de manière qualitative. Le niveau de gravité du risque brut dans le cadre d'une approche qualitative est évalué indépendamment de l'appréciation des niveaux de probabilité d'occurrence et d'impact du risque (BERNARD & al, 2010 :150).

L'ISO stipule quant à elle que « l'évaluation qualitative définit les conséquences, la probabilité et le niveau de risque par des termes comme "élevé", "moyen" et "faible" et peut combiner conséquence et probabilité pour évaluer le niveau de risque qui en découle en fonction de critères qualitatifs ». Le COSO II stipule par ailleurs que « la qualité de ces évaluations qualitatives dépend essentiellement des connaissances et du discernement des personnes impliquées, de leur compréhension des événements potentiels et du contexte ».

Selon CORDEL (2013 :146). Dans cette méthode, des individus sont interrogés de manière individuelle ou en groupe, de façon plus ou moins dirigée, dans le but de produire :

- une classification des risques : les risques sont regroupés au sein de différentes catégories (économiques, financiers...), mais sans hiérarchisation ;
- un ordonnancement (ou hiérarchisation) : les risques sont classés par ordre d'importance et dans certains cas qualifiés d'« élevés », de « moyens » ou de « faibles » (que ce soit en termes d'impact et/ou de probabilité d'occurrence) ;
- une cartographie articulée autour d'une échelle numérique par intervalles (échelles numériques graduées selon des intervalles réguliers) ;
- une cartographie articulée autour d'une échelle numérique par ratio (qui permet de prendre en compte l'importance relative des risques).

L'évaluation des risques résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- sa probabilité d'apparition ;
 - sa gravité en cas de survenance ;
 - la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact,
- (MADERS, 2014 :48).

Quels que soient les risques identifiés, il est alors possible de tenter de coter sa gravité sur chacune de ces échelles. Les échelles de cotation de la survenance et de la gravité du risque sont énumérées dans les tableaux suivants.

Tableau 6 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque

Probabilité de survenance		
0	Nulle	Strictement impossible
1	Faible	Raisonnement impossible
2	Moyenne	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible
3	Forte	C'est bien possible
4	Capital	C'est très possible

Source : A partir de BERNARD & al (2013 :73)

Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque

Gravité de l'impact		
0	Nulle	Insignifiant
1	Faible	Gênant
2	Moyenne	Relativement grave
3	Forte	Vraiment grave
4	Capital	Inadmissible

Source : A partir de BERNARD & al (2013 :73)

2.3.3.2 Hiérarchisation des risques opérationnels

Une fois les risques identifiés en fonction de leur enjeu, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser.

Selon WALTER (2010 :63), nous avons identifié une hiérarchisation à trois niveaux des risques permettant d'établir et conserver un lien avec les trois niveaux de pilotage de l'entreprise :

- risques de niveau 1: les risques qui correspondent aux risques stratégique de l'entreprise ;
- risques de niveau 2 : les risques qui correspondent aux risques tactiques. Ces risques ; peuvent être rapprochés des objectifs sectoriels et correspondent bien au pilotage stratégique de l'entreprise ;
- risques élémentaires (niveau 3) : les risques qui pèsent sur l'activité opérationnelle et correspondent par conséquent au pilotage d'activité.

Criticité du risque = Probabilité X Gravité (Espérance de gain ou de perte)

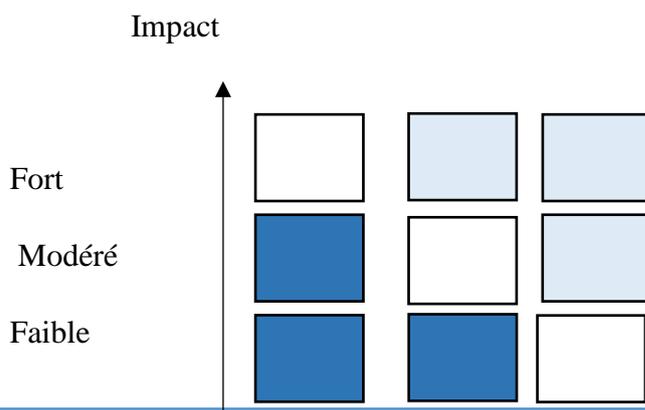
Source : DELEUZE (2013:89)

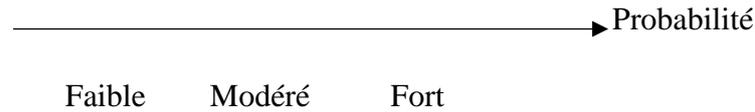
Tableau 8 : Grille d'hierarchisation des risques

Criticité du risque		Gravité de l'impact			
		1	2	3	4
Probabilité de survenance	1	1.	2.	3.	4.
	2	2.	4.	6.	8.
	3	3.	6.	9.	12.
	4	4.	8.	12.	16.

Source : A partir de BERNARD &al (2013 :73)

Figure 1 : hierarchisation des risques





Source : IFACI (2013 :60)

2.3.4 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Selon l'IFACI (2013: 20), l'objectif de l'évaluation du dispositif de contrôle, consiste à identifier les contrôles clés existants et d'évaluer la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes.

Cela consiste à apprécier :

- la description des processus du domaine audité et de leurs objectifs ;
- la cartographie des risques du domaine audité.

Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat (COSO, Cadre de référence de l'AMF, COBIT...).

2.3.5 Traitement des risques

Selon HASSID (2008:69), le moyen le plus radical de traiter un risque est de ne pas réaliser l'activité qui risquerait de le générer. Pour prendre en compte les risques dans le contrôle interne, il faut au préalable décider quel traitement on va leur appliquer. Il y a quatre options possibles pour le traitement des risques. A cet effet nous avons : l'évitement, le partage ou transfert, l'acceptation, la réduction ou suppression.

Tableau 9 : Décision prise suite à la hiérarchisation des risques.

L'évitement	<ul style="list-style-type: none"> - C'est le choix qui consiste à cesser la ou les activités génératrices d'un risque qu'on ne veut plus supporter. - Il s'agit ici de renoncer totalement à s'exposer à un ou plusieurs risques spécifiques.
Le partage ou transfert	<ul style="list-style-type: none"> - Cette fois, on ne cherche plus à éviter le risque mais à le minimiser, en le transférant à une autre organisation. - le risque est pour tout ou partie transféré à un tiers, via un contrat ou bien un dispositif de marché, qui accepte d'en supporter la charge en contrepartie d'une rémunération.
La réduction ou suppression	<ul style="list-style-type: none"> - C'est mettre en place des dispositifs de contrôle interne adéquats qui devraient réduire le risque jusqu'à le rendre acceptable s'il se manifeste, ou l'empêcher de se manifester. - Soit en supprimant ses causes, soit en annulant ses effets. - Mettre en œuvre une stratégie de réduction des risques consiste à prendre toute mesure susceptible d'avoir un impact sur la probabilité et/ou l'impact d'un risque
L'acceptation	<ul style="list-style-type: none"> - On ne prend alors aucune mesure pour s'exonérer du

	<p>risque considérant qu'il est moins coûteux et/ou plus simple de le supporter s'il se manifeste.</p> <ul style="list-style-type: none">- Les risques considérés comme acceptables seront classés sur « la liste des risques acceptables » et feront l'objet d'un suivi régulier.- l'acceptation consiste à « ne prendre aucune mesure susceptible de modifier la probabilité d'occurrence d'un risque et son impact »
--	--

Source : Nous même à partir de RENARD (2012 :92-93), BARHELEMY & al (2004:66) ; COSO II.

2.3.6 Plan de maîtrise des risques

Pour le traitement des risques, il est indispensable pour le risk manager de mettre en place des plans de maîtrise des risques auxquels l'organisation pourrait être confrontée.

Selon HASSID (2008:72), le processus de planification aide à coordonner les efforts des différentes parties prenantes dans et en dehors de l'organisation. Il aide à définir une politique cohérente en matière de gestion de risques.

Selon BERNARD (2013:91), l'avantage de définir une vulnérabilité dans le questionnaire est de fixer un horizon temporel pour la mise en place des actions en fonction de l'urgence : court, moyen ou long terme.

Conclusion

Ce présent chapitre de notre étude nous a permis de développer l'évaluation des risques opérationnels dans un cycle achat fournisseurs et l'utilité d'un plan de maîtrise de ces risques. Nous allons aborder la méthodologie de l'étude pour une approche analytique de notre ouvrage.

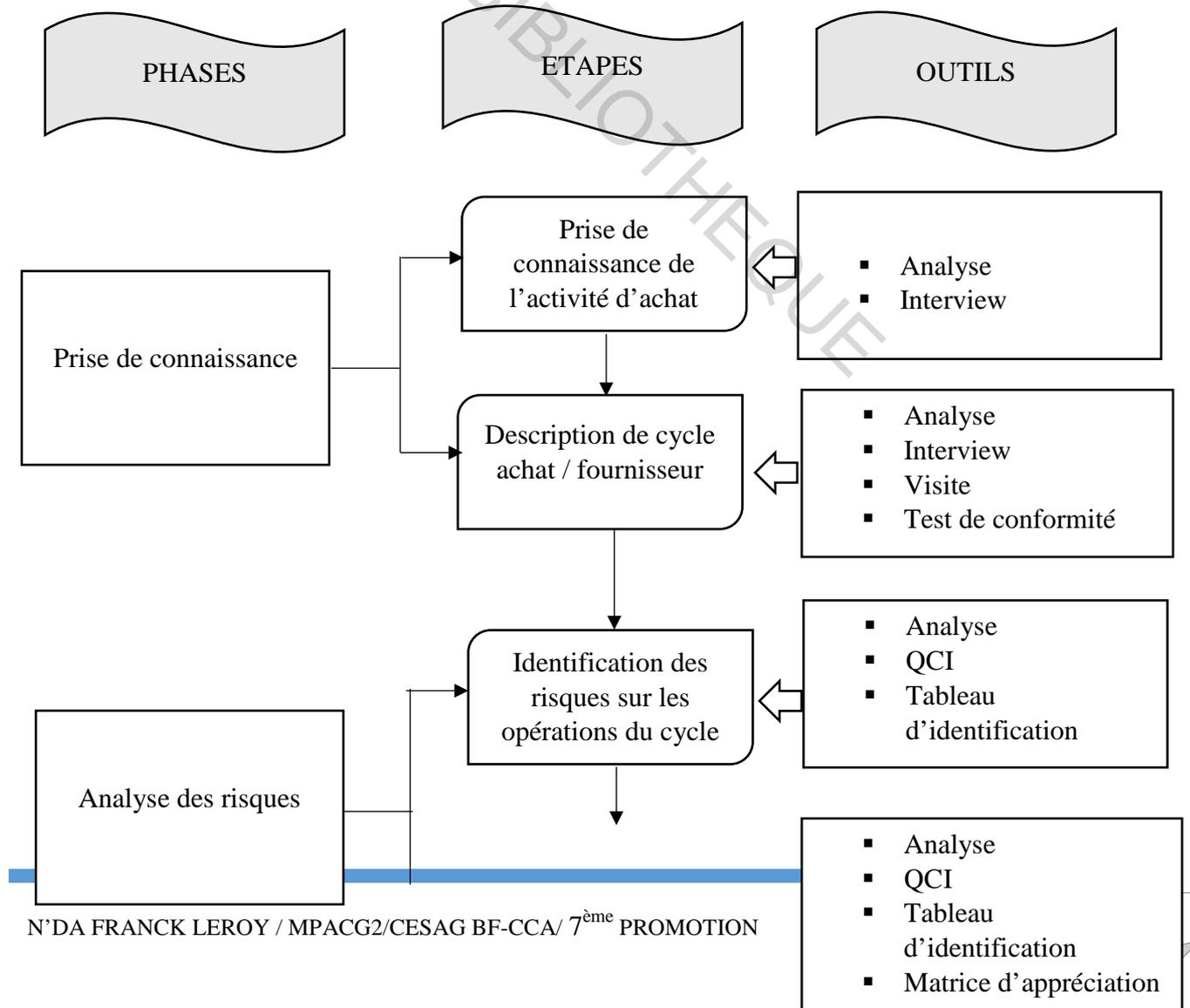
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

