



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

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

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

**Promotion 20  
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'études  
THEME**

**CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES  
OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS :  
CAS DE LA SOCIETE NATIONALE INDUSTRIELLE  
ET MINIERE : SNIM (Mauritanie)**

**Présenté par :**

**MAREGA Souleymane Tidiane**

**Dirigé par :**

**Amar Ould Mohamed Fall  
Auditeur Général Interne de la SNIM**

**Avril 2010**

## **DEDICACES**

Ce mémoire de fin de cycle est dédié :

- ❖ à la mémoire de mon Père, Tidiane Babassa MAREGA ;
- ❖ à la mémoire de ma Mère, Hawa Demba DIAGANA.

J'aurais aimé qu'ils soient à mes côtés pour me soutenir dans ces instants décisifs, mais la volonté de Dieu en a voulu autrement. Je les ai toujours en référence et j'espère ne jamais les décevoir. Que Dieu les accueille dans son saint paradis.

- ❖ à mon épouse Houleymata Kaba pour ses sacrifices, son soutien et ses conseils ;
- ❖ à tous mes frères et sœurs sans exception ;
- ❖ à toute la Famille Marèga.

Je ne serais sans doute jamais arrivé là sans vos soutiens immenses et dévoués

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail de recherche n'aurait sans doute pu aboutir sans le soutien de personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation. Je tiens à remercier notamment :

- ❖ Monsieur Amar Ould Mohamed Fall, Auditeur Général Interne de la SNIM pour son encadrement, ses observations pertinentes, ses conseils et sa disponibilité tout au long de mon stage et lors de la rédaction de mon mémoire ;
- ❖ Monsieur Moussa Yazid, Directeur de l'ISCBF, pour sa pédagogie irréprochable, ses qualités humaines et sa disponibilité ;
- ❖ mes frères et sœurs ainsi que tous les membres de la famille Marèga pour leurs soutiens moral et logistique inestimables ;
- ❖ tous mes collègues de la 20<sup>ème</sup> promotion du programme DESS Audit et contrôle de gestion.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

AO :	Appel d'Offres
BR :	Bon de Réception
BL :	Bon de Livraison
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CI :	Contrôle Interne
COSO :	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
DAL :	Direction Achats et Logistiques
DAO :	Dossier d'Appel d'Offres
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
OEC :	Ordre des Experts Comptables de France
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SNIM :	Société Nationale Industrielle et Minière

## **Liste des tableaux et figures**

### **Liste des tableaux**

Tableau 1: Les composantes du processus achats .....	11
Tableau 2: Les risques liés opérationnels au processus achats et les dispositifs de maitrise.....	20
Tableau 3: Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques .....	28
Tableau 4: Exemple de tableau de graduation de la performance et de l'efficacité du contrôle interne	32
Tableau 5: Exemple de tableau d'évaluation du contrôle interne.....	32
Tableau 6 : Exemple de tableau de cotation des risques.....	34
Tableau 7: Exemple de tableau d'identification des risques.....	42
Tableau 8: Population rencontrée .....	42
Tableau 9: Les risques liés aux procédures d'achats de la SNIM.....	61
Tableau 10: Résultats du test de permanence des procédures d'achats de la SNIM .....	63
Tableau 11: Evaluation du contrôle interne.....	65
Tableau 12: Cotation de la probabilité de survenance des risques .....	67
Tableau 13: Evaluation de l'impact des risques .....	68
Tableau 14 : Les scores de criticité.....	70
Tableau 15: hiérarchisation des risques.....	70

### **Liste des figures**

Figure 1: La place de la fonction achats dans l'entreprise.....	10
Figure 2: Exemple de matrice des risques .....	35
Figure 3: Modèle d'analyse .....	39
Figure 4: Répartition du Capital de la SNIM.....	48
Figure 5 : Organigramme de la SNIM .....	52
Figure 6 : Matrice des risques opérationnels du processus achats de la SNIM.....	72

**TABLE DES MATIERES**

**DEDICACES** ..... i

**REMERCIEMENTS** ..... ii

**SIGLES ET ABREVIATIONS**..... iii

**LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES** ..... iv

**TABLE DES MATIERES**..... v

**INTRODUCTION GENERALE** ..... 1

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE** ..... 6

**CHAPITRE I : PROCESSUS ACHATS ET RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS** ..... 8

1.1. Présentation du processus achats ..... 8

    1.1.1. Définitions du processus achats ..... 9

    1.1.2. Objectifs du processus achats ..... 9

    1.1.3. La place de la fonction achats dans une entreprise ..... 9

    1.1.4. Les différentes composantes du processus achats ..... 10

        1.1.4.1. La politique d'achats ..... 11

        1.1.4.2. L'expression du besoin ..... 12

        1.1.4.3. La présélection des fournisseurs ..... 12

        1.1.4.4. L'appel d'offre ..... 13

        1.1.4.5. La négociation ..... 14

        1.1.4.6. Etablissement de la commande ..... 14

        1.1.4.7. Réception de la commande ..... 15

        1.1.4.8. Traitement des factures fournisseurs ..... 15

        1.1.4.9. Règlement du fournisseur ..... 16

1.2. Notion de risque ..... 16

    1.2.1. Définition du risque ..... 16

    1.2.2. Dimensions du risque ..... 17

1.3. Les risques opérationnels ..... 17

1.4. Les risques opérationnels du processus Achats ..... 19

**CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS**..... 23

2.1 Notions sur la cartographie des risques ..... 23

    2.1.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques ..... 24

        2.1.1.1. Définition de la cartographie des risques ..... 24

2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques .....	25
2.1.2. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques .....	25
2.2. Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques .....	25
2.2.1 Les différentes méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	26
2.2.1.1 L'approche par le Bottom-up .....	26
2.2.1.2. L'approche par le Top-down.....	26
2.2.1.3. L'approche combinée .....	26
2.2.1.4. Démarche par le benchmarking.....	27
2.2.2. Les différentes phases d'élaboration de la cartographie des risques.....	27
2.2.2.1. La phase de préparation.....	29
2.2.2.2. La planification .....	29
2.2.2.3. La phase d'action .....	35
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>38</b>
3.1. Modèle d'analyse et de recherche .....	38
3.2. Outils de collecte de données et population rencontrée .....	40
3.2.1. Les outils de collecte de données .....	40
3.2.1.1. L'entretien .....	40
3.2.1.2. L'analyse documentaire .....	40
3.2.1.3. Les questionnaires de contrôle interne .....	41
3.2.1.4. La grille d'analyse et de séparation des tâches.....	41
3.2.1.5. Le diagramme de circulation ou flow-chart .....	41
3.2.1.5. Le tableau d'identification des risques et description des contrôles clés....	41
3.2.2. La population rencontrée.....	42
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>44</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>45</b>
<b>CHAPITRE IV: PRESENTATION GENERALE DE LA SNIM .....</b>	<b>46</b>
4.1. Présentation de la SNIM .....	47
4.1.1. Historique de la SNIM .....	49
4.1.2. Impacts économique et social de la SNIM.....	50
4.1.3. Activités principale et organigramme de la SNIM.....	50
4.1.4. Organigramme de la SNIM .....	51
4.2. Organisation et objectifs de la Direction Achats et Logistiques : DAL.....	52
4.2.1. Présentation de la DAL .....	52
4.2.2. Les objectifs de la DAL .....	53
<b>CHAPITRE V : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS ACHATS DE LA SNIM.....</b>	<b>55</b>

5.1. Les objectifs du processus achats de la SNIM : .....	55
5.2. Description des procédures du processus achats de la SNIM .....	56
5.2.1. Expression du besoin.....	56
5.2.2. Enregistrement de la demande et codification .....	56
5.2.3. Analyse technique .....	57
5.2.4. Création de la demande d'achat : DA .....	57
5.2.5. Affectation des DA.....	57
5.2.6. Appel d'offres .....	58
5.2.7. Passation de la commande.....	58
5.2.8. Pilotage et suivi des commandes.....	58
5.2.8. Traitement de la facture fournisseur.....	58
5.2.9. Mise en stock et distribution .....	59