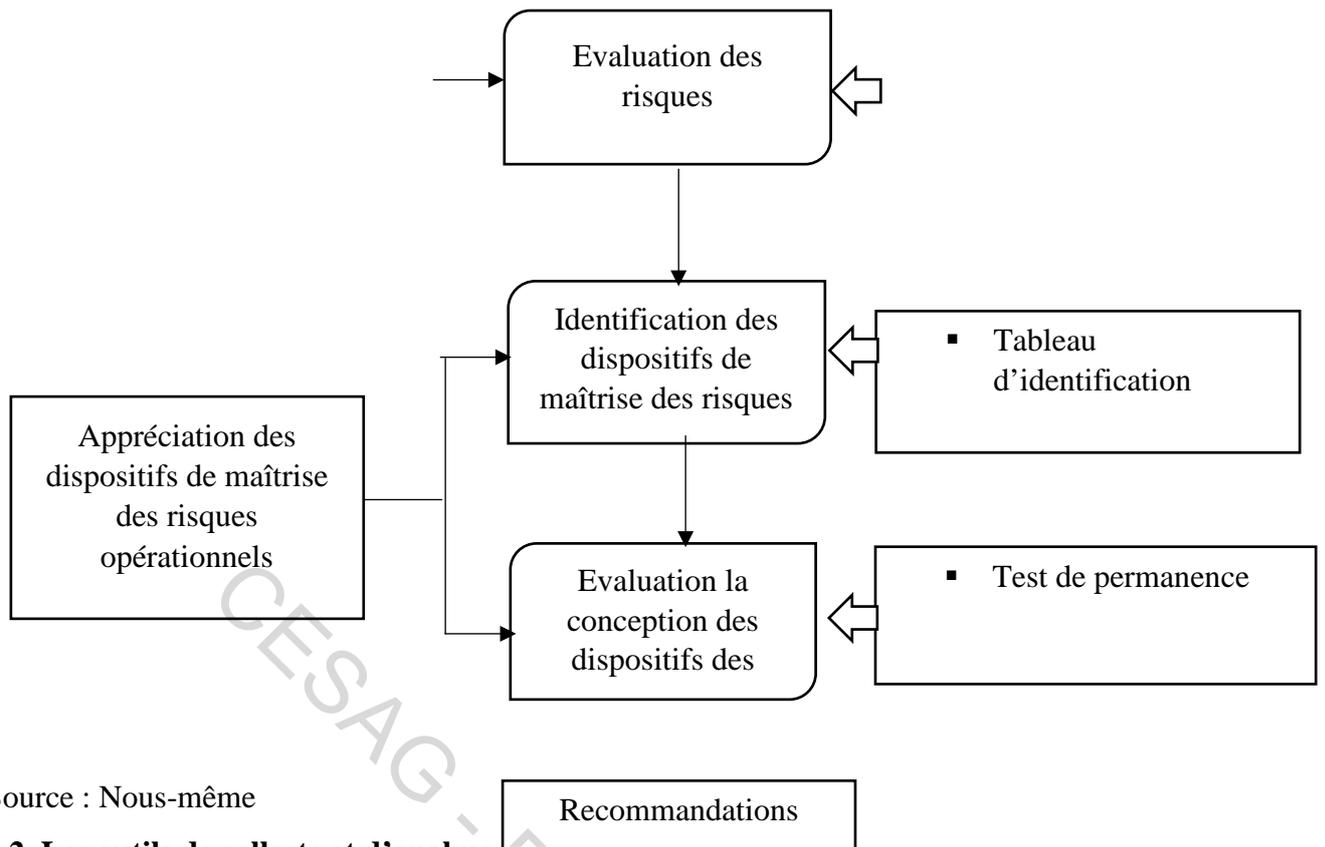
Les chapitres précédents nous ont permis de mieux cerner la notion de cycle achat fournisseurs et l'évaluation des risques opérationnels dans ce cycle. Pour une bonne démarche d'évaluation des risques opérationnels, ce présent chapitre est réservé à la méthodologie théorique de notre étude dans laquelle, nous allons présenter notre modèle d'analyse, les outils de collecte et d'analyse de données.

3.1 Modèle d'analyse

Pour bien mener notre recherche, nous nous sommes appuyés sur un modèle d'analyse qui va présenter les différentes phases, les étapes et les outils nécessaires pour effectuer notre analyse.

Figure 2 : Modèle théorique d'analyse





Source : Nous-même

3.2 Les outils de collecte et d'analyse de données

Pour l'obtention des informations nécessaires à notre étude, nous allons nous référer à des outils de collecte et d'analyse de données.

3.2.1 Les outils de collecte de données

Pour la collecte des données, nous allons utiliser l'analyse documentaire et l'entretien.

▪ Analyse documentaire

L'analyse documentaire est un outil préliminaire et indispensable de collecte de données. Nous avons utilisé des documents disponibles à la bibliothèque du CESAG, sur le site Scholarvox et auprès de la Direction des cours sainte Mariste de Hann, notamment la direction des approvisionnements et stockage.

▪ Entretien

Selon MADERS & al (2009:27), l'objectif de l'entretien est d'obtenir des interlocuteurs une description du processus étudié sous l'angle de ses risques et son dispositif de contrôle interne.

Dans le cadre de notre étude, nous aurons des interviews avec les responsables des services achats et tous le personnels concernés par le cycle achat / fournisseurs (voie annexe 1).

3.2.2 Les outils d'analyse de données

Les outils tels que, le questionnaire de contrôle interne, le tableau d'identification des risques, la grille d'analyse des tâches, le test de conformité et le test de permanence nous seront utiles pour l'analyse de nos données recueillies.

- **La prise de connaissance**

L'objectif sera de fournir les éléments permettant d'avoir une vision d'ensemble du fonctionnement du Département Finances-Comptabilité, et du service approvisionnement et stockage du CSMH.

Selon MITONNEAU (2006 :30), avant de se lancer dans ses investigations sur le terrain ou dans les dossiers de l'entreprise, et pour être lui-même efficace, l'auditeur doit obtenir une connaissance suffisante de l'entreprise, de son projet, de ses résultats, de son contexte.

- **Questionnaire de contrôle interne**

Selon MADERS & al (2009 :57), le questionnaire permet d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de faire la constatation, les dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants. Quant aux questionnaires de contrôle interne, ils sont les outils de la vulnérabilité de l'organisation. Ils sont également un « prétexte à réflexion » destiné à identifier les principales mesures de sécurité, réellement efficaces et déjà mises en œuvre (BERNARD, 2013 :83). Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré des questionnaires que nous avons remis au responsable du Département Finances comptabilité (voir annexe 2)

- **Tableau d'identification des risques**

Le tableau d'identification des risques permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires (RENARD, 2008 :220).

Dans le cadre de notre présente étude, un tableau d'identification des risques opérationnels sera utilisé pour l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs du Cours Sainte Marie de Hann.

▪ Grille d'analyse des tâches

Selon IFACI (2013:52), la grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnels ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes / services en colonne ou inversement.

Elle nous permettra d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches du CSMH (voir annexe 3).

▪ Les tests de conformité

Ils s'appuient sur un document final ou sur le résultat d'une opération et permettra de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (et donc de vérifier la piste d'audit). Ces tests sont très utiles pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués

Il consiste à :

- Sélectionner l'échantillon ;
- Débuter les tests par une analyse de la structure des flux ;
- Se concentrer sur les flux les plus significatifs ou présentant le risque à incidence majeure, (MADERS & al, 2014 :62).

▪ Les tests de permanence

Ils visent à assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été écrit lors des entretiens. Lorsque ces tests sont réalisés de manière systématique sur l'ensemble d'une période et /ou pour toutes les classes d'acteurs concernés dans l'objectif de s'assurer par sondage que toutes les opérations ont été effectivement traités comme décrit, on parle de test de permanence (MADERS & al, 2014 :63).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de concevoir le modèle d'analyse et de définir les outils de collecte de données à utiliser pour aborder la partie pratique. Ce modèle d'analyse nous permettra d'obtenir une gestion optimale des risques opérationnels.

Conclusion de la première partie

Dans un contexte mondial défini par la diversité de facteurs de risque, la gestion des risques est au cœur de la politique stratégique de bon nombre d'organisations.

Phase indispensable dans la gestion des risques, l'évaluation des risques est l'un des outils incontournables du management des risques mis à la disposition du risk manager, de l'audit interne et des opérationnels. Elle permettra à toute organisation d'avoir un niveau de maîtrise de ses risques opérationnels.

Cette première partie de notre étude nous a permis de mieux appréhender le contexte théorique de notre étude. Elle nous a permis de nous familiariser avec la notion de cycle achat / fournisseurs et les différentes démarches de la gestion des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction de la deuxième partie

L'étude documentaire a mis en exergue les différentes démarches de l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat – fournisseurs et la méthodologie pour la maîtrise de ces risques.

Cette présente partie, nous permettra d'entamer le volet pratique de cette étude à travers l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs du CSMH qui est l'un des établissements d'enseignement de référence en matière d'éducation et formation au Sénégal.

Pour ce faire, nous allons aborder dans cette partie de notre étude, la présentation du Cours sainte Marie de Hann, la description de l'existant, l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs du CSMH qui sera suivi de recommandations.

CHAPTRE IV : PRESENTATION DU COURS SAINTE MARIE DE HANN

Cette partie traitera de la présentation du CSMH, à travers son historique, sa structure organisationnelle, son système éducatif, l'organisation et l'organigramme de son Département Finances et Comptabilité.

4.1 Historique et statut du CSMH

Ce que l'on appelait jadis le « collège de Hann » a été conçu et créé par Monseigneur Marcel LEFEBVRE, en 1948 et 1949. Celui-ci, Vicaire Apostolique pour l'Afrique Occidentale Française (AOF), fut le premier Archevêque de Dakar.

Dans ses débuts, l'option donnée était ambitieuse : celle d'accueillir des élèves venant de toute l'Afrique Occidentale Francophone, dans une grande école à caractère privé catholique. Il s'agissait d'édifier, sur un terrain de 5 (cinq) hectares situé dans la banlieue de Dakar, un

vaste établissement secondaire qui faisait le pendant du prestigieux lycée public de Dakar, le lycée Van Vollenhoven.

Sur le parchemin enfermé dans « la première pierre » du Cours Sainte Marie de Hann, il est explicitement noté cette vocation Ouest Africaine voulue pour l'établissement, ainsi que son ouverture aux enfants de toutes confessions religieuses. Le Diocèse de Dakar, à qui appartient donc cette école, confia la gérance à la « société Marie » (congrégation française des pères Maristes). Celle-ci conduisit les premiers pas du Cours Sainte Marie de Hann, de 1949 à 1971

En 1960, les divers pays africains francophones qui constituaient la fédération d'AOF accédèrent, les uns après les autres, à la souveraineté internationale. Dès lors, les mutiques institutions créées à la dimension fédérale durent se replier sur les seules frontières du Sénégal.

Grâce à la compréhension et au soutien du Président de la république, Monseigneur Léopold Sédar SENGHOR, et à l'appui du premier Ministre de l'époque Monsieur Abdou DIOUF, la proposition fut acceptée, et officialisée. Tant du côté Sénégalais que du côté français.

A partir de cette étape, commença la mise en place systématique d'une véritable politique visant la compréhension et l'estime réciproque entre les jeunes de races, de cultures et de religions différentes.

4.2 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle du CSMH est constituée d'une Direction Générale, et de différentes structures regroupées en organes. L'organigramme de CSMH est reparti en service administratif et pédagogique (voir annexe 4).

4.2.1 La direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur général nommé par le cardinal en charge de l'archidiocèse de Dakar pour une durée non déterminée. Il assure la gestion de l'établissement et veille à l'exécution du projet éducatif et du budget. Le Directeur du CSMH est tenu de faire un

rapport de gestion à l'archidiocèse de Dakar. Elle s'assure du bon fonctionnement des activités pédagogiques et administratives du CSMH.

4.2.2 La Veille pastorale

La veille pastorale est composée d'un responsable pastoral (Aumônier) qui est chargé de dispenser des cours de religion et de l'encadrement spirituel des élèves et étudiants du CSMH.

4.2.3 Contrôle de gestion

La cellule contrôle de gestion s'assure de l'exécution et du suivi budgétaire des dépenses et recettes. Le contrôleur de gestion approuve les dépenses conformément au budget.

4.2.4 La section gestion

La section gestion est constituée de 5 (cinq) grands départements sous la direction d'un responsable :

- le département gestion financière est constitué du service comptabilité, du service recouvrement, du service approvisionnement et du service étude et projet ;
- le département des ressources humaines est composé d'un service de conseil point carrière/ assistance ressources humaines et du service de paie ;
- le département vente et prestations est composé du service transport des élèves et étudiants, et du service restauration ;
- le département écoute et santé est composé de l'infirmerie et du service psychologie de l'éducation ;
- le département entretien et maintenance qui est constitué des services peinture, nettoyage, espaces verts, menuiserie, maçonnerie, menuiserie métallique, maintenance informatique, électricité froid et lingerie/ couture.

4.2.5 La Section enseignement

La section enseignement est constituée de trois (3) départements :

- le département vie scolaire constitué de quatre (4) principaux conseils et des conseillers que sont : le conseil d'éducation, le conseil principal de la vie associative, le conseil principal espace sport, le conseil principal de l'internat ;
- Le département de l'enseignement secondaire constitué de deux (02) conseils pédagogiques (conseil d'orientation et conseil secondaire), deux (02) coordinations (la coordination du programme français et la coordination des classes bilingues), et les préfectures des classes de la sixième à la terminale.
- Le département enseignement primaire est constitué d'un conseil pédagogique, d'un coordinateur du programme français, du service de l'informatique pédagogique et des préfectures de classes de la maternelle au CM2.

4.2.6 La Section formation professionnelle et universitaire

La section formation professionnelle et universitaire est constituée d'un département de recherche et formation comprenant la direction des études et le service formation continue.

4.3 Système éducatif du CSMH

Le projet éducatif du CSMH est divisé en trois sous-parties :

- L'établissement d'aujourd'hui : l'ouverture à la mixité sociale, culturelle et religieuse y est mise en avant.
- Le projet éducatif mariste : il reformule ce qui signifie « être mariste en éducation ». Il parle alors de « travailler à la manière de Marie », « d'être citoyen du monde en marche vers la promesse de l'universalité », de « tout accueillir sauf ce qui empêche de grandir ». Nous y retrouvons les valeurs d'égalité (donner une « chance égale à tous les élèves et compenser les handicaps, notamment faire du social), de justice (« sens de la communauté du partage pour un monde plus équitable »).
- Le projet éducatif du Cours sainte Marie de Hann : il débute sur la volonté d'« instruire, former et éduquer tous les enfants sans discrimination aucune et le plus complètement possible ».

4.4 Organisation et organigramme du DFC

Le département DFC dans lequel nous avons effectué notre stage est organisé comme suit :

4.4.1 Organisation du DFC

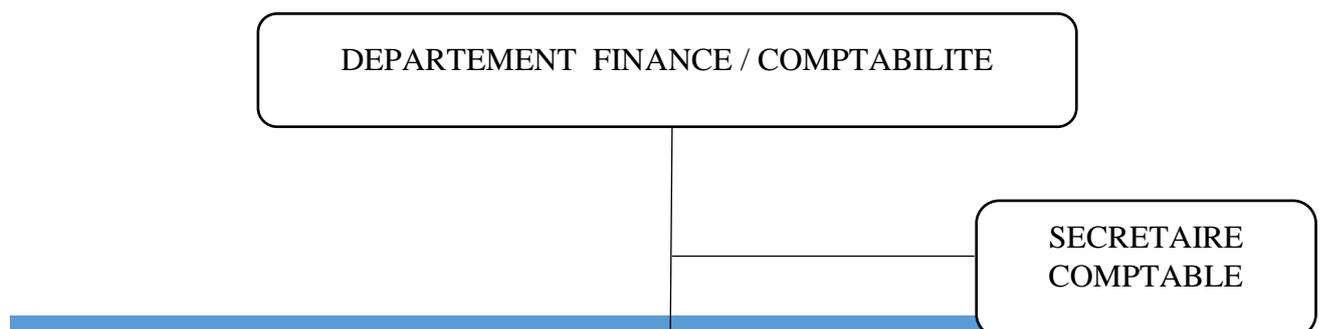
Le Département Finance et Comptabilité du CSMH est composé de quatre (4) services et six (6) sous services :

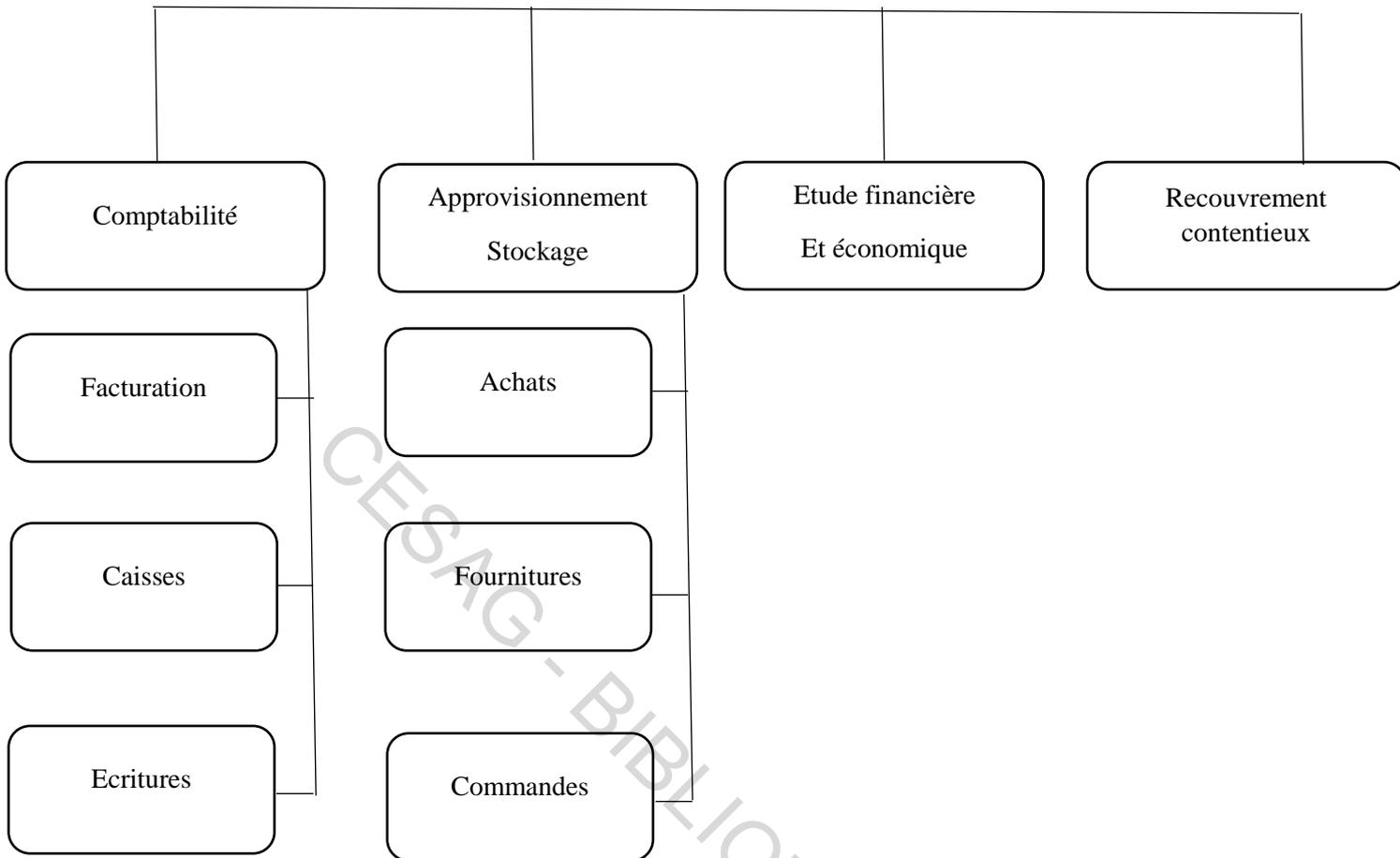
- le service comptabilité ;
- le service recouvrement/contentieux ;
- le service approvisionnement ;
- le service des études économiques et financières ;
- les sections du service comptabilité : des écritures comptables, la facturation, et les caisses ;
- les sous services du service approvisionnement/stockage sont : les achats, les fournitures et les commandes.

4.4.2 Organigramme du DFC

L'organigramme de la DFC du CSMH se présente comme suit :

Figure 3 : Organigramme DFC





Source : CSMH / DFC (2013)

CHAPITRE V : DESCRIPTION DE L'EXISTANT

Le service approvisionnement et stockage du Département Finances Comptabilité du CSMH effectue pour ses opérations d'achat le cycle suivant :

- traitement des demandes d'achat ;
- réception des commandes ;
- traitement des factures ;
- règlement des factures fournisseurs ;
- la comptabilisation.

5.1 La procédure de traitement des Demandes d'Achat

La procédure de traitement des demandes d'achat est composée de la phase préparatoire, du traitement, de l'autorisation, de la vérification et de l'établissement du bon d'achat.

5.1.1 Phase préparatoire de traitement du bon d'autorisation d'Achat

Le demandeur (chef de service ou le préfet) remplit le Bon d'Autorisation d'Achat (BAA) en précisant :

- le service ;
- la date ;
- la description des articles demandés ;
- les quantités ;
- la justification.

Il signe le BAA et le transmet au Service Approvisionnement. Dans le cas d'un besoin d'investissement, le demandeur est prié d'indiquer sur le bon le nom du chantier.

5.1.2 Traitement du Bon d'Autorisation d'Achat

Le service approvisionnement traite la demande selon que l'article est soit en stock, ou qu'il faut l'acheter.

Lorsque l'article se trouve en stock, le service approvisionnement demande au Chef de Service /préfet d'établir un bon interne, note sur le cahier de chaque service (chaque service ayant un cahier) les articles donnés et les remet aux demandeurs contre décharge dans son cahier. Ces différents cahiers feront l'objet d'une vérification et d'une approbation hebdomadaire du contrôleur interne.

Lorsque l'article est à acheter, le service approvisionnement fait la sélection des fournisseurs conformément aux recommandations d'achat émises par le demandeur, remplit le BAA et propose un choix de fournisseurs; et par la suite, le service approvisionnement transmet le Bon d'Autorisation d'Achat au contrôleur interne.

5.1.3 Vérification et enregistrement du Bon d'Autorisation d'Achat

Le contrôleur interne vérifie si les produits proposés sont conformes à la demande de départ. Ensuite, il prend le soin de vérifier les tarifs qui sont proposés, mentionne sur le document « suivi BAA » que la vérification est effectuée.

Le contrôleur interne note les modalités de règlement et transmet par la suite le Bon d'Autorisation d'achat au coordinateur Financier.

5.1.4 validation du Bon d'Autorisation d'Achat

Le coordinateur Financier signe la Bon d'Autorisation d'achat ou non conformément au suivi du budget. A cet effet, le Coordinateur Financier peut mettre un bon en instance pour besoins d'informations complémentaires. En cas de rejet, le Coordinateur Financier précise le motif du rejet. Cependant, en cas d'approbation du Bon d'Autorisation d'Achat par celui-ci, le document est remis au contrôleur interne qui note informatiquement la décision dans le document « suivi de BAA ». Ensuite, il le transmet au service approvisionnement pour exécution.

5.1.5 Etablissement du Bon de commande

Le service approvisionnement informe le chef de service de la décision. En cas d'accord du contrôleur interne, il établit le Bon de Commande (BC), conserve une copie du bon et du BAA puis ventile les documents comme suit :

- original B/C au fournisseur ;
- une copie du B/C au contrôle matière.

5.2 Sélection des fournisseurs

Les fournisseurs sont sélectionnés à partir d'une base de données fournisseurs établie par l'établissement et actualisé chaque année pour les achats de fournitures scolaires et de bureau. Le service Approvisionnement et Stockage passe des commandes pour le service restauration. Pour cela, il fait recours à des fournisseurs habituels pour les achats de denrées périssables.

5.3 Réception des commandes

Les différentes étapes de réception des commandes sont le contrôle et approbation de la livraison, la livraison au bénéficiaire, la transmission à la comptabilité et le classement à la comptabilité.

5.3.1 Contrôle et approbation de la livraison

Toute livraison se fait sur la base d'un bordereau de livraison (B/L) préparé par le fournisseur. Les livraisons sont réceptionnées par le Contrôleur Matières, en présence du responsable du Chef de Service ou de son mandataire.

Le service approvisionnement/stockage doit être présent à la réception des commandes qui feront l'objet d'un stockage préalable avant leur utilisation

Dès la livraison de la commande, elle doit correspondre quantitativement et qualitativement à la commande pour qu'elle soit acceptée. A cet effet, le contrôle matières vérifie que les articles livrés sont ceux mentionnés sur le B/L, effectue un contrôle physique des quantités livrées et les rapprochent des quantités portés sur le B/L, vérifie que les articles livrés sont ceux qui ont été commandés (quantitativement et qualitativement) et qui figure sur le B/C, signe le B/L du fournisseur. En cas de livraison partielle, le contrôle matières garde les documents et informe le service approvisionnement. En cas de problèmes liés à la livraison, il retourne les documents au service Approvisionnement. Le contrôle matières remet une copie de B/L au service approvisionnement et transfère le B/L et le B/C au contrôleur interne.

5.3.2 Livraison au bénéficiaire

Le service approvisionnement fait une copie et enregistre le Bon de Livraison B/L pour approvisionner le stock lorsque la commande doit entrer en stock. En cas de matériel circulant, le service informe le bénéficiaire de la disponibilité de la commande.

Le bénéficiaire établit un bon d'enlèvement interne et le vise puis transmet le bon d'enlèvement au responsable du magasin. Ce dernier livre les articles aux bénéficiaires, remplit le carnet de Bon de Sortie (BS) et le fait émarger.

5.3.3 Transmission à la comptabilité

Le contrôleur interne transmet le dossier d'achat (B/C, B/L, BAA) et la facture à la comptabilité avec la mention « Bon A payer ».

Le secrétaire comptable réceptionne le dossier contre décharge, enregistre le dossier et le transmet au chef comptable. Le chef comptable vérifie la concordance des éléments du dossier et le transmet au comptable fournisseur.