**CHAPITRE VI : CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

**OPERATIONNELS DU PROCESSUS ACHATS DE LA SNIM..... 60**

6.1. Analyse du processus achats .....	60
6.1.1. Identification des risques opérationnels .....	60
6.2. Evaluation du dispositif de contrôle pour la maîtrise des risques lié au processus achats de la SNIM .....	64
6.3. Evaluation des risques opérationnels du processus achats de la SNIM .....	66
6.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques .....	67
6.3.2. Evaluation de l'impact de survenance des risques .....	68
6.3.3. Hiérarchisation et matrice des risques.....	70
6.3.3.1 Hiérarchisation des risques.....	70
6.3.3.2. Formalisation de la matrice des risques .....	72
6.3.3.3. Analyse de la matrice des risques.....	73
6.3.4. Les recommandations.....	73
6.3.4.1. Recommandation relatifs aux risques liés à la budgétisation des achats et des dépenses .....	74
6.3.4.2. Recommandations relatives aux risques liés à l'expression du besoin .....	74
6.3.4.3. Recommandations relatives aux risques liés à la codification .....	75
6.3.4.5. Recommandations relatives aux risques liés à l'élaboration et à l'affectation de la DA .....	75
6.3.4.6. Recommandations relatives à l'AO et à la passation de la commande .....	75
6.3.4.7. Recommandations relatives aux risques liés à la réception des commandes .....	76
6.3.4.8. Recommandations relatives aux risques liés au stockage et à la distribution .....	76

6.3.4.9. Recommandations relatives aux risques liés au traitement de la facture ainsi qu'à sa comptabilisation.....	77
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>94</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ouvrent les portes de la négociation à l'échelle mondiale et, en un temps record, à des entreprises à l'écoute active de leur environnement, soucieuses de venir à bout d'une concurrence de plus en plus intense et offensive. Cette situation est d'autant plus grave qu'elle multiplie les risques auxquels l'entreprise doit faire face. Elle fait que les dirigeants se doivent de considérer et de gérer leurs entités de manière globale. Autrement dit, l'entreprise doit être considérée non plus de manière cloisonnée mais plutôt comme un ensemble de processus inter reliés ayant les mêmes objectifs généraux.

Toutes les fonctions de l'entreprise se trouvent alors, aujourd'hui, mobilisées dans un processus d'adaptation permanente. C'est dans ce cadre que le processus achats, autrefois considéré à juste titre comme une simple fonction de l'entreprise, se trouve désormais contraint d'être géré de manière efficace et efficiente afin de pouvoir travailler en parfaite synergie avec les autres processus. Ce processus occupe une place capitale au sein de l'entreprise. Ceci est dû notamment à sa situation de processus intermédiaire entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Au regard de sa position stratégique et de son importance dans l'entreprise, le processus achats est exposé aux événements incertains susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. En effet, la multiplication et la complexité de ses échanges aussi bien en interne qu'avec l'extérieur fait apparaître des risques multiples et variés auxquels les dirigeants sont appelés à faire face pour la compétitivité de l'entreprise.

Le processus achats, un ensemble de tâches qui partent de la budgétisation des dépenses jusqu'à l'approvisionnement de l'utilisateur en passant par la passation de la commande, le choix d'un fournisseur, la négociation..., constitue un levier stratégique important dans la recherche de l'amélioration du rendement et de la compétitivité de l'entreprise. Il devient ainsi un processus stratégique dans la prise de décision au sein de celles-ci.

Etant donné que ce processus se positionne entre un demandeur ou un ensemble de demandeurs et les fournisseurs de l'entreprise, les dirigeants d'entreprises n'ont d'autres choix aujourd'hui que de prévenir, d'identifier, d'évaluer et de piloter l'ensemble des risques liés à leur système afin de pouvoir minimiser leur avènement éventuel et leurs impacts.

Ainsi, la mise en place d'une stratégie permettant à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et sa compétitivité, en maîtrisant à la fois ses activités et les risques inhérents, s'impose. D'où notre choix de concevoir une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats de la Société Nationale Industrielle et minière (SNIM).

En effet, la société SNIM est une société d'extraction et de distribution de minerai de fer principalement en Europe. Elle représente à elle seule, en moyenne plus de douze pourcent (12%) du PIB mauritanien. Soucieux de disposer des moyens financiers et matériels de meilleure qualité pour une meilleure productivité et compétitivité, la SNIM affecte un budget colossal à ses achats. Bien que ce processus occupe une place de choix, il expose l'entreprise à des multiples risques pour lesquels elle doit trouver des solutions idoines pour leur maîtrise. Exposée de façon permanente aux risques de vol, de pénurie, de surstock, de rupture de stock, etc., la SNIM est confrontée au problème de gestion risques. En clair, la SNIM ne dispose pas d'outil de gestion des risques liés au processus achats.

Le problème auquel la SNIM est confrontée tire sa source des aspects suivants :

- le non respect du manuel des procédures d'achats ;
- l'absence d'outils d'analyse des risques liés aux achats ;
- la méconnaissance des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus achats ;
- le manque de planification des besoins des utilisateurs ;
- la dépendance accrue envers certains fournisseurs due à l'absence d'une politique de veille sur le marché des fournisseurs ;
- l'absence de cartographie des risques liés au processus d'achat par appel d'offres ;

Les aspects que nous venons d'évoquer ont produit des conséquences suivantes à la SNIM :

- les dépassements fréquents de budget ;
- les collusions entre fournisseur et acheteur ;
- la possession de surstock et de stocks morts ;
- les manques de transparences dans les appels d'offres ;
- la surestimation des montants des achats ;
- la réalisation des livraisons fictives ;

Au regard de tout ce qui vient d'être évoqué, plusieurs solutions sont à envisager :

- identification d'outils d'analyse des risques liés au processus achats ;
- identification des bonnes pratiques en matière de management des risques liés au processus d'achats ;
- mise à jour du fichier fournisseurs ;
- conception de la cartographie des risques liés au processus d'achats ;

Cette dernière solution nous semble très pertinente dans la mesure où la cartographie des risques est l'outil de gestion des risques le plus adapté, car elle permettrait d'identifier les risques opérationnels liés à cette activité importante et d'évaluer leur niveau d'impact et de survenance sur le processus achats afin d'aider la SNIM à les gérer et à les maîtriser. Elle permet également au service de l'audit interne d'identifier les zones à risques pour une bonne planification des missions.

Il découle de la solution retenue un certain nombre de questions dans le cadre de cette étude qui sont les suivantes : Quel est le profil des risques opérationnels liés au processus achats de la SNIM ?

Plus spécifiquement :

- quels sont les différentes étapes du processus achats et les risques opérationnels inhérents ?
- quelle est la démarche pour concevoir une cartographie des risques ?
- quels sont les risques opérationnels inhérents au processus achats de la SNIM ?
- comment évaluer et classer ces risques ?

Les réponses à ces interrogations feront l'objet de la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats : cas de la SNIM, thème retenu pour notre étude.

Elle a pour objectif principal de concevoir une cartographie des risques liés au processus achats de la SNIM pour avoir le profil de chaque risque y relatif. Plus spécifiquement, elle a pour objectifs :

- identifier les différentes étapes du processus achats et les risques opérationnels inhérents :

- décrire la démarche de conception d'une cartographie des risques ;
- identifier les risques opérationnels inhérents au processus achats de la SNIM ;
- évaluer et classer les risques opérationnels du processus achats de la SNIM.

Cependant, notre étude se limite aux achats par commande et revêt un intérêt à trois niveaux :

Pour la SNIM :

Ce travail apportera une valeur ajoutée à la SNIM dans la mesure où elle va lui permettre de disposer de l'outil le plus efficace et le plus pointu de maîtrise des risques liés aux opérations d'achats.

Pour le CESAG :

Il permettra à ces lecteurs et futurs étudiants de disposer de sources d'informations sur le concept de gestion intégrée des risques avec l'outil pertinent de gestion des risques qu'est la cartographie des risques.

Pour nous même :

Ce travail de recherche permettra à nous stagiaires d'appliquer nos connaissances acquises durant la formation et de nous familiariser aux techniques de gestion et de conception de la cartographie des risques opérationnels.

Notre travail s'articule autour de deux parties :

La première sera consacrée à la revue littéraire, notamment aux concepts théoriques du processus achats, de la conception de la cartographie des risques et de l'approche méthodologique de notre étude.