5.3.4 Classement à la comptabilité

Le comptable fournisseurs fait l'imputation dans le logiciel SAARI et classe le dossier dans le chrono « Factures A payer »

5.4 La procédure de traitement des factures fournisseurs

Le traitement des factures fournisseurs est réalisé selon la procédure suivante.

5.4.1 Réception et enregistrement de la facture

Toutes les factures seront reçues au Secrétariat de Direction (Assistante de Direction) qui les enregistre chronologiquement et appose le cachet « courrier arrivé » sur la facture avec :

- la date d'arrivée ;
- le numéro interne.

L'Assistante de Direction tient un registre des factures (facturiers) dans lequel elle enregistre toute les factures reçues. La facture est transmise par le fournisseur en un (1) exemplaire accompagnée du B/C + une copie du B/L ou du procès-verbal de réception.

Elle appose le cachet « copie » sur les exemplaire autres que l'original, remplit le document « suivi BAA » en indiquant que la facture est reçue et transmet la facture et les pièces au contrôleur interne.

5.4.2 Vérification de la facture

Le contrôleur interne agrafe avec l'original de la facture, le B/C, le B/L, le BAA, vérifie la concordance des éléments, mentionne une note sur la facture pour tout achat relatif à un investissement , remplit le document « suivi du BAA » en indiquant le montant de la facture , il met un tampon « BON A PAYER » sur la facture si le contrôle est satisfaisant, transmet la

facture à la comptabilité le même jour . A défaut, il marque son refus et justifie les raisons à la Direction générale.

5.5 Certification, liquidation, et comptabilisation de la facture

La secrétaire comptable, marque la date du jour sur la facture, elle appose le tampon « n° chrono », enregistre la facture sur le registre et transmet la facture au chef comptable.

Le Chef Comptable vérifie la concordance des éléments de la facture et transmet le dossier de la facture au comptable fournisseur pour comptabilisation.

Le comptable fournisseur vérifie l'authenticité de B/C joint sur la facture, effectue un contrôle arithmétique des montants sur la facture, note sur la facture les comptes à utiliser et également le code analytique, range le dossier « Factures A Payer » et transmet au chef de service tout le dossier « Facture A Payer » une fois par semaine.

Le chef comptable vérifie les éléments de comptabilisation (n° de compte général et analytique utilisés) et transmet le dossier « Facture A Payer » au comptable fournisseur.

Le comptable fournisseur effectue la saisie comptable de la facture sur SAGE dans le journal d'achat en précisant le n° de chrono et la désignation (explicite) de la facture et le n° de la facture, il met un tampon « saisie le..... » sur la facture et classe la facture avec les B/L, B/C ; BAA dans le dossier « Factures à payer », par date d'échéance.

5.6 Règlement des factures

Le règlement des factures du CSMH concerne la sélection des factures à payer, la préparation des chèques, la vérification des chèques et transmission pour signature, la signature des chèques et la remise des chèques aux fournisseurs.

5.6.1 Sélection des factures à payer

L'état de la situation bancaire des règlements fournisseurs est édité hebdomadairement et porté à la connaissance du chef du département finances comptabilité.

Le comptable fournisseurs fait la sélection des factures échues dans le dossier « Facture à payer » et transmet les factures échues à la secrétaire comptable.

5.6.2 Préparation des chèques

La secrétaire comptable remplit les chèques et note sur le talon de chèques : le montant, l'ordre, la désignation et la date du chèque, et sur l'original de la facture et sur les pièces jointes le tampon « réglé par chèque », elle saisit les lettres de règlement, le tableau de suivi des paiements et transmet le dossier au Chef Comptable.

5.6.3 Vérification des chèques et transmission pour signature

Le Chef Comptable vérifie la conformité des factures et leur concordance ainsi que le montant du chèque. Il vérifie également le solde de la banque. Il signe la lettre de règlement, le tableau de suivi des paiements et remet le dossier à la secrétaire comptable pour signature à la Direction générale.

5.6.4 Signature des chèques

La directrice du CSMH signe le chèque, et le transmet au secrétariat comptable.

5.6.5 Remise des chèques.

La secrétaire comptable remplit le document « suivi de BAA » en indiquant que le chèque a été payé lorsqu'un fournisseur récupère son chèque. Elle distribue les chèques aux fournisseurs qui se présentent à la comptabilité. Elle les fait émarger dans le registre de paiement, et range les factures réglées dans le classeur « Fournisseur » par ordre alphabétique.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation du CSMH a décrit, sa structure organisationnelle et fonctionnelle, de même que la description du cycle des activités d'achat- fournisseurs du service approvisionnement et stockage du Département Finance – Comptabilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE ACHAT / FOURNISSEURS DU COURS SAINTE MARIE DE HANN

Le précédent chapitre nous a permis de présenter le fonctionnement et l'organisation du CSMH et de faire une description exhaustive des activités de son cycle Achat/ Fournisseurs.

Nous allons à présent procéder à l'identification des risques opérationnels de ce cycle, de la présentation de notre échantillon de factures d'achat, de la réalisation des tests, de l'évaluation des risques opérationnels et de l'analyse des résultats de ces tests.

6.1 Identification des risques opérationnels du cycle achat /fournisseurs sur le circuit du bon de commande et Bon d'Autorisation d'Achat

Pour procéder à toute évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat/fournisseurs du CSMH, il faut au préalable procéder à leur l'identification. Elle se fera au niveau de :

- l'émission des demandes d'achat ;
- la sélection des fournisseurs ;
- le suivi et la réception des commandes ;
- la procédure de traitement des factures fournisseurs ;
- le règlement et la comptabilisation des factures.

6.1.1 Risques liés à l'émission des demandes d'achat

Les risques liés à l'expression des demandes d'achat sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Identification des risques liés à l'émission des demandes d'achat

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositif de maîtrise
--------	-----------	-----------------------	-----------------------	------------------------

Emission de la DA	S'assurer de l'objectivité de la demande d'achat.	1. Achat d'urgence non maîtrisé	Dépassement budgétaire	Les achats stockés sont effectués en collaboration avec le service achat.
		2. Excès de stock	Perte de valeur	
		3. Manque de stock	Perte financière	

Source : Nous même

6.1.2 Risques liés à la sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs peut exposer le CSMH à des risques opérationnels dans ses activités que sont :

Tableau 11 : Risques liés à la sélection des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Dispositif de maîtrise
--------	-----------	---------	---------	------------------------

		opérationnels	opérationnels	
Sélection des fournisseurs	S'assurer de l'objectivité de la sélection des fournisseurs	4. Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	Perte de coût d'opportunité	Une mise en concurrence pour chaque achat
		5. Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	Collusion	Elaborer et respecter la procédure d'appel d'offres. Une rédaction de procès-verbal pour tout appel d'offres.

Source : Nous même

6.1.3 Risques liés au suivi et réception des commandes

Les risques liés au suivi et la réception des commandes sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 12 : Risques liés au suivi et réception des commandes

Tâches	Objectifs	Risques	Impacts	Dispositifs de maîtrise
--------	-----------	---------	---------	-------------------------

		opérationnels	opérationnels	
Suivi des commandes	S'assurer que toutes les livraisons reçues ont été commandées	6. Absence d'un suivi des engagements	Non-respect des termes de contrat	- l'information de la passation de commande est diffusée au service Comptabilité, service demandeur et au service réception.
		7. Risque de litige pour non-respect de délai de livraison		- les BC sont classés en attente de réception et les BR. - Les fournisseurs sont relancés en cas de retard.
Réception des marchandises	S'assurer de la conformité de la commande avec le Bon de réception	8. Absence de document disponible pour prouver l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	Ralentissement de l'activité	-Les BC sont centralisés et archivés par le service d'Achats - Une procédure formalisée concernant les litiges est mise en place
			Perte financière	

Source : Nous même

6.1.4 Risques liés au traitement des factures fournisseurs

Les factures fournisseurs doivent être traitées avec intérêt pour fournir tout le détail des opérations. A cet effet, les risques pouvant être liés au traitement des factures fournisseurs sont :

Tableau 13 : Risques liés au traitement des factures fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise
Réception et traitement des factures	S'assurer que toutes les factures correspondant à des biens et services sont effectivement reçues et traitées	9. Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	Erreur de comptabilisation dans les états financiers	-Toutes les factures sont envoyées au service comptabilité dès leur réception -Un cachet avec date de réception et la mention « facture originale » est apposé sur chaque facture reçue
		10. Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	Perte financière pour l'entreprise	

Source : Nous même

6.1.5 Risques liés au règlement et comptabilisation des factures

La comptabilisation et le règlement des factures peuvent être exposés à une multiplicité de risques identifiés dans le tableau suivant :

Tableau 14: Risques liés au règlement et comptabilisation des factures

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise
Comptabilisation	S'assurer que toutes les factures des fournisseurs font l'objet d'une comptabilisation et d'un classement correct et dans les délais raisonnables.	11. Retard ou omission dans la comptabilisation	Non fiabilité des états financiers	-Comptabilisation uniquement au vu des justificatifs. -Les délais d'enregistrement comptable fixé par l'entreprise sont respectés.
		12. Perte de factures	Facture impayées	
Règlement des factures	S'assurer que toutes les factures sont correctement contrôlées, enregistrées et réglées.	13. risque d'absence de comptabilisation	Non fiabilité de l'information financière	- la liste des personnes habilitées à signer les documents de Paiement est mise à jour. -Contrôles réguliers et inopinés.
		14. Risque de non maîtrise des soldes	Perte de ressources financières	
		15. Double paiement		

Source : Nous même

6.2 Choix de l'échantillon, test réalisé et évaluation des risques

L'identification des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs étant effectuée, nous allons procéder à leur évaluation. Nous réaliserons des tests à partir d'un critère d'échantillonnage choisi durant la période de notre étude.

6.2.1 Critère d'échantillonnage

Cet échantillon a porté sur les données du mois de janvier à février 2014. Cette période choisie pour notre échantillonnage, s'explique par la fréquence régulière des factures d'achats réglées dus aux charges de fonctionnements suite à la préparation de la rentrée académique du CSMH. La technique pour l'échantillonnage a consisté à retenir de façon aléatoire un lot de factures d'achat. Cela nous donne un lot de vingt (20) dossiers qui ont fait l'objet de vérification durant la période de l'étude.

L'échantillon est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Echantillon de l'étude

N°BAA	Date de signature	N°BC	Date de signature	Date de règlement	N° Facture	N° de Bon d'entrée	Articles commandés	Montant	Noms des Fournisseurs
11/6519	02/01/2014	0007218	02/11/2013	17/02/2014	000174	0696	Sachet fataya	106 700	Mme FAYE
12/6690	02/01/2014	0006308	06/01/2014	21/02/2014	327	0818/05/03	Poissons	280.000	ETS AMATH GUEYE
01/6866	30/01/2014	0005111	04/02/2014	13/03/2014	000152	0783	Poissons	205 000	ISMA BA
02/0939	30/01/2014	0005119	11/02/2014	21/03/2014	0318	0780	Yeux jaunes	71 000	ETS AMATH GUEYE
01/6871	31/01/2014	0005138	19/02/2014	21/03/2014	0318	0821	Crevette décortiqué	810 000	MOUSTAPHA DIONE
01/6891	31/01/14	0007200	03/02/2014	25/03/2014	FA034575	0702	Boissons	135 000	SODAPRAL SUARL
01/6894	31/01/2014	0007191	03/02/2014	20/03/2014	608531	10/009247	Recharge bouteille	98 655	PUMA ENERGY
01/6899	31/01/2014	0007194	03/02/2014	25/03/2014	FA034574	0701	Boissons	804 000	ETS AMATH GUEYE
12/6681	31/01/2014	0006303	06/01/2014	25/03/2014	FA001048	0782	Sachet 100g yaourt	85 500	LES MAMELLES JABOOT
02/6943	10/02/2014	0005002	11/01/2014	25/03/2014	50052	50052	Rouleau 305 M	60 000	PC TOOLS PLUS
02/6949	10/02/2014	0005117	11/02/2014	25/03/2014	58374	58374	ESS citronnelle	64 900	VALDAFRIQUE
02/6984	16/02/2014	0005005	18/02/2014	25/03/2014	01802/14	14958	Feuille placard	111 000	SENEGAL MIROIR
02/6969	17/02/2014	0005135	19/02/2014	21/03/2014	476	0781	Achat de poissons	50 000	ADD
02/6970	17/02/14	0005136	19/02/2014	25/03/2014	000283	0782	Gros poissons	50 000	ISMA BA

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

02/6980	17/02/2014	0005132	25/03/2014	25/03/2014	018	14957	Miroir 5 m	138 650	SENEGAL MIROIR
02/6985	17/02/2014	0005131	19/02/2014	25/03/2014	2948	1905	Ampoule standard	400 000	AKSEL FRANCE
02/6986	17/02/2014	0005130	19/02/2014	25/03/2014	58374	58374	Yotox insecte 1 SL	792 962	VALDAFRIQUE
02/6992	17/02/2014	0005158	11/02/2014	25/03/2014	2449	1906	Projecteur 400W	380 000	AKSEL FRANCE
02/7010	20/02/2014	0006340	21/02/2014	21/03/2014	323	0819	Soumpoté	187 500	ETS AMATH GUEYE
02/7015	20/02/2014	0006341	21/02/2014	25/03/2014	05/2014	02/095	Ampoules Edeka	135 000	QUINCA KALIFA

Source : Nous même

6.2.2 Tests réalisés

Les tests réalisés sont effectués à partir de cet échantillon pour avoir un ensemble exhaustif de risques opérationnels pouvant être liés au cycle achat/fournisseurs. Ils ont permis la vérification des opérations que sont :

- existence d'une politique générale d'achat et prévision des dépenses ;
- expression du besoin ;
- visa du contrôleur de gestion ;
- choix du fournisseur ;
- le respect de la signature de l'ordre de commande ;
- la saisie du bon de commande ;
- passation et suivi de la commande ;
- respect du délai de livraison ;
- réception et gestion stocks ;
- réception et traitement des factures ;
- enregistrement et paiement ;
- séparation des tâches ;
- l'archivage de la liasse.

En vue de la réalisation de ces tests, nous avons regroupé le processus en quatre (4) sous processus majeurs. Ces quatre processus sont les suivants :

- expression des demandes d'achat, sélection des fournisseurs ;
- suivi et réception des commandes ;
- procédure de traitement des factures fournisseurs ;
- règlement et comptabilisation des factures.

6.2.2.1 Elaboration des Test de conformité

Ces quatre (4) sous processus sus mentionnés nous ont permis de réaliser le test de conformité.

afin de vérifier l'existence effective du système .Pour cela, nous avons choisi au hasard quatre (4) factures d'achat que nous avons suivies à partir de l'émission des DA jusqu'au règlement de celles-ci.

Ces données sont mentionnées dans le tableau suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 16 : Test de conformité

N° de la pièce	Objet	DA	Signature BAA		Signature BC		Fournisseur	Gestion des bons	Montant	Règlement
			DIRECTRICE	CHEF COMPTABLE ou C.GESTION	DIRECTRICE	CHEF COMPTABLE ou C.GESTION				
6308	Achat de poissons	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	280 000	OUI
5131	Ampoules 400W	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	400 000	OUI
7191	Bouteille butane	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	98 655	OUI

Source : Nous même

Les tests de conformité montrent les forces apparentes suivantes :

- la maîtrise et l'application d'une politique d'achat ;
- les fournisseurs sont sélectionnés sur des critères d'objectivité tout en prenant en compte le facteur qualité /prix des produits ou services à travers ces tests réalisés;
- les factures, BC, BAA sont signés par les personnes habilitées ;
- les dates et les numéros de saisies des pièces comptables sont mentionnés sur la factures ;
- toute les factures arrivées à échéance sont réglées et comptabilisées.

6.2.2.2 Elaboration des tests de permanence

Le test de permanence ou la vérification des contrôles permet de se faire une opinion de la qualité des procédures.

Il permet de s'assurer que la conception de la procédure réduit ou élimine les risques d'erreurs de fraude et de pertes dans le traitement et la vérification de l'information, mais ne présume pas de sa bonne application. Les tests de permanence sont effectués sur les points forts du système. Ils permettent de s'assurer de leur application permanente après la vérification de leur existence par le test d'existence. Notre test de permanence sera réalisé avec notre échantillon de vingt (20) dossiers de l'étude.

Tableau 17 : Résultat des tests réalisés

Sous processus majeur Les points de contrôle	Emission des demandes d'achat, sélection des fournisseurs			Suivi et réception des commandes			procédure de traitement des factures fournisseurs			règlement et comptabilisation des factures		
	OUI	NON	%	OUI	NON	%	OUI	NON	%	OUI	NON	%
Existence de la politique d'achat	17	3	15%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Expression des besoins	19	1	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Visa du contrôleur de gestion	20	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Choix du fournisseur	13	7	35%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Respect de la signature de l'ordre de commande	20	0	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Le suivi du bon de commande	-	-	-	12	8	40%	-	-	-	-	-	-
Passation et suivi de la commande	-	-	-	9	11	55%	-	-	-	-	-	-
Respect du délai de livraison	-	-	-	16	4	20%	-	-	-	-	-	-
Réception et gestion des stocks	-	-	-	18	2	10 %	-	-	-	-	-	-
Réception et traitement des factures	-	-	-	-	-	-	16	4	20%	-	-	-
Enregistrement et paiement	-	-	-	-	-	-	20	0	0%	20	0	0%
Séparation des tâches												
Archivage de la liasse	20	0	0%	20	0	0%	17	3	15%	18	2	10%

Source : nous même

▪ **Analyse des données des tests de permanences.**

- Emission des demandes d'achat, sélection des fournisseurs

Le contrôle effectué sur notre échantillon de vingt (20) dossiers, révèle que 15% de cet échantillon n'ont pas fait l'objet d'une politique d'achat. Un (1) dossier sur les vingt (20), soit 6% cet échantillon, n'a pas fait l'objet d'une émission des besoins. Par contre, tous les vingt (20) dossiers portent le visa du contrôleur de gestion. Quant au choix des fournisseurs sur les vingt (20) dossiers, sept (7), soit 35 % n'ont pas été sélectionnés de façon objective. Pour ce qui est du respect de la signature de l'ordre de commande, tous les vingt (20) dossiers ont été visés correctement.

- Suivi et réception des commandes

Le contrôle effectué sur le suivi des bons de commande a révélé que, sur notre échantillon de vingt (20) dossiers, 40 %, soit huit (8) dossiers n'ont pas de Bon de Commande, 55% des commandes passées ne font pas l'objet d'un suivi régulier, et 20 % des livraisons n'ont pas été faites dans les délais prévus.

- Procédure de traitement des factures fournisseurs

Le contrôle effectué sur notre échantillon a révélé que sur les vingt (20) dossiers, quatre (4), soit 20% de notre échantillon n'ont pas fait l'objet de respect des procédures de réception et traitement des factures. Par contre, la totalité de notre échantillon de vingt (20) dossiers a été enregistré et réglé.

- règlement et comptabilisation des factures

Le contrôle effectué sur notre échantillon a révélé que sur les vingt (20) dossiers réglés et comptabilisés de notre échantillon, deux (2) n'ont pas faire l'objet d'archivage.

6.3 Evaluation des risques et dispositifs de maîtrise

La phase d'identification des risques opérationnels étant effectuée, ces risques doivent faire l'objet d'une évaluation continue. Généralement, cette évaluation consiste à apprécier la probabilité de survenance des risques et leur degré d'impact. Cette étape est bien capitale dans la mesure où le niveau d'exposition aux risques bruts a un impact déterminant sur les stratégies mises en œuvre pour les traiter.

L'évaluation des risques opérationnels du cycle achat / fournisseurs est effectuée sur la base d'entretien avec le responsable du Département Finance Comptabilité du CSMH. Nous avons utilisé pour cette évaluation, la méthode qualitative et le modèle probabiliste qui est basé sur la gravité et la probabilité des risques. Ce modèle nous a permis de définir une échelle de 1 à 5, dont la cotation, tant au niveau du dispositif de maîtrise, de la probabilité de survenance et de l'impact de la gravité est fonction des risques répertoriés.

6.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

La détermination de la probabilité de survenance des risques est fonction de la manière dont l'entreprise allouera les échelles d'occurrence aux risques identifiés. Les critères d'évaluation du dispositif de maîtrise et leur probabilité de survenance sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 18 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cotation	Catégorie	commentaire	Probabilité	cotation	commentaire
1	Très faible	Absence de dispositif de contrôle	Probabilité $\geq 96\%$	5	Il très possible que le risque se produise.
2	Faible	Dispositif de contrôle faible	$61\% \leq \text{probabilité} \leq 95\%$	4	Pus que possible « probable » et même peut-être imminent.
3	Moyenne	Dispositif moyen de contrôle	$26\% \leq \text{probabilité} \leq 60\%$	3	Parfaitement possible et il serait déshonorable de ne pas considérer cette éventualité.
4	Fort	Bon dispositif de contrôle	$6\% \leq \text{probabilité} \leq 25\%$	2	Techniquement possible, difficile à accepter, mais impossible de dire que cela ne pourra jamais arriver.
5	Très Fort	Très bon dispositif de contrôle	Probabilité $\leq 6\%$	1	Techniquement impossible mais hautement improbable, tout le monde reconnaît que cela n'arrivera jamais.

Source : Nous même à partir de Pêche et Océan Canada (2005), ERIC (2011:74).

Après avoir présenté le modèle de probabilité d'occurrence du risque, nous allons procéder à l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques identifiés et leur probabilité de survenance.

La formule de calcul de taux de probabilité est :

Probabilité (%) = cote de la probabilité d'occurrence / [cote de la qualité du dispositif de maîtrise des risques + cote de la probabilité d'occurrence]

Tableau 19 : Evaluation de la qualité du dispositif de maitrise des risques du processus des achats et leurs probabilités de survenance :

Risques	Qualité du dispositif de maitrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Côte	Qualité	Côte	Probabilité	Commentaires
1. Achat d'urgence non maîtrisé	3	Moyen	3	50 %	parfaitement possible
2. Excès de stocks	4	Fort	3	43 %	Parfaitement possible
3. Manque de stock	4	Fort	1	20 %	Techniquement impossible
4. Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	3	Moyen	3	50 %	Parfaitement possible
5. Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	Moyen	3	50 %	Parfaitement possible
6. Absence d'un suivi des engagements	2	Faible	5	72 %	Très possible
7. Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	2	Faible	2	50 %	Techniquement possible
8. Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	3	Moyen	1	25 %	Techniquement impossible
9. Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	4	Fort	1	20 %	techniquement possible
10. Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	5	Très Fort	1	44 %	plus que possible
11. Retard ou omission dans la	2		3	60 %	

comptabilisation		Faible			Parfaitement possible
12. Perte de factures	3	Moyen	2	40 %	Techniquement possible
13. risque d'absence de comptabilisation	1	Très Faible	3	75 %	Parfaitement possible
14. Risque de non maitrise des soldes	4	Fort	1	25 %	Techniquement impossible
15. Double paiement	5	Très Fort	2	29 %	Techniquement possible
16. Cumul de fonction	2	Faible	3	60 %	parfaitement possible

Source : Nous même

6.3.2 Evaluation des risques selon leur impact

Pour chaque risque identifié, il est nécessaire de déterminer la vulnérabilité de l'entreprise aux risques. Pour réaliser l'étude, nous pouvons utiliser une échelle de cotation d'une échelle de 1 à 5 pour déterminer la gravité du risque.

Tableau 20 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Commentaires
5	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie
4	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traités
3	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire
2	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable
1	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable

Source : Nous même à partir de BERNARD (2013 : 76), MADERS (2014 :67).

Les risques opérationnels pourraient engendrer des conséquences dommageables sur les objectifs du cycle des achats que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau 21 : l'évaluation impact des risques

Risques	Impact des risques		
	Côte	Impact	Conséquences
1. Achat d'urgence non maîtrisé	3	Relativement grave	Pertes financières
2. Excès de stocks	2	Gênant	Perte de valeur
3. Manque de stock	3	Relativement grave	Rupture de stock
4. Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	2	Gênant	Perte de valeur ajoutée
5. Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	Relativement grave	Perte de réputation
6. Absence d'un suivi des engagements	5	Inadmissible	Pertes financières
7. Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	4	Vraiment grave	Paiements de dommages
8. Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	3	Relativement grave	Litiges pouvant conduire aux procès
9. Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	3	Relativement grave	Non fiabilisation des informations financières
10. Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	5	Inadmissible	Pertes financières
11. Retard ou omission dans la comptabilisation	2	Gênant	Conséquences modérées
12. Perte de factures	3	Relativement grave	Conséquences significatives
13. risque d'absence de comptabilisation	4	Vraiment grave	Non fiabilité de l'information financière
14. Risque de non maîtrise des soldes	5	Inadmissible	Conséquences très grave
15. Double paiement	4	Vraiment grave	Pertes financières
16. Cumul de fonction	3	Relativement grave	Conséquences significatives

Source : Nous même

6.3.3 Détermination de la criticité des risques

Une fois les risques opérationnels identifiés en fonction de leur enjeu, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser à travers la matrice de vulnérabilité qui reprend les critères de gravité et de fréquence.

CRITICITE = GRAVITE X PROBABILITE

Les données des calculs du produit entre la gravité et la probabilité de survenance des risques sont mentionnées dans le tableau suivant.