La deuxième partie quant à elle retraçant les aspects pratiques de la cartographie des risques opérationnels du processus achats de la SNIM est axée sur la présentation de la SNIM, la présentation de son processus achats et de la conception de la cartographie des risques opérationnels qui lui sont inhérents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Les événements environnementaux et naturels auxquels les entreprises sont exposées et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs obligent les dirigeants à prendre des dispositions idoines de maîtrise afin de se parer contre ces événements. En effet, ces événements incertains qui, soit menacent l'atteinte des objectifs assignés à l'entreprise, soit contribuent à leur réalisation constituent l'élément clé du dispositif de management des risques.

Ainsi, pour atteindre efficacement leurs objectifs, les dirigeants des entreprises doivent disposer des outils pertinents de gestion des risques, le risque étant un élément inséparable de la vie de toute entreprise. L'entreprise est de plus en plus dépendante des aléas de son environnement. Cette tendance s'est accentuée avec les avancés technologiques qui placent l'entreprise au centre d'un système inter relié où le moindre incident déclenche un effet de chaîne. Il devient alors nécessaire pour chaque entreprise de pouvoir contrôler le processus d'évaluation des risques et de pouvoir parer aux situations dangereuses mettant en péril son existence.

Aujourd'hui, la gestion du risque s'institutionnalise, en devenant un élément à part entière dans un processus de bonne gouvernance des entreprises. Dans le contexte des transformations, une nouvelle approche d'étudier les risques est de plus en plus présente dans les recherches scientifiques; il s'agit de l'approche «gestion intégrée des risques» selon laquelle, on devrait adopter une vue holistique des risques, basée surtout sur une cartographie des risques (identification des principaux risques de l'entreprise, de leurs sources et de leurs conséquences inter reliées). C'est ainsi que les entreprises doivent utiliser cette approche afin de cartographier le risque global d'une entreprise durant des périodes de «business as usual».

Dans le cadre de cette partie, la revue de la littérature sera axée sur le processus et les risques y relatifs (I), la démarche de conception de la cartographie des risques (II) et l'approche méthodologique de notre étude (III).

## **CHAPITRE I : PROCESSUS ACHATS ET RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS**

La fonction Achats se voit confirmée dans son rôle de « **moteur à économies** » avec une légitimité revendiquée vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. Elle prend aussi place dans des domaines autrefois « réservés », notamment le marketing, les achats de prestations intellectuelles et les achats d'investissements. La fonction achats fait l'objet d'une nouvelle prise de conscience et constitue une fonction émergente dans un bon nombre d'entreprises. Aussi dans un univers de plus en plus concurrentiel, le seul moyen de préserver sa marge consiste à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats. Les entreprises doivent savoir tirer profit de cet univers concurrentiel à l'achat pour rester compétitives à la vente.

Cependant, si les caractères stratégique et de transversalité du processus achats sont incontestables, il va de soi que son ouverture vers l'extérieur, ses échanges avec les autres processus, la complexité de ses transactions font qu'il soit exposé à des multiples risques que le management doit cerner à travers un dispositif de contrôle interne efficace. La meilleure approche de maîtrise de ces risques est obtenue grâce à la mise en place d'une politique de gestion de risque à travers la conception d'une cartographie des risques.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le processus achats dans un premier temps. Dans un second temps, nous allons parler des risques et notamment les risques opérationnels liés au processus achats.

### **1.1. Présentation du processus achats**

Le processus achats revêt une importance capitale et stratégique au sein de l'entreprise. Longtemps négligé et marginalisé, ce processus est devenu le premier levier pour une meilleure rentabilité. En effet, pour Bouvier (1990 : 23) les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessité d'investissement financier : il lui suffit de mieux acheter. Aussi, le processus achats est ce processus qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande en approvisionnement de ses clients en interne en produits ou services permettant de satisfaire ces demandes (Brandenburg & al, 2002 : 25).

### **1.1.1. Définitions du processus achats**

Le processus achats est composé d'un ensemble d'étapes allant de la politique d'achats jusqu'à la livraison des produits commandés (Lebaupain, 2009 : 14). Ce processus côtoie tous les autres processus de l'entreprise. Il a comme point d'entrée la définition de la politique d'achats; une fois que le besoin d'approvisionnement se présente, une demande d'achats est faite et suivie jusqu'à la livraison du matériel demandé.

### **1.1.2. Objectifs du processus achats**

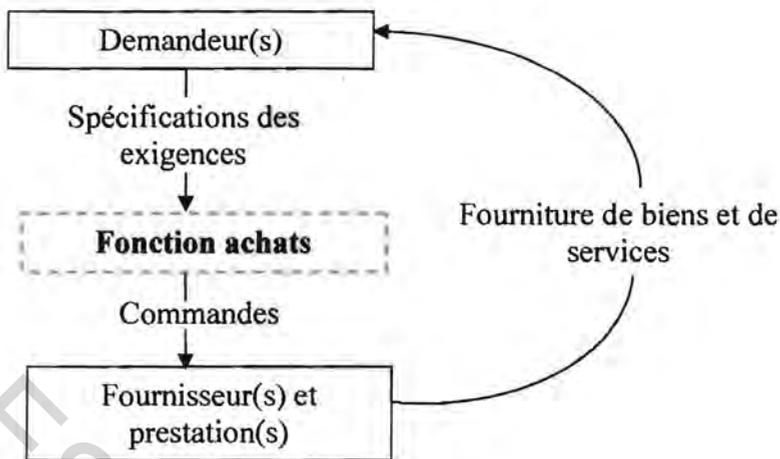
L'objectif principal assigné à la fonction achats est de procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les délais qui lui sont fixés. Et ce, en cherchant parfois le prix le plus bas et le coût d'utilisation le plus rentable. L'objectif principal du processus achats est donc de traiter les opérations d'achats afin que les exigences de ses "clients" soient satisfaites. Il doit, à travers la fonction achat, sélectionner les fournisseurs afin de garantir la fourniture de matière première et de matériel de la qualité voulue, au moment et au meilleur prix (Brandenburg & al, 2002 : 100).

### **1.1.3. La place de la fonction achats dans une entreprise**

La fonction achats se positionne entre un demandeur-ou un ensemble de demandeurs et les fournisseurs (ou prestataires) de l'entreprise (Caverivière, 2007 : 13). Dans une entreprise, l'acheteur est une personne en position d'interface entre celui qui exprime un besoin (demandeur, utilisateur) et celui qui apportera la réponse à ce besoin (concepteur, fournisseur). A ce titre, son rôle est de trouver à l'extérieur de l'entreprise, les biens et les services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise en maintenant et faisant progresser sa rentabilité et sa compétitivité présente et future. Le demandeur (appelé parfois utilisateur, prescripteur) est celui qui exprime le besoin pour le compte de son service : le bureau d'études pour la réalisation d'une pièce prototype, le laboratoire pour la location d'un matériel de mesure, la production pour ses besoins en équipements, matières premières, sous-ensemble.

La place de la fonction achats est illustrée par la figure ci-dessous.

Figure 1: La place de la fonction achats dans l'entreprise



Source : Caverivière (2007 : 13)

#### 1.1.4. Les différentes composantes du processus achats

Le processus achats est composé d'un ensemble de tâches opérationnelles et d'opérations administratives en amont et en aval. Ces étapes vont de la mise en place du budget des achats jusqu'au règlement de la facture fournisseur.

Le tableau suivant illustre les points de vue des différents auteurs sur les composantes du processus achats :

**Tableau 1: Les composantes du processus achats**

Etapes	Auteurs			
	Barry (2009 :25)	Perrotin (2007 :116)	Caveriviere (2007 :31)	L'OEC (2005 :38)
Définition de la politique d'achats	X	X	X	
L'expression du besoin	X	X	X	X
L'analyse du marché		X		
Sélection des fournisseurs			X	
Lancement de l'AO	X	X	X	X
Négociations		X	X	
Rédaction du BC	X		X	X
Suivi et relance	X		X	
Réception des biens commandés	X	X	X	X
Traitement de la facture fournisseur	X	X	X	X

**Source :** Barry (2009 : 25), Caverivière (2007 : 31), l'OEC (2005 :18)

#### 1.1.4.1. La politique d'achats

La politique d'achats d'une entreprise reflète à elle seule l'image et l'importance que les dirigeants donnent au processus global en général et à la fonction achats en particulier. En effet, en cohérence avec la stratégie globale, l'entreprise définit sa politique d'achats. Pour cela, elle identifie :

- La typologie des besoins nécessaires à son fonctionnement :
- Les contraintes internes ;
- Les contraintes externes connues de son ou ses marchés produits ou fournisseurs (Caverivière, 2007 : 34).