Tableau 22: Calcul de la criticité des risques opérationnels

Risques		criticité des risques opérationnels		
		Probabilité	Impact	criticité
R1	Achat d'urgence non maîtrise	3	3	9
R2	Excès de stocks	3	2	6
R3	Manque de stock	1	3	3
R4	Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	3	2	6
R5	Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	3	9
R6	Absence d'un suivi des engagements	5	5	25
R7	Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	2	4	8
R8	Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	1	3	3
R9	Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	1	3	3
R10	Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	1	5	5

R11	Retard ou omission dans la comptabilisation	3	2	6
R12	Perte de factures	2	3	6
R13	risque d'absence de comptabilisation	3	4	12
R14	Risque de non maîtrise des soldes	1	5	5
R15	Double paiement	2	4	8
R16	Cumul de fonction	3	3	9

Source : Nous même

6.3.4 Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques

La qualité du dispositif de maîtrisé des risques opérationnels du cycle achat-fournisseur s'apprécie sur la base de sa convenance entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Son efficacité permettra de réduire les effets les sources de risques opérationnels identifiés. Cette évaluation est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 23: Evaluation globale de la qualité du dispositif de maitrise des risques

Risques	Qualité du dispositif de maitrise des risques		Contrôle clé du processus	Commentaires
	Côte	Qualité		
R1. Achat d'urgence non maîtrisé	3	Moyen	Auto contrôle /Contrôle hiérarchique	Autorisation des dépenses sur contrôle à posteriori.
R2. Excès de stocks	4	Fort	Inventaires tournants avec procédure formalisée d'explication des écarts. Définition d'une politique concernant l'entrée en stocks et opérer un suivi régulier de l'inventaire permanent.	Contrôle suffisant
R3. Manque de stock	4	Fort	Inventaires tournants avec procédure formalisée d'explication des écarts. Définition d'une politique concernant l'entrée en stocks et opérer un suivi régulier de l'inventaire permanent.	Contrôle suffisant
R4. Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	3	Moyen	Mise en compétition des fournisseurs pour les achats significatifs.	évaluation des offres des fournisseurs.

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

R5. Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	Moyen	Examen des prestations des fournisseurs/ Evaluation annuelle de la performance des fournisseurs.	La base de données fournisseurs est utilisée.
R6. Absence d'un suivi des engagements	2	Faible	Envoi de mail / appel téléphonique de certains fournisseurs	Contrôle insuffisant
R7. Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	2	Faible	Définition claire du délai de livraison, et son acceptation par toutes les parties contractantes.	Contrôle insuffisant
R8. Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	3	Moyen	Formalisation de la réception (création d'un de réception rapproché du bon de livraison ou annotation structurée sur le bon de livraison).	Utilisation du registre de transmission.
R9. Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	4	Fort	Enregistrement de la date de réception des factures dans le cahier de transmission et autoriser de leur imputation comptable.	Auto contrôle /Contrôle hiérarchique
R10. Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	5	Très Fort	Rapprochement avec la facture initiale et mise en place d'un contrôle a posteriori.	Contrôle hiérarchique

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

R11. Retard ou omission dans la comptabilisation	2	Faible	Effectuer un contrôle exhaustif de toutes les imputations comptables.	Absence d'auto contrôle et contrôle hiérarchique.
R12. Perte de factures	3	Moyen	Instauration d'un système de gestion permette la connaissance de toute les facture reçues et à recevoir et les classer dans des dossiers.	Utilisation du registre des courriers.
R13. risque d'absence de comptabilisation	1	Très Faible	Effectuer un contrôle exhaustif de toutes les imputations comptables.	Contrôle irrégulier
R14. Risque de non maitrise des soldes	4	Fort	Suivi et apurement régulier des dépenses à régulariser en liaison avec le responsable comptable.	Auto contrôle /Contrôle hiérarchique
R15. Double paiement	5	Très Fort	Identification des exemplaires de la facture utilisée dans le circuit d'approbation et destruction des exemplaires inutiles.	Contrôle régulier
R16. Cumul de fonction	2	Faible	Contrôler les attributions des fiches de postes pour la séparation de tâches.	Contrôle hiérarchique

Source :

Nous

même

6.4 Hiérarchisation des risques opérationnels

Afin de permettre un traitement approprié aux risques, il est indispensable pour toute organisation de hiérarchiser ces risques opérationnels. Dans le cas de notre étude, nous allons hiérarchiser ces risques opérationnels selon leur gravité, leur impact et leur criticité.

6.4.1 Hiérarchisation des risques selon leur gravité

La hiérarchisation des risques opérationnels du cycle - achat fournisseurs du CSMH selon leur ordre de gravité décroissante est présentée dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 24 : Hiérarchisation des risques selon leur gravité

Risques		Impact des risques opérationnels	
		Cotation	Catégorie
R6	Absence d'un suivi des engagements	5	Inadmissible
R10	Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	5	Inadmissible
R14	Risque de non maîtrise des soldes	5	Inadmissible
R7	Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	4	Vraiment grave
R13	risque d'absence de comptabilisation	4	Vraiment grave
R15	Double paiement	4	Vraiment grave
R1	Achat d'urgence non maîtrise	3	Relativement grave
R3	Manque de stock	3	Relativement grave
R5	Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	Relativement grave
R8	Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	3	Relativement grave
R9	Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	3	Relativement grave
R12	Perte de factures	3	Relativement grave
R16	Cumul de fonction	3	Relativement grave
R2	Excès de stocks	2	Gênant
R4	Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	2	Gênant
R11	Retard ou omission dans la comptabilisation	2	Gênant

Source : Nous même

6.4.2 Hiérarchisation des risques selon leur occurrence

La hiérarchisation des risques opérationnels du cycle - achat fournisseurs du CSMH selon leur ordre d'occurrence décroissante est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Hiérarchisation des risques selon leur occurrence

Risques		Probabilité d'occurrence des risques	
		Cotation	Catégorie
R6	Absence d'un suivi des engagements	5	Très possible
R1	Achat d'urgence non maîtrise	3	Parfaitement possible
R2	Excès de stocks	3	Parfaitement possible
R4	Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	3	Parfaitement possible
R5	Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	3	Parfaitement possible
R11	Retard ou omission dans la comptabilisation	3	Parfaitement possible
R13	risque d'absence de comptabilisation	3	Parfaitement possible
R16	Cumul de fonction	3	Parfaitement possible
R7	Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	2	Techniquement possible
R12	Perte de factures	2	Techniquement possible
R15	Double paiement	2	Techniquement possible
R3	Manque de stock	1	Techniquement impossible
R8	Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	1	Techniquement impossible
R9	Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	1	Techniquement impossible
R10	Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	1	Techniquement impossible
R14	Risque de non maîtrise des soldes	1	Techniquement impossible

Source : Nous même

6.4.3 Hiérarchisation des risques selon leur criticité

Cette partie de notre étude consiste à présenter les risques par ordre d'importance, c'est-à-dire du risque le plus critique au risque le moins critique .ces données sont mentionnées dans le tableau suivant.

Tableau 26 : classification des risques opérationnels par ordre de criticité

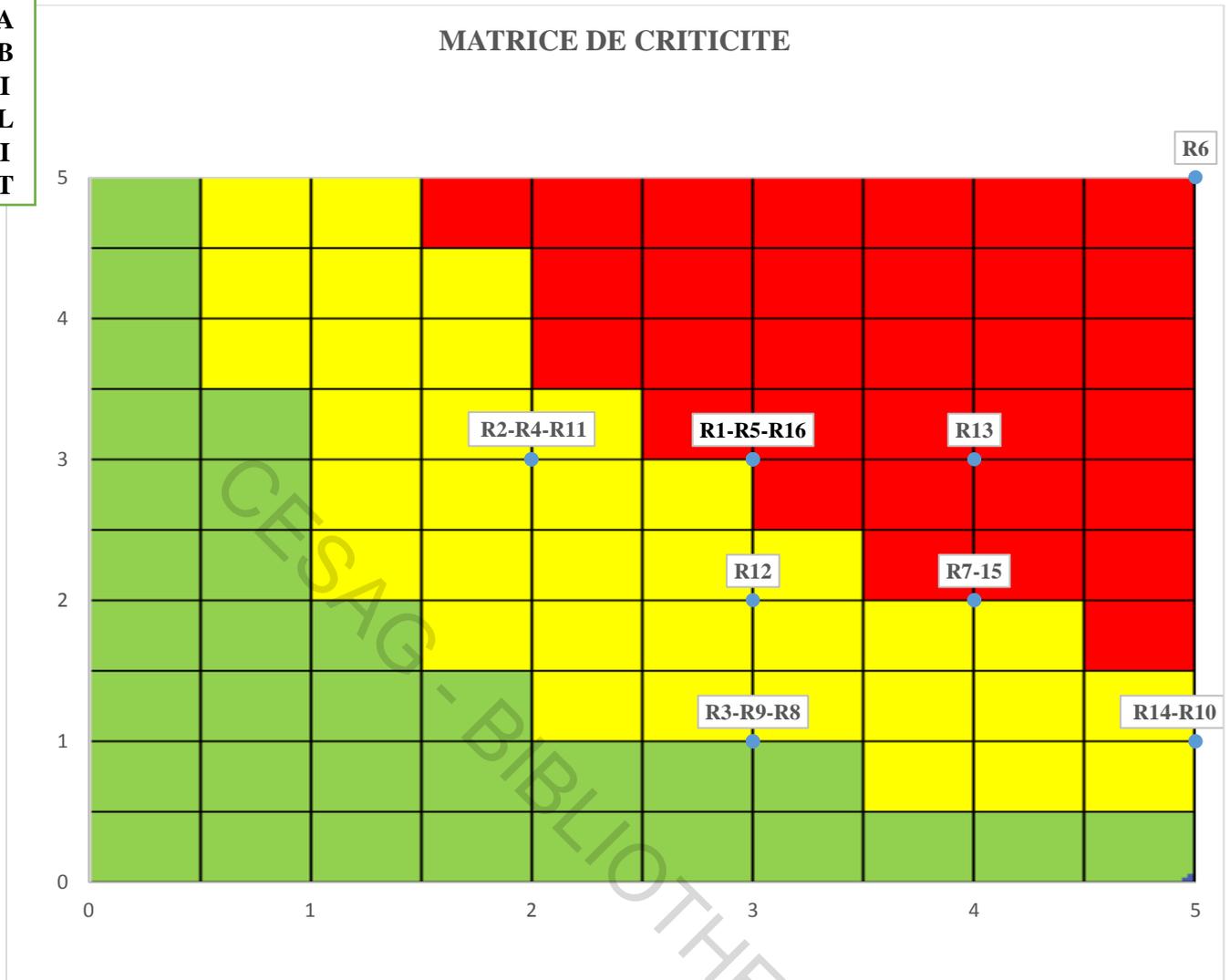
Risques		criticité des risques opérationnels
R6	Absence d'un suivi des engagements	25
R13	risque d'absence de comptabilisation	12
R5	Insuffisances dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs	9
R16	Cumul de fonction	9
R1	Achat d'urgence non maîtrise	9
R7	Risque de litige pour non-respect de délai de livraison	8
R15	Double paiement	8
R4	Absence de véritable mise en concurrence pour certains achats	6
R2	Excès de stocks	6
R12	Perte de factures	6
R11	Retard ou omission dans la comptabilisation	6
R14	Risque de non maîtrise des soldes	5
R10	Paiements non justifiés (paiements dupliqués)	5
R9	Retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off	3
R8	Absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs	3
R3	Manque de stock	3

Source : Nous même

Après la hiérarchisation des risques opérationnels dans le cycle achat /fournisseurs, nous allons les présenter dans la matrice de criticité sans le schéma suivant :

P
R
O
B
A
B
I
L
I
T

Figure 4 : Matrice des risques Opérationnels



INSIGNIFIANT
GENANT
RELATIVEMENT GRAVE
VRAIMENT GRAVE
INADMISSIBLE

Légende :

- Risque majeur :
- Risque moyen :
- Risque mineur :



6.5 Analyse des résultats de l'évaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs du CSMH nous a permis de mettre en exergue trois (3) niveaux de risques auxquels il pourrait être confronté.

Nous avons :

- les risques majeurs ;
- les risques moyens ;
- les risques mineurs ;

a) Les risques majeurs

Les risques majeurs sont le résultat de l'existence de certaines failles dans le dispositif de gestion des risques. Ils sont qualifiés de risques inadmissibles, car ils ont une probabilité de survenance et de gravité élevée. Ils ont des conséquences dommageables sur la survie du CSMH c'est pourquoi, ils doivent être impérativement traités. Nous avons comme risques majeurs :

(l'absence d'un suivi des engagements, les risques de litige pour non-respect de délai de livraison, l'achat d'urgence non maîtrisé, l'insuffisance dans le Critère d'évaluation de certains fournisseurs, les risques d'absence de comptabilisation, le cumul de fonction et les risques de doubles paiements).

b) Les risques moyens

Les risques moyens sont des risques qui dès leurs survenances peuvent avoir de légères conséquences sur le fonctionnement du CSMH. A ce titre, des moyens de préventions ou de traitement devraient être mis en place pour renforcer le dispositif de management des risques de CSMH. Nous pouvons citer comme risques moyens :(l'excès de stocks, l'absence de véritable mise en concurrence pour certains achats, les retards ou les omissions dans la comptabilisation, les paiements non justifiés (paiements dupliqués), les risques de non maîtrise des solde, et les Pertes de factures).

c) Les risques mineurs

Ils peuvent être tolérés dans un premier temps à titre provisoire, car ils ne mettent pas vraiment l'entreprise en péril. Cependant, il est indispensable de mettre en place des mesures de veille pour maîtriser ce type de risques. Comme risques mineurs, nous avons : (le manque de stocks, l'absence de document disponible pour l'exhaustivité des achats en cas de litige avec les fournisseurs, le retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de Cut-off,).

Conclusion

L'évaluation des risques opérationnels du cycle achat fournisseurs nous a permis de mettre en exergue les différents risques liés à la politique d'achat du CSMH. IL parait indispensable, vue les fréquences d'occurrence des risques, de mettre en place des mesures drastiques pour prévenir ou neutraliser ces risques opérationnels.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Les chapitres sus mentionnés nous ont permis de parcourir la revue de littérature, la présentation du CSMH et l'évaluation des différents risques opérationnels liés à son cycle achats fournisseurs. L'analyse des résultats, la hiérarchisation et l'évaluation des risques opérationnels nous ont permis de présenter l'éventail des risques dans le cycle achat /fournisseurs du CSMH . Nous allons, au terme de notre étude, suggérer quelques recommandations afin de permettre au CSMH d'améliorer son dispositif de management des risques opérationnels.

7.1 Recommandations relatives au CSMH

Le CSMH, pour l'atteinte de ses objectifs devrait instaurer dans sa politique d'achat diverses actions dans la gestion de son cycle achat/ fournisseurs.

7.1.1 Le principe de la séparation des tâches.

La séparation de tâches constitue un principe de bonne gouvernance pour les entreprises, en ce sens qu'elle constitue un dispositif de réduction des risques et assure la sécurité dans les opérations des activités de l'entreprise. Elle est relative au traitement des réceptions de biens et de services et la manipulation des actifs :

- Eviter la conception, l'autorisation, l'exécution et le contrôle à, au moins deux(2) personnes du Département Finance-comptabilité.
- Les opérations de saisies, d'émission de chèques et d'établissement des états de rapprochement bancaire doivent être effectuées par des personnes distinctes au sein du service comptabilité.

7.1.2 Mise en place d'un dispositif anti-fraude

La mise en place d'un système interne visant à réduire la fraude est un chantier important. Il est nécessaire que la direction du CSMH s'implique dans ce projet et y fasse adhérer toute l'organisation à travers l'instauration d'une culture d'entreprise, et la séparation des tâches.

7.1.3 Le renforcement du service contrôle interne

Le renforcement du service contrôle interne en effectif pourrait permettre au CSMH asseoir une véritable politique orientée sur le management de ses risques.

7.1.4 L'élaboration d'un manuel de procédures administratives, comptables, financières

Le CSMH devrait se doter d'un manuel de procédures de gestions administratives, comptables et financières pour une gestion optimale de ses activités , tout en réduisant la survenance de risques opérationnels pouvant affecter son fonctionnement voir sa pérennité .

7.2 Recommandations relatives aux procédures du cycle achat fournisseurs

Les recommandations proposées dans cette étape de notre étude concernent les différents processus du cycle achat fournisseurs à savoir :

- le traitement des demandes d'achat ;
- la réception des commandes ;
- le traitement des factures fournisseurs ;
- la comptabilisation et règlement des factures.

7.2.1 Recommandation relatives au traitement des demandes d'achat

Les recommandations en matière de demande d'achat sont les suivantes :

- en cas de dépenses non budgétisées, une demande d'achat doit faire l'objet d'un besoin primordial;

- les achats stockés devraient être effectués en collaboration avec le service achats, le service comptabilité et le service demandeur afin d'éviter les ruptures ou excès de stocks ;
- l'achat de biens et services pour le compte de l'entreprise ne doit valoir aux collaborateurs ni avantages en nature et ni en numéraire en numéraire ;
- les acheteurs ou employés responsables des achats devraient travailler en concertation étroite avec les utilisateurs /demandeurs tout au long du cycle achat.

7.2.2 Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs.

Les recommandations relatives à la sélection des fournisseurs sont les suivantes :

- les fournisseurs récurrents devrait être mis en concurrence ;
- des accords avec commandes récurrentes doivent être revus au moins une fois par an et faire mention de renégociations ;
- l'établissement d'un suivi régulier des fournisseurs en incluant des comptes rendus des réunions annuelles avec les principaux fournisseurs et les conclusions de la réunion.

7.2.3 Recommandations relatives au suivi et la réception des commandes

Les recommandations concernant le suivi et la réception des commandes sont les suivantes :

- le service achats doit s'occuper du suivi permanent des commandes ;
- afin d'éviter des litiges avec les fournisseurs, les BC transmis devraient mentionner les termes et les conditions commerciales tels que préalablement négociés et porter un accord formel des fournisseurs (accusé de réception)
- pour la réception des biens et services, le service des achats en plus du BL reçu des fournisseurs, devrait établir un Bon de Réception (BR) dûment signé par tous les acteurs intervenants dans la réception.

7.2.4 Recommandations relatives au traitement des factures fournisseurs

Les recommandations concernant les traitements des factures fournisseurs sont les suivantes :

- toutes les factures fournisseurs sur la base d'un cahier de transmission doivent être envoyées au service comptabilité dès leur réception et faire l'objet d'une comptabilisation systématique ;
- un cachet avec date de réception et la mention « facture originale » devrait être apposé sur chaque facture reçue.

7.2.5 Recommandations relatives à la comptabilisation et au règlement des factures

Cette partie de notre étude concerne les recommandations au niveau des règlements et leur comptabilisation.

7.2.5.1 Recommandations relatives à la comptabilisation des factures

- les factures devraient faire l'objet de comptabilisations hebdomadaires afin d'éviter des erreurs ou des omissions d'enregistrement ;
- éviter dans la mesure du possible l'utilisation du compte créditeur divers afin de mieux tracer les opérations fournisseurs ;
- seules les factures avec cachet « original » doivent être comptabilisées afin d'éviter les doublons d'enregistrement et de paiement.

7.2.5.2 Recommandations relatives au règlement des factures

Les recommandations relatives au règlement des factures sont les suivantes :

- le paiement des factures par chèque devrait être effectué par uniquement le comptable payeur ;
- les règlements des factures devraient être réalisés sur la base des factures avec la mention « Originale » ;
- les factures payées doivent être marquées avec le tampon « PAYE » ;
- le service comptable devrait identifier et analyser régulièrement la liste des fournisseurs débiteurs pour détecter les doubles paiements et autres anomalies.

Conclusion

Cette présente partie de notre étude nous a permis de formuler des recommandations à l'endroit de la Direction générale du CSMH sur la gestion de son cycle achat fournisseurs. Elle nous a également permis, après l'évaluation des risques opérationnels de mettre à la disposition du CSMH des outils indispensables pour le management de ses risques opérationnels.

Conclusion à la deuxième partie.

La deuxième partie de notre étude, a consisté de présenter la structure organisationnelle du CSMH en générale et en particulier son Département Finances et Comptabilité. De même, elle nous a permis de décrire les différentes étapes de son cycle achat fournisseurs depuis l'émission des besoins jusqu'au règlement des factures.

L'évaluation des risques opérationnelle du cycle achat - fournisseurs du CSMH, a consisté à identifier un ensemble de risques liés aux sous processus que constitue ce cycle. Ensuite, ces risques ont été recensés et classés selon des critères de cotation en fonction d'une échelle définie. Cette cotation attribuée aux risques, a permis de les classer selon leur degré d'importance, de les hiérarchiser et de les centralisés dans une matrice.

A l'issue de cette évaluation, des recommandations ont été formulé quant à l'amélioration des activités et la maitrises des risques liés aux cycles achat-fournisseurs du CSMH.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre étude, nous pouvons affirmer que la fonction achats occupe une position stratégique dans la gestion des activités de l'entreprise. La description du cycle achat fournisseurs du CSMH nous a permis de mettre en exergue ses risques opérationnels.

Les risques opérationnels peuvent à la fois survenir au quotidien dans le cadre d'activité commune mais également intervenir très ponctuellement et de façon dévastatrice dans des cas extrêmes.

Face à cette diversité de manifestation de risques opérationnels, nous avons effectué une étude théorique et pratique de l'évaluation des risques opérationnels dans le cycle achat fournisseurs du CSMH.

Cette étude nous a permis d'aborder les points suivants :

- l'identification des processus du cycle achat fournisseurs ;
- l'évaluation des dispositifs de maîtrises des risques opérationnels ;
- l'identification des risques opérationnels ;
- l'évaluation des risques opérationnels ;
- la hiérarchisation des risques opérationnels
- l'analyse des résultats obtenus suivie de recommandations.

Le but de cette étude est d'apporter un regard critique sur les processus du cycle achat fournisseurs, et également de permettre aux dirigeants du Cours Sainte Marie de Hann d'être

en mesure de pouvoir prendre, à tout moment, les bonnes décisions, avec les bons moyens, sur le bon sujet à traiter.

En somme, l'évaluation des risques opérationnels doit permettre aux entreprises de gérer ses risques opérationnels afin de faire face à l'imprévu, de la manière la plus efficace et la plus performante possible.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien
<p>Pouvez-vous nous décrire votre fonction ?</p> <p>Quelles sont les différentes tâches que vous effectuez dans votre service ?</p> <p>Pouvez-vous décrire pour chaque tâche les différentes procédures ?</p> <p>Quels sont les acteurs qui interviennent dans vos tâches ?</p> <p>A quel niveau de tâches interviennent-ils ?</p> <p>Quels sont les outils que vous utilisez pour accomplir vos tâches ?</p>

Annexe 2 : Questionnaire du contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Section Achats		Folio 1/7
<u>Objectifs de contrôle</u> <ul style="list-style-type: none">▪ S'assurer de l'objectivité de la demande des besoins▪ S'assurer de l'objectivité de la sélection des fournisseurs▪ S'assurer que tous les produits et services reçus ont été commandés▪ S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions▪ S'assurer que toutes les factures correspondent à des biens et services sont effectivement reçu				

- S'assurer que toutes les factures réglées ont été comptabilisées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs	Folio 2/7	
Objectif de contrôle interne			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de l'objectivité de la demande des besoins 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
La définition des besoins d'achat est-elle basée sur des informations fiables ?	X		
La définition des besoins est-elle effectuée avec la participation du service effectuant le planning ?		X	

Le temps de transport a –il été pris en compte lors de la définition des besoins ?	X		
La demande d'achat est telle systématiquement utilisée pour tous les achats à effectuer ?	X		
Existe-t-il une procédure formalisée pour gérer le cycle de demande d'achat ?	X		
La demande d'achat fait –elle référence à des éléments clairement identifiés dans le budget de la société ?	X		
La demande d'achat est-elle systématiquement approuvée par le département autorisé ?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs		Folio 3/7
Objectif de contrôle interne			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de l'objectivité de la sélection des fournisseurs 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
Existe-t-il une base de données fournisseurs ?			
Une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues ?	X		

Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ?	X		
Un procès-verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?	X		Exceptionnellement pour les grandes ventes en début d'année scolaire
La sélection des fournisseurs prend-elle en considération les prix et les conditions commerciales ?	X		
La sélection des fournisseurs prend-elle en considération les délais de livraison ?	X		
Des nouveaux fournisseurs sont-ils régulièrement inclus dans les appels d'offre ?	X		
La sélection d'un fournisseur prend-elle en considération sa santé financière ?	X		

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs	Folio 4/7	
Objectif de contrôle interne			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que tous les produits et services reçus ont été commandés 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
Le bon de commande est-il émis par le responsable			

achats ou les employés chargés des achats. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable achats ? ▪ Employés chargés des achats ? 	X		
les commandes font-elles l'objet d'une procédure : <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'autorisation ? ▪ de contrôle ? 		X	
Le bon de commande comporte-il : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services émetteurs ? ▪ Le détail de commande ? (quantité, prix unitaire et le total indiqué en chiffre et en lettre) ▪ Le délai de livraison ▪ La date, le visa et le cachet du chef de département comptable et financier ? 	X	X X X	Effectué tout de suite
Les bons de commandes sont-ils archivés physiquement et incluent-ils entre autres : bon de commande, information sur l'appel d'offre, critères pour la sélection de fournisseur ?	X		Comptabilité écriture
Une copie du bon de commande est –elle transmise au service comptable ?	X		Original
Le bon de commande est-il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et copie) ?	X		
Les anomalies constatées en matière de quantité ou de qualité font-elle l'objet d'un bon de retour ou de contestation ?	X		
Si oui, ces bons sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> Pré numérotés ? Transmis au fournisseur pour changement ? 	X	X	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs	Folio 5/7	
Objectif de contrôle interne <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions des biens 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
Les biens reçus sont-ils systématiquement rapprochés du bon de commandes ?	X		
La livraison partielle est-elle possible ?	X		