La définition de cette politique est nécessaire et même indispensable pour éviter un pilotage à vue des achats. Pour ce faire, le budget des achats et charges d'exploitation doit être établi par des « Centres de Responsabilité » préalablement définis par la Direction Générale et les responsables (Barry, 2009 :33). Perrotin et al (2007 : 24) ajoute qu'au-delà des missions

attribuées au processus achats, la direction générale doit établir les règles sur un certain nombre de thèmes traitant de la politique produits, la politique fournisseurs, les règles de déontologie.

#### **1.1.4.2. L'expression du besoin**

Selon Bruel (1998 :112), il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation. La connaissance des besoins, à travers la demande d'achats (DA), est donc l'une des premières données nécessaires pour analyser les achats de l'entreprise dans la perspective actuelle et future.

Pour Caverivière (2007 :36), la connaissance de la nature des besoins de l'entreprise est fondamentale pour comprendre la problématique du demandeur et avoir une vision plus large sur le portefeuille achats de l'entreprise.

Le support pour l'analyse du besoin est le cahier des charges constitué par la DA. Ce document doit être neutre et ne pas proposer des solutions mais uniquement des services. Il détermine les règles générales imposées par l'entreprise au fournisseur. Selon Bruel (1998 :116) « lorsque le service achats reçoit une DA, il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement bien défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique ».

#### **1.1.4.3. La présélection des fournisseurs**

A ce stade, le responsable des achats cherche à déterminer quel sera le meilleur fournisseur pour les produits dont a besoin son entreprise. En effet, « l'acheteur se doit de vérifier en permanence que les caractéristiques de ses fournisseurs assurent l'adéquation optimale entre les besoins et de l'entreprise et l'offre globale proposée par le marché » (Caverivière, 2007 :42). Il lui incombe donc de les identifier, puis de les qualifier en fonction de divers critères comme leur taille critique et leur capacité à livrer dans les temps, ce qui dépend notamment de leur emplacement géographique. A la fin de cette étape, une liste doit apparaître des fournisseurs qui seront mis en compétition. Il s'agit de rechercher de façon systématique les gisements de valeur qui ont été peu exploités au niveau de la supply chain, en particulier au niveau de la base des fournisseurs.

Cette étape a un double avantage : elle permet d'une part de consulter tous les fournisseurs potentiels et d'autre part, elle permet de limiter le nombre de candidats (Blanchard, 1999 : 63). La présélection d'un fournisseur doit se faire en fonction de :

- sa capacité à répondre aux spécificités techniques du matériel demandé ;
- sa stabilité financière ;
- les moyens matériels et humains dont il dispose.

#### 1.1.4.4. L'appel d'offre

L'appel d'offre (AO) permet de collecter des informations exhaustives sur le marché d'approvisionnement, en particulier sur les facteurs de coûts, les questions liées à la fixation des prix, les questions techniques et logistiques, les produits, les pratiques industrielles et les capacités des fournisseurs. Cette fonction « couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs » (Barry, 2009 : 25). Le but est de demander aux fournisseurs des explications détaillées sur chaque point de leurs offres: composition du prix, prestations annexes, lois de dégressivité des prix en fonction des quantités... Cette décomposition permet d'expliquer les écarts entre les différentes propositions et elle peut être un atout pour mener à bien les négociations.

Selon Caverivière (2007 : 34), il existe principalement deux types d'appel d'offres : l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres restreint.

##### a) L'appel d'offres ouvert

Il s'agit d'une procédure classique de passation de marché par laquelle les entreprises peuvent se porter candidates. Dans ce type de procédure d'appel d'offres, tout candidat peut se présenter à condition de respecter au préalable les critères fixés par l'acheteur.

Il existe deux types d'appel d'offres ouvert :

- ✓ **L'appel d'offres ouvert au meilleur prix:** il s'agit du type d'appel d'offres ouvert dans le quel le critère principal de choix d'un fournisseur est celui du meilleur prix.

✓ **l'appel d'offres ouvert au mieux** : dans ce type d'appel d'offres ouvert, le fournisseur choisi ne sera non plus celui qui aura présenté le prix le plus bas, mais plutôt celui qui aura présenté le meilleur rapport qualité/prix.

#### **b) L'appel d'offres restreint**

Dans ce type de procédure d'appel d'offre, seuls peuvent se présenter les candidats préalablement sélectionnés par l'acheteur. Après soumission des candidatures, l'acheteur consulte les différents fournisseurs et sélectionne les candidats ayant répondu le plus favorablement aux conditions préalablement fixées.

Il existe deux types d'appel d'offres restreint

- ✓ **l'appel d'offres restreint au meilleur prix**
- ✓ **l'appel d'offres restreint au mieux disant**

#### **1.1.4.5. La négociation**

Tous les points sont négociables mais celui qui reste le plus important est le prix. L'objectif est de réduire et améliorer les coûts (Caverivière, 2007 : 97). L'acheteur doit savoir défendre ses prix avec les fournisseurs pour conserver ou baisser les prix unitaires. Cette phase nécessite un gros travail de préparation. Il faut préparer le dossier dans le détail avant de rencontrer le fournisseur car cela permet d'éviter des situations difficiles, diminuer les aléas inhérents à la négociation, d'une certaine façon évacuer le stress et surtout rester professionnel. Dès qu'il a abordé l'ensemble des clauses planifiées, l'acheteur récapitule les accords négociés afin d'obtenir un accord explicite du vendeur. Il peut aussi, ensuite, rédiger un compte rendu que les deux parties signent. Cela lui permet de préparer la commande sans attendre la confirmation écrite du vendeur.

#### **1.1.4.6. Etablissement de la commande**

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de la commande. Cette commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties (Bruehl, 1998 : 118). Cette commande doit clairement exprimer les intentions des deux parties. A ce niveau, l'acheteur doit s'assurer que le fournisseur a bien renvoyé l'accusé de réception ensuite suivre cette commande jusqu'à sa satisfaction en procédant, au besoin, à des relances.

#### **1.1.4.7. Réception de la commande**

Selon Bruel (1998 : 121), « cette étape généralement effectuée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats ». C'est l'opération qui atteste le changement de propriété et donc de responsabilité. Ceci montre son importance capitale. L'engagement matérialisé par une demande d'achat et confirmé par une commande devient définitif après réception du demandeur – utilisateur. L'attestation de réception marque la satisfaction de ce dernier et l'obligation pour l'entreprise d'enclencher le sous-processus du paiement du bien ou du service reçu. Cette réception doit se faire de manière effective, objective et indépendante. Elle se matérialise par la l'existence d'un bordereau de livraison (BL) du fournisseur et un bon de réception (BR). S'agissant du contrôle, le responsable de réception devra, en présence du demandeur, effectuer une inspection minutieuse pour s'assurer d'une part que le produit livré correspond aux exigences qualitatives de l'entreprise et d'autre part que les quantités reçues correspondent bien à celles figurant sur le BC.

Cette réception est formellement enregistrée sur les bons de réception (BR). Ce document précise :

- l'identité du fournisseur ;
- le n° de commande ;
- la quantité reçue ;
- la quantité rejetée éventuellement.

#### **1.1.4.8. Traitement des factures fournisseurs**

Cette fonction reprend toutes les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande et de la livraison, ou, en cas de prestation de services, aux éléments des contrats passés avec les prestataires de services (Barry, 2009 :39). La facture est réceptionnée par le service habilité avant d'être transmise au service de comptabilité qui doit apposer leur signature sur le cahier de transmission. La vérification de la facture se fait par la confrontation de la liasse Bon de commande-bon de réception-bon de livraison.

#### **1.1.4.9. Règlement du fournisseur**

Selon Barry (2009 :40), cette fonction reprend les tâches de préparation des factures, d'établissement des instruments de paiement, de leur mise à la disposition du fournisseur, la comptabilisation des règlements et la mise à jour des comptes.

La mise en paiement est entraînée par la conformité de la commande, des documents de réception et de la facture du fournisseur. Quelque soit le système de contrôle mis en place, c'est en général la comptabilité fournisseur qui déclenche la mise en paiement de la facture du fournisseur.

### **1.2. Notion de risque**

La complexité du monde moderne a fait émerger une nouvelle tendance lourde vers plus de transparence dans le fonctionnement des entités de toute nature. Cette tendance n'a pas épargné le monde de l'entreprise... (L'OEC, 2005 :3). Cette complexité est d'autant plus préoccupante qu'elle fait apparaître un nouvel élément au centre des préoccupations des dirigeants qu'est le risque. Le risque est donc partout et à chaque niveau d'activité de l'entreprise. L'objectif des dirigeants, en matière de gestion de risques, est d'appréhender ce risque afin de maîtriser leurs activités et de dégager une valeur ajoutée par rapport à la concurrence.

Nous allons revenir dans ce paragraphe sur certaines notions du risque notamment ses différentes catégories, ses composantes, les dispositifs de maîtrise. L'objectif de cette section étant de faire une analyse des risques liés au processus achats et d'en donner les dispositifs de maîtrise.

#### **1.2.1. Définition du risque**

Un risque peut être défini comme la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs (COSO II, 2005 ; 23). Pour Hamzaoui (2008 : 38), le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Alors que selon Collier & Al (2007:5) « Risk is typically defined in terms of the possibility of danger, loss, injury or other adverse consequences ».

A ces définitions, ajoutons celle donnée par L'IFACI qui le définit comme étant un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission autant que faire se peut la maîtrise. Quant à Périllon (2008 : 28), il mentionne qu'un risque se définit par sa probabilité de survenance et sa gravité. A la lumière de ces différentes définitions, on peut dire que le risque est un événement lié à l'activité de l'entreprise et dont la réalisation peut affecter, de manière négative, la réalisation des objectifs assignés par la direction. Il est constitué de deux éléments essentiels à savoir sa probabilité de réalisation et sa gravité.

### 1.2.2. Dimensions du risque

Selon Bouaniche (2004 :7) le risque et ses conséquences se mesurent à travers deux dimensions : l'occurrence et l'impact. L'occurrence est définie comme étant la fréquence prévue du risque ou sa probabilité de survenance. Alors que l'impact est la conséquence du risque s'il vient à se produire.

On peut dire alors que le risque est caractérisé par deux facteurs essentiels que sont sa probabilité de survenance et son impact ou gravité. La mesure ou l'évaluation du risque se fait suivant ces deux dimensions (IFACI, in COSO II report, 2005: 8).

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$$

### 1.3. Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à ses événements extérieurs, y compris les événements de faibles probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation (Jiménez & al, 2008 : 19).

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme Le risque de pertes dues à l'inadéquation ou la défaillance de processus internes, au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements externes<sup>1</sup>. C'est un risque résultant d'une insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les

---

<sup>1</sup> SAWADOGO A cours audit informatique DESS AUDIT (2008 :3)

systèmes comptables et plus globalement dans les systèmes d'information. Autrement dit c'est l'intégralité des risques émanant de la non qualité.

Le risque opérationnel est d'abord un risque de perte. Il vise principalement le risque endogène (les processus, les hommes et les systèmes) mais inclut aussi le risque extérieur (De Lagarde, 2006: 23).

On peut donc présenter le risque opérationnel selon cinq catégories à savoir :

- Organisationnel ;
- Processus ;
- Humain ;
- Technologique ;
- Prise en compte des éléments externe.

Ainsi, les risques opérationnels sont des événements incertains liés aux processus de l'entreprise, à son système et à son activité. C'est aussi des risques qui peuvent tirer leur origine des événements externes à l'entreprise. Leur avènement peut affecter négativement l'atteinte des objectifs assignés par la direction.

Selon le comité de Bâle (in Maders & al, 2006 : 53), sept catégories d'évènement sont liés au risque opérationnel à savoir :

- ✓ Fraude interne : par exemple, informations inexactes sur les positions, falsifications, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte ;
- ✓ Fraude externe : par exemple, hold-up, faux en écriture et dommages dus au piratage informatique ;
- ✓ Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : par exemple, demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général ;
- ✓ Clients, produits et pratiques commerciales : par exemple, violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle ;

- ✓ Dommages aux actifs corporels : par exemple, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations ;
- ✓ Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité ;
- ✓ Exécution, livraison et gestion des processus : par exemple, erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

#### **1.4. Les risques opérationnels du processus Achats**

Le processus achats fait face à une multitude de risques que les dirigeants doivent identifier, analyser afin de mettre en place les dispositifs adéquats permettant leur maîtrise. Ces risques sont entre autres des risques liés à une mauvaise budgétisation des achats, non conformes, des ruptures de stock etc. Les objectifs de contrôle ne pourront être atteints que par la mise en place de procédures efficaces couvrant les risques identifiés (Barry, 2009 : 32).

Sans être exhaustif, nous allons montrer de manière récapitulative l'essentiel de ces risques et les dispositifs de maîtrise.

**Tableau 2: Les risques liés opérationnels au processus achats et les dispositifs de maîtrise**

<b>Sous-processus/tâches</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositifs de maîtrise (bonnes pratiques)</b>
Prévision des dépenses	Absence de politique générale d'achats, méconnaissance des besoins réels de l'entreprise, politique d'achats incohérente, Extrapolation des dépenses antérieures,	Prévoir les dépenses par centre de responsabilité par le contrôle de gestion en collaboration avec les achats. Définition préalable des besoins. Assignations, par la direction, des objectifs clairs aux achats.
Expression du besoin	Absence de responsable habilité à la signature des DA, achat non justifié, Achats non budgétisé, DA pour des comptes personnels.	Faire connaître les besoins au préalable au responsable du suivi budgétaire. Approbation formelle des DA
Sélection des fournisseurs potentiels : Sourcing	Absence de critère de présélection, détention d'une base de données fournisseur non actualisée, achats de gré à gré, connivence entre le service achats et fournisseurs, absence d'un fichier de fournisseur, choix subjectif d'un fournisseur.	Politique de sélection rigoureuse Mise en place d'un fichier fournisseur actualisé
Appel d'offre	Absence de mise en concurrence des fournisseurs, inégalité des fournisseurs devant l'information, incompétence de l'acheteur pour la rédaction du DAO, manques d'information sur un fournisseur ou sur un matériel, modification des TDRs, erreur.	Disposer d'une base de données fournisseur actualisé Faire respecter le principe d'égalité des fournisseurs devant l'information, actualisation permanente de la base de données fournisseurs, s'assurer de la bonne et exhaustive saisie des informations liées au bien

Tableau n°2 (suite1): les risques liés opérationnels au processus achats et les dispositifs de maitrise

Sous-processus/tâches	Risques	Dispositifs de maitrise (bonnes pratiques)
Négociation	Méconnaissances des clauses, litiges	Revenir sur chaque clause du contrat et négocier point par point
Etablissement de la commande	Exploitation multiple d'un seul et même bon de commande, commande de biens non conformes, litige avec les fournisseurs sur les conditions d'achats, commande non autorisé.	Connaissance à tout moment des états des commandes Eviter et supprimer toute possibilité de commande directe par l'utilisateur
Réception de la commande et contrôle	Non réception ou réception partielle des biens commandés, réception non conforme à la commande, méconnaissance des spécificités techniques certains produits, collusion entre le service de réception et les fournisseurs, réception de produits de non qualité.	Rapprochement systématique du BR/BL et visa du magasinier Justification par le magasinier de tout écart entre la réception et la commande Suivi par le système en place de toutes les réceptions (conformes, non-conformes) et de tous les retours réalisés au cours d'une période donnée
Traitement de la facture, règlement du fournisseur et comptabilisation	Facture fictive, réception tardive d'une facture, non comptabilisation d'une facture, retard de règlement du fournisseur, double règlement d'une facture,	Contrôle systématique de la conformité, Commande-Facture-livraison Interdiction de règlements des factures fournisseurs avec des copies.

Tableau n°2(suite2): les risques liés opérationnels au processus achats et les dispositifs de maîtrise

Sous-processus/tâches	Risques	Dispositifs de maîtrise (bonnes pratiques)
Comptabilisation de la facture fournisseur	Double comptabilisation d'une facture, comptabilisation tardive, comptabilisation de facture non livrée, règlement par erreur d'une facture, perte de facture, paiement d'une facture étrangère à l'entreprise.	S'assurer qu'un « bon à payer » est apposé par une autorité qualifiée sur chaque facture (Original) en instance de règlement, comparaison systématique entre facture BC et BR, apposer la mention « comptabilisée » sur la facture réglée et saisie en comptabilité, interdire l'utilisation des règlements par des copies de factures

Source : Nous même à partir de Barry (2008 : 57-60), OEC (2008 : 60-63), Nahum & al (2008 :49)

### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu, dans un premier temps, parcourir le processus achats. Ce qui nous a permis de voir les différentes composantes qui le constitue, le rôle moteur qu'il joue en permettant à l'entreprise de se fournir en bien de meilleure qualité, auprès des meilleurs fournisseurs et avec prix le plus bas possible. Ce qui lui confère de manière incontestable une importance à la fois considérable et stratégique au sein de l'entreprise.

Nous avons vu ensuite que nonobstant cette importance, plusieurs risques étaient inhérents à ce processus. Les Dirigeants d'entreprises se doivent de mettre en place les mesures de pilotage adéquates en usant de meilleurs outils pour pouvoir faire face à ces risques.

Le chapitre suivant nous permettra d'aborder justement l'un des meilleurs outils de pilotage de risques et la démarche de sa conception. Cet outil n'est autre que la cartographie de risques opérationnels liés au processus achats.

## **CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS**

Dans un contexte où le monde des affaires est de plus en plus complexe et marqué une très forte concurrence et par des scandales financiers, le souci primordial des dirigeants est de mettre en place des mesures de contrôle adéquates leur permettant à la fois d'améliorer leur compétitivité et de maîtriser ces risques.

En effet, dans leur ouvrage, Nahum & al (2005 : 3) ont écrit que la complexité du monde moderne a fait émerger une tendance lourde vers plus de transparence dans le fonctionnement des entités de toute nature. Cette tendance n'a pas épargné le monde des entreprises. L'application de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003 contraint les sociétés anonymes françaises par la voie d'un rapport sur l'organisation et le fonctionnement des organes de direction et sur les procédures de contrôle interne mises en place. La difficulté qui se pose alors aux dirigeants est de mettre en place une stratégie efficace leur permettant de faire face à ces risques en usant des outils les plus modernes. Plusieurs outils de gestion de risques s'offrent à eux en particulier la cartographie de risques. En effet, les meilleures pratiques actuelles de maîtrise des risques recommandent son utilisation, car, pour une entité donnée, la cartographie des risques est à la fois:

- un mode de représentation et de hiérarchisation de ces risques;
- un instrument de communication et de management stratégique;
- et enfin une aide à la décision (Matte, 2003 : 39)

Dans ce chapitre nous allons parler de la cartographie des risques notamment son importance, la méthodologie et les techniques nécessaires pour sa conception.

### **2.1 Notions sur la cartographie des risques**

Cette section sera consacrée à la définition de la cartographie des risques, à ses objectifs ainsi qu'à son importance dans l'entreprise.

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

Dans le cadre de notre étude, nous avons trouvé plusieurs définitions de la cartographie des risques. Sans être exhaustif, nous allons donner ces définitions ainsi que les objectifs.

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

L'IFACI (in Renard, 2005: 221) définit la cartographie des risques comme étant la représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces risques. Elle est élaborée périodiquement. C'est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise. Pour Matte (2003 :39) la cartographie des risques est un outil qui permet de:

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

Selon Jiménez & al (2008 : 63), la cartographie des risques consiste à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé.

« La cartographie des risques est à la fois

- un outil de gestion des risques : par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité, la cartographie des risques permet aux dirigeants de s'appesantir sur les plus critiques et de les traiter par priorité ;
- un outil de gestion des ressources : comme tel, la cartographie des risques, par l'évaluation de l'impact et de la probabilité ainsi que des mesures de contrôles, permet l'affectation ou le redéploiement des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher très rapidement l'atteinte des objectifs ;
- un outil de gestion de communication : Comme outil de communication, la cartographie des risques permet le pilotage des risques en servant de tableau de bord, instaure au sein de l'entité une véritable culture du risque par la sensibilisation qu'elle

apporte à tous les employés et donne aux organisations l'opportunité d'apprendre beaucoup sur leurs risques »<sup>2</sup>.

### **2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques**

Les principaux utilisateurs de la cartographie des risques sont les dirigeants qui l'utilisent soit pour la mise en place de leur plan d'audit conformément aux normes, soit pour communiquer sur les risques ou plutôt pour l'utiliser comme outil de gestion global. Selon Renard (2005 : 148), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs à savoir :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque (responsables opérationnels et auditeurs internes) afin de mettre en place le système de contrôle interne et le plan d'audit.

### **2.1.2. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques**

De toute évidence, l'appui et l'implication d'un responsable de la Direction sont essentiels dans le bon déroulement du projet, la définition des objectifs clairs et précis, la capacité à mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte est également un point sensible.

La création d'un climat de confiance au sein de l'équipe projet, appuyée par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice, loin des démarches d'audit ou d'inspection, constitue le facteur clé de succès le plus critique (Mazars, 2009 : 10).

### **2.2. Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques**

Il n'existe pas de méthode standard de conception d'une cartographie des risques. Elle varie selon plusieurs facteurs dont les objectifs visés par la Direction Générale quant à l'élaboration de cette cartographie, les moyens mis en place pour l'élaborer, la taille de l'entreprise, son environnement. Cependant nous allons présenter dans ce qui suit les démarches qui reviennent le plus souvent avec les différentes étapes clés.

---

<sup>2</sup> YAZI, cours DESS audit et contrôle de gestion (2009 : 114)

### 2.2.1 Les différentes méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques

Selon Renard J. (2002 : 100) « il existe trois démarches d'élaboration de la cartographie des risques :

- la démarche par le Bottom-up
- la démarche par le Top-down
- la démarche combinée »

D'autres démarches existent à savoir la démarche par le benchmarking l'approche par l'auto-évaluation etc.

#### 2.2.1.1 L'approche par le Bottom-up

Cette approche consiste à descendre à l'échelle la « plus basse », étant donné qu'elle au cœur de l'activité de l'organisation, afin de faire identifier les risques par les acteurs concernés. Une fois les risques identifiés, chaque responsable opérationnel établit une liste des risques et la fait remonter par la suite aux responsables de conception de la cartographie sous forme de reporting (Mahieddine & al, 2004 : 52).

#### 2.2.1.2. L'approche par le Top-down

Contrairement à l'approche précédente, cette approche est plus fermée car elle consiste à faire identifier les risques par le sommet c'est-à-dire les responsable de l'élaboration de la cartographie qui font descendre ensuite vers les opérationnels pour avoir leurs avis (Mareschal, 2006 : 6).

#### 2.2.1.3. L'approche combinée

Il s'agit de la combinaison des deux démarches précédentes. Elle consiste au fait que chaque responsable opérationnel, accompagné du Risk manager ou de l'audit interne, définit les risque aux quels est exposée son activité et, de proche en proche, en remontant la hiérarchie, on obtient l'ensemble des risques. Par la suite, la liste des risques considérés comme essentiels est soumise à la Direction Générale puis le fait redescendre afin que chaque responsable opérationnel fasse la relecture pour s'assurer que tout est bien pris en compte (Renard, 2002 : 103).

#### **2.2.1.4. Démarche par le benchmarking**

Cette démarche consiste au fait que l'entreprise collecte les informations nécessaires sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et d'élaboration de la cartographie des risques (Matte, 2003: 39). Autrement dit, elle consiste à s'inspirer des modèles de cartographie et de bonnes pratiques.

Plusieurs autres démarches existent, cependant plusieurs auteurs s'entendent à dire que, pour une meilleure réussite de la cartographie, l'implication des opérationnels est un préalable.

#### **2.2.2. Les différentes phases d'élaboration de la cartographie des risques**

Une meilleure analyse de l'activité de l'entreprise ainsi que son organisation permet d'appréhender les risques majeurs encourus pour chaque processus. Cette appréhension ne peut se faire que grâce à une cartographie de risque.

Or, plusieurs phases interviennent dans le cadre de la conception d'une cartographie de risques opérationnels. Il n'y pas une démarche unique de conception, les phases principales que nous avons recensées sont cependant, dans le tableau ci-dessous, nous avons fait la synthèse d'un certain nombre d'auteurs ayant écrit sur ces étapes.

**Tableau 3: Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques**

Phases	Etapes	Auteurs		
		Renard (2006: 141-144)	Maders & al (2006: 6)	Fautrat (2002:7-8)
1-Préparation	Connaissance de l'entreprise et de ses activités	X	X	X
2-Planification	Identification des risques	X	X	X
	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X
	Hierarchisation et Matrice des risques	X	X	X
3-Action	Traitement des risques			
	Informations et communication		X	X
	Pilotage			

Source : Renard (2006 :141-144), Maders & al(2006: 6) , Fautrat (2002:7-8),

**Tableau 3: Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques**

Phases / Etapes		Auteurs					
		Renard (2006: 141-144)	Maders & al (2006: 6)	Fautrat (2002:7-8)	Matte (2003: 39-40)	Bernard & al (2006: 68-69)	Jiménez & al (2008 : 64)
1-Préparation	Connaissance de l'entreprise et de ses activités	X	X	X	X	X	X
2-Planification	Identification des risques	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation et Matrice des risques	X	X	X		X	
3-Action	<b>Traitement des risques</b>						
	Informations et communication		X	X		X	
	Pilotage						

Source : Renard (2006 :141-144), Maders & al(2006: 6) , Fautrat (2002:7-8), Matte (2003: 39-40), Bernard & al (2006: 68-69), Jiménez & al (2008 : 64)

### 2.2.2.1. La phase de préparation

C'est la première phase du projet de conception d'une cartographie des risques opérationnels. Cette phase consiste à comprendre et modéliser les activités de l'entreprise pour permettre une identification de l'ensemble des risques opérationnels associés à ces activités (Jiminez et al 2008 :55).

Renard (2006 : 217), ajoute que cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car elle permet d'identifier les bonnes informations et où les trouver. On peut dire donc la phase de préparation consiste à une meilleure compréhension de l'entreprise. Cette compréhension passe notamment par une meilleure connaissance de son organisation, ses activités ainsi que son environnement.

### 2.2.2.2. La planification

La planification consiste à mettre en place le plan d'élaboration de la cartographie des risques. Elle comprend essentiellement les étapes suivantes :

#### a) L'identification des risques

L'étape d'identification consiste à lister les différents risques auxquels l'organisation est confrontée. Autrement dit, « on cherche dans cette étape à identifier tous les événements à risques peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement. Renard (2006 : 138) ajoute en disant que l'objectif de cette phase est d'identifier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur le processus ou l'organisation et identifier les zones où ils sont susceptibles de se produire. Selon l'OEC (2005 : 9) « l'identification des risques auxquels l'entité est confrontée présuppose l'existence d'objectifs clairement définis par la direction. Il s'agit :

- ✓ **Des objectifs stratégiques**, qui sont les choix stratégiques à long terme concernant notamment la définition des métiers de l'entité ainsi que les critères de mesure de la création de la valeur (rentabilité financière, capitalisation du savoir faire et savoir être...).
- ✓ **Des objectifs opérationnels**, qui concernent l'efficacité et la performance des opérations, la fiabilité du système d'information et des supports de communication

financière et non financière, ainsi que le respect des lois, réglementations et directives internes ».

Plusieurs techniques sont utilisées pour identifier les risques. En effet, selon l'IFACI (in COSO II report 2005 : 67) « la méthodologie d'identification des événements d'une organisation peut comprendre une combinaison de techniques et d'outils, ces techniques d'identification des événements couvrent à la fois le passé et le futur ». Parmi ces techniques on peut citer :

- **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Le risque étant un élément qui vient, très souvent freiner l'atteinte des objectifs, il s'agit à ce niveau de recenser tous les risques auxquels l'entreprise est exposée à travers une bonne connaissance de ces objectifs. Pour ce faire, on va procéder d'abord à l'identification des objectifs de l'organisation pour ensuite leur adjoindre les événements susceptibles de les affecter, (Bapst, 2003: 3).

- **L'identification basée sur l'inventaire des risques**

C'est une technique qui consiste à utiliser une liste d'événements potentiels communs pouvant affecter un secteur d'activité ou un domaine fonctionnel spécifique. Elle sera ensuite développée en interne ou en externe, c'est-à-dire par un tiers (COSO II, 2009 : 188).

- **L'identification basée sur les ateliers (brainstorming)**

C'est la technique de « remue-méninge », elle consiste à l'identification des risques rassemblant des personnes appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques afin de tirer profit de connaissances collectives du groupe en vue d'établir une liste d'événements afférents à un processus ou activité par exemple (COSO II, 2009 : 189).

- **Identification par analyse historique**

Cette approche consiste à identifier les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'organisation et en tenant comptes d'autres événements potentiels au regard des changements pouvant intervenir en interne ou à l'extérieur de l'organisation (Barroin & al, 2002: 2).

### • **L'identification par les tâches élémentaires**

Il s'agit d'une technique d'identification des risques basée sur le découpage de l'activité ou du processus à auditer en tâches élémentaires et indiquer en face de chacune de ces tâches son objectif (Renard, 2006 : 220). Elle consiste autrement dit, à identifier les processus et les activités de l'entreprise et à en identifier les risques associés

En effet Jimenez et al (2008 : 61) ont écrit que « l'identification de ces processus permettra d'analyser les risques à partir d'une vision complète et cohérente, tout au long d'une chaîne d'activités ».

Cette dernière technique sera celle que nous utiliserons pour l'identification des risques opérationnels liés au processus achats.

### **b) L'évaluation du dispositif de contrôle interne**

Cette étape consiste à vérifier que les contrôles mis en œuvre en vue de couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes. Selon l'OEC (2005 :42) « deux facteurs sont à prendre en compte pour cette évaluation : l'adéquation et l'efficacité du contrôle mis en œuvre.

- ✓ l'adéquation peut être définie comme étant la capacité du contrôle interne à couvrir le risque identifié ;
- ✓ un contrôle est efficace si un aucun contournement n'est possible et qu'aucune anomalie n'ont été relevés par le test ».

L'adéquation et l'efficacité peuvent être graduées sur une échelle de 1 à 5 comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 4: Exemple de tableau de graduation de la performance et de l'efficacité du contrôle interne**

Cote	Constat
1	L'objectif de contrôle n est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté
2	L'objectif de contrôle n est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
3	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
4	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix d'efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système et des et des ressources
5	L'objectif de contrôle est atteint de manière optimale

Source : nous même inspiré de l'OEC (2005 :42)

L'évaluation du contrôle interne est réalisée donc en fonction du dispositif de contrôle interne mis en place et du risque identifié. Le tableau suivant nous permettra d'illustrer cette évaluation.

**Tableau 5: Exemple de tableau d'évaluation du contrôle interne**

Nom du processus :			
Risques identifiés	Contrôle mis en place	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5	
		Adéquation	Efficacité

Source : nous même inspiré de l'OEC (2005 :66)

### c) L'évaluation des risques

Après avoir identifié les risques liés à chaque processus, il va falloir les évaluer. Selon l'IFACI (in COSO II report, 2005 : 78), la méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements » (COSO II, 2005 :73).

Toujours selon COSO II (2005 : 73) la probabilité représente la possibilité qu'un évènement donné survienne, tandis que l'impact en représente les conséquences.

Il s'agit là donc de mesurer la probabilité de survenance d'un risque et la conséquence notamment financière sur l'entreprise. « Les échelles de gravité et de probabilité sont en général calées sur les métiers et les cultures d'organisation. Vu la difficulté d'évaluer la gravité et la probabilité, des appréciations ou côtes telles que « élevée », « moyenne », « faible » leur sont attribuées » (Coopers & al, 2000: 61)

Pour évaluer ces risques afin de les analyser et d'en identifier les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs, on s'appuie sur une méthodologie utilisant un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (l'IFACI, in COSO II, 2005 : 78)

- **La technique quantitative**

La méthode par la technique quantitative d'évaluation des risques identifiés consiste à évaluer le risque selon sa probabilité et la mesure de sa gravité. C'est une approche qui correspond à l'évaluation par intervalle et ratio des risques.

Cette méthode donne, en règle générale, des résultats plus précis. Elle est utilisée dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives (COSO II, 2006 : 78).

- **La technique qualitative**

Cette technique consiste à évaluer les risques identifiés à travers le niveau d'adéquation des dispositifs de contrôle interne. Elle utilise une matrice à deux entrées avec en la fréquence ou probabilité en ordonnée et la gravité en abscisse (Hassid, 2005 : 54). Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques qui détermine le degré de l'impact. Cette méthode a pour but de :

- ✓ identifier les événements à risque ou zones à risque suite à la défaillance du système de contrôle interne ;
- ✓ identifier les causes de ces événements ;
- ✓ identifier les conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarios ;
- ✓ identifier les actions à entreprendre pour diminuer les risques.

Cette évaluation finit par la cotation des risques comme le montre le tableau suivant :

**Tableau 6 : Exemple de tableau de cotation des risques**

Risques identifiés	Probabilité	Impact	Criticité probabilité*impact
Risque de fraude	Faible	Faible	
	Moyen	Moyen	
	Fort	Fort	

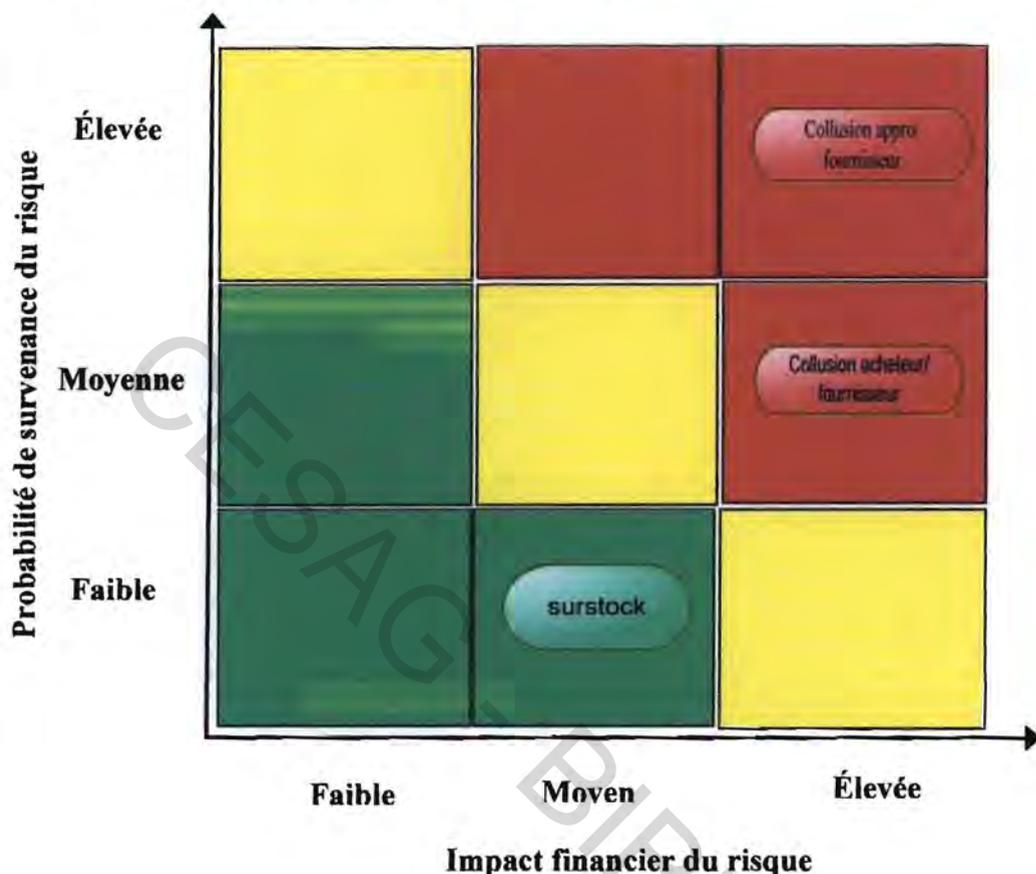
Source : nous même inspiré de Maders et al (2004 :49)

L'évaluation de l'impact et de la probabilité de survenance d'évènement est effectuée sur une échelle de type « FORT-MOYEN-FAIBLE », au regard de l'organisation mise en place, de l'activité exercée et des volumes réalisés.

#### **d) La hiérarchisation et matrice des risques**

Après la cotation de ces risques, ils sont classés selon leur niveau de criticité. Une fois la criticité de chaque risque connu, une synthèse des risques de l'entreprise est alors réalisée. Elle se formalise par l'établissement d'une matrice des risques attachés à chaque processus significatif et permet de positionner l'impact sur l'information comptable et financière de chaque risque significatif, selon la probabilité de survenance (OEC, 2005 :31). Cette matrice permet de voir de manière synthétique, la position de chaque risque et par conséquent permet à la direction de prioriser la gestion de certains risques par rapport à d'autres eu égard à leur gravité. Il s'agit d'une synthèse représentée sous la forme d'une « matrice » faisant apparaître les risques selon différents critères (Nahum & al. 2006 :70).

Figure 2: Exemple de matrice des risques



Sources : à partir de l'OEC (2005 : 32), Nahum & al (2006 :70)

### 2.2.2.3. La phase d'action

Il s'agit de la phase pendant la quelle les dirigeants décident des mesures à prendre afin de traiter les risque identifiés de manière efficace. Il convient de mettre en place des procédures susceptibles d'assurer un contrôle correct des opérations (Barry, 2009 :49). Elle correspond donc à la phase dans la quelle l'entreprise définira son aversion aux risques. En effet, selon Banks (2004 : 14), « risk aversion is characteristic of a company that prefers less, rather than more, risk and is willing to pay a price for protection ».

La phase d'action est composée de trois étapes que sont l'étape de traitement des risques, l'étape de d'information et de communication et celle de pilotage.

### **a) Le traitement des risques**

Après avoir identifié et évalués les risques auxquels l'entreprise est exposée, les dirigeants doivent décider du traitement à réserver aux risques, autrement dit, ils doivent déterminer les risques opérationnels qui doivent être traités (Moncelet, 2005 : 48).

Plusieurs solutions s'offrent alors à la direction pour parvenir à cette fin. L'IFACI (in COSO II, 2005 : 83-84) et Banks (2004 : 8) propose les suivantes :

- l'évitement : cesser les activités à l'origine du risque ;
- la réduction : prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois ;
- le partage : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque ;
- l'acceptation : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

### **b) Communication et Informations**

Une fois que les mesures adéquates ont été prise pour la gestion et la maîtrise des risques, elles doivent être communiquées aux employés afin qu'ils puissent s'en approprier et améliorer leur performance. Ensuite, pour des raisons d'image et d'éthique, la direction doit produire un reporting sur ces risques et les dispositifs mis en place pour leur maîtrise. Il permettra, d'une part, à la direction de disposer en temps réel d'informations fiables et d'autre part elle lui permettra de les communiquer aux différentes parties prenantes de l'entreprise (Bapst & al, 2002: 32).

### **c) Pilotage**

Après avoir identifié, évalué et pris les mesures idoines quant à la gestion des risques auxquels l'organisation fait face, la direction doit s'assurer de la bonne compréhension des dispositifs mis en place et de leur application. En résumé, elle doit s'assurer du bon fonctionnement des dispositifs de maîtrise des risques mis en place, de leur adaptabilité à l'organisation et éventuellement les révisions nécessaire à apporter, (Frautrat, 2002 : 8)

## Conclusion

Cette partie nous a permis de voir les différentes démarches et les étapes de conception de la cartographie de risques notamment celle des risques opérationnels liés au processus achats. Cette cartographie permettra à la Direction de disposer d'un outil de gestion et de pilotage efficace des risques.

Pour pouvoir atteindre les objectifs de notre travail de recherche notamment la conception de cette cartographie, nous allons devoir mettre en place un modèle d'analyse. Le chapitre suivant y sera consacré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