Si oui elle-t-elle suivie ?			
En cas d'écart entre le bon de commande d'achat et la livraison existe-il une procédure pour gérer une telle situation ?	X		
Les biens reçus sont-ils assujettis à des contrôles de qualités formalisés ?	X		
Une copie des documents de réception (bon de livraison) avec la validation technique/qualité est-elle transmise au service comptabilité ?	X		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs		Folio 6/7
Objectifs de contrôle interne			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que toutes les factures correspondent à des biens et service effectivement reçus et traités 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement dès leur réception ?	X		

Les factures sont-elles transmises au service comptabilité dès leur réception ?		X	Relais entre le secrétariat de direction et le contrôle Interne
Une facture originale est-elle identifiée comme telle avec la mention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Original ▪ similaire 		X	
L'enregistrement des factures sont-elles effectuées le jour même de la réception ?		X	
Les factures émanant des fournisseurs sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapprochées aux bons d'entrée en ce qui concerne la quantité et la conformité ? ▪ Comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités 	X X		
Les dossiers fournisseurs sont –ils classés dans des boîtes « archives »	X		

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Section : Achats/four - nisseurs	Folio 7/7	
Objectifs de contrôle interne <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que toutes les factures sont correctement contrôlées, comptabilisées et réglées 			
Questionnaires	Réponse		Observation
	Oui	Non	
Les factures émises par le fournisseur et reçues par le service courrier sont-elles transmises dès leur arrivée au service comptabilité ?		X	

Les contrôles et approbations formalisés des factures sont-ils des étapes nécessaires pour le traitement administratif du paiement au sein de l'entreprise ?	X		
les avances payées aux fournisseurs, le cas échéant, sont-elles suivies et prises en compte par le service comptable lors du traitement administratif du paiement de la facture ?	X		
Les règlements sont-ils traités administrativement sur la base des factures originales ?	X		
Les factures payées sont-elles clairement identifiées ?	X		
Les factures débiteurs sont-ils régulièrement identifiées et analysés ?	X		
Les factures de dépenses sont-elles comptabilisées en utilisant systématiquement des comptes de tiers ?	X		
La facture originale est-elle systématiquement utilisée lors de l'enregistrement comptable ?	X		

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Tâches exécutés	Types de tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1. Emission de demandes d'achats	EX			X				X					
2. Etablissement des commandes	EX					X							

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

3. Autorisation des commandes	A	X								X			
4. Réception des marchandises et services.	C								X				X
5. Comparaison quantitative et qualitative des marchandises et services reçus avec les commandes	C								X				X
6. Comparaison bon de réception/commande/facture.	C								X				X
7. Imputation comptable.	EX											X	
8. Vérification de l'imputation comptable.	C	X											
9. Contrôle des factures.	C								X	X			
10. Suivi des avoirs à recevoir.	C			X									
11. Bon à payer.	EX		X		X								
12. Tenue du journal d'achats	EX											X	
13. Tenue de l'inventaire permanent.	EX												X
14. Tenue des comptes individuels fournisseurs.	EX											X	
15. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes.	C											X	
16. Rapprochement du compte collectif fournisseurs avec la balance fournisseurs	C											X	
18. Centralisation du journal d'achats.	A			X									

Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

19. Signature des chèques.	A	X											
20. Emission des chèques.	EX			X								X	
21. Acceptation des traites.	A		X										
22. Tenue du journal des effets à payer.	EX											X	
23. Tenue du journal de trésorerie.	EX											X	
24. Annulation des pièces justificatives.	EX											X	
25. Approbation des opérations diverses relatives aux achats et comptes fournisseurs- créditeurs divers	A		X										
26. Accès à la comptabilité	C		X	X								X	

Type de tâches : EX : exécution ; C : contrôle ; A : Autorisation

A	Le Directeur
B	L'assistant du Directeur
C	Chef de département Comptabilité
D	Secrétaire comptable
E	Responsable approvisionnement
F	Comptable fournisseur
G	Chef de service ou préfet
H	Contrôle matière
I	Contrôle interne

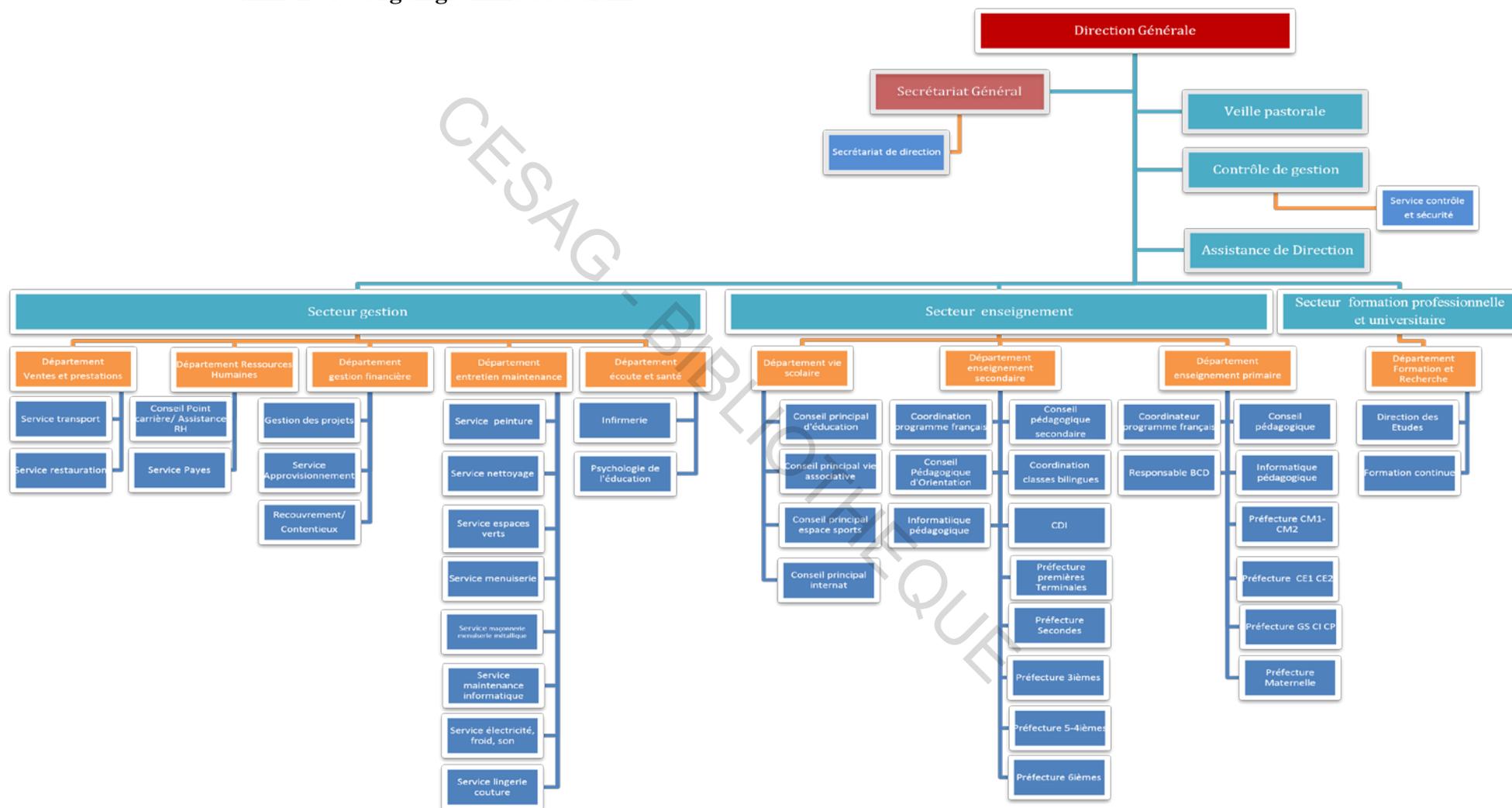
Evaluation des risques opérationnels du cycle achat/ fournisseurs : Cas du CSMH

J	Responsable stock
K	Comptables
L	Magasinier

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Organigramme de CSMH



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. **BARRY Mamadou (2009)**, *Audit et Contrôle interne*, 2^{ème} édition ; Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 371 pages.
2. **BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004)**, *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 472 pages.
3. **BERLOT Jean Christophe & BUSTAMANTE José Luis (2012)**, *L'essentiel des Achats*, Editions Eyrolles, Paris, 158 pages.
4. **BERNARD Frédéric; GAYRAUD Remi ; ROUSSEAU Laurent (2013)**, *Contrôle interne Edition 4*, Edition Maxima, Paris, 332 pages.
5. **BOGHOS Robert et OLIVERT Menuet (2012)**, *La fonction achats hors production : Réduire les coûts, maîtriser les risques, assurer la satisfaction des clients internes*, Edition Eyrolles, Paris, 234 pages.
6. **CLEARY Sean et THIERRY Malleret (2006)**, *Risques : Perception, évaluation, gestion*, Edition Maxima, Paris ,253 pages.
7. **COMITE DE BALE II (2006)**, *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres*, Edition banque de règlements internationaux, 362 pages.
8. **CORDEL FREDERIC (2013)**, *Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle*, Edition VUIBERT, Paris, 287 pages.
9. **DARSA Jean-David (2013)**, *Les risques opérationnels de l'entreprise - Un environnement toujours plus risqué ?*, Edition GERSO, Paris, 270 pages.
10. **DELEUZE Gilles et IPPERTI Patrick (2013)**, *L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise*, Edition EMS, Paris, 338 pages.
11. **DIOROL David & SAUVAGE Thierry (2012)**, *Management des achats et de la Supply Chain*, 2^{ème} Edition ; Edition Vuibert, Paris, 375 pages.
12. **Bertin ELISABETH (2007)**, *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Éditions d'Organisation, paris, 319 pages.
13. **ERIC Salviac ; CHARLES-Henri ; FREDERIC Bernard (2011)**, *Performance et création de valeur de la Fonction Achats : Maîtrise des risques et pilotage financier*, Edition Maxima, Paris, 504 pages.
14. **FREDERIC Bernard et ERIC Salviac (2009)**, *Fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima, Paris, 298 pages.

15. **HASSID Olivier (2008)**, *La gestion des risques*, 2e édition, Edition Dunod, Paris, 150 pages.
16. **IFACI (2006)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
17. **IFACI (2013)**, *Les outils de l'audit interne - 40 fiches pour conduire une mission d'audit*, Edition Eyrolles, Paris, 107 pages.
18. **KEREBEL Pascal (2009)**, *Management des risques*, Editions d'organisation, Paris, 187 pages.
19. **LE RAY Jean (2010)**, *Gérer les risques : Pourquoi ? Comment ?*, Edition AFNOR, Paris, 392 pages.
20. **LEMANT Olivier (2003)**, *l'audit interne*, Edition e-theque, Paris 75 pages.
21. **MADERS Henri-Pierre ; Masselin Jean-Luc (2014)**, *Contrôle interne des risques - Cibler - Evaluer - Organiser - Piloter – Maîtriser ; 2eme Edition*, Edition organisation, 279 pages.
22. **MADERS Henri-Pierre et Masselin Jean-Luc (2009)**, *Contrôle interne des risques - Cibler - Evaluer - Organiser - Piloter – Maîtriser ; Edition organisation*, 261 pages.
23. **MOUOTOT Jean Michel et EMMANUEL Bernardin (2010)**, *Mesurer la performance de la fonction achats*, Edition d'organisation, Paris, 181 pages.
24. **OIHAB Allal – Chérif et Rémi Plantey (2011)**, *Gestion future – TPE –PME – Optimisez vos achats : Construisez votre performance de demain ; Edition AFNOR*, Paris, 82 pages.
25. **PERROTIN Roger (2007)**, *le manuel des achats: Processus de Management, Audit*. Edition d'Organisation, Paris, 423 pages.
26. **PETIT Philippe (2012)**, *Toutes la fonction Achat : Savoir, savoir-faire, savoir- être*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 512 pages.
27. **PIERRE Médan & ANNE Gratacap (2008)**, *Logistique et Supply Chain Management : Intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*, Edition Dunod, Paris, 287 pages.
28. **RENARD Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, paris, 479 pages.
29. **RENARD Jacques (2008)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Edition Eyrolles, Paris, 240 pages.

30. **RENARD Jacques(2012)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition Eyrolles, Paris, 240 pages.
31. **SCHICK Pierre ; VERA Jacques ; BOURROUILH-PAREGE Olivers (2010)**, *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 352 pages
32. **ST-PIERRE Josée (2004)**, *la gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*, Edition presses de l'Université du Québec, 286 pag
33. **WALTER JACQUES et NOIROT Philippe (2010)**, *Contrôle interne : des chiffres porteurs de sens*, Editions AFNOR, Paris, 177 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE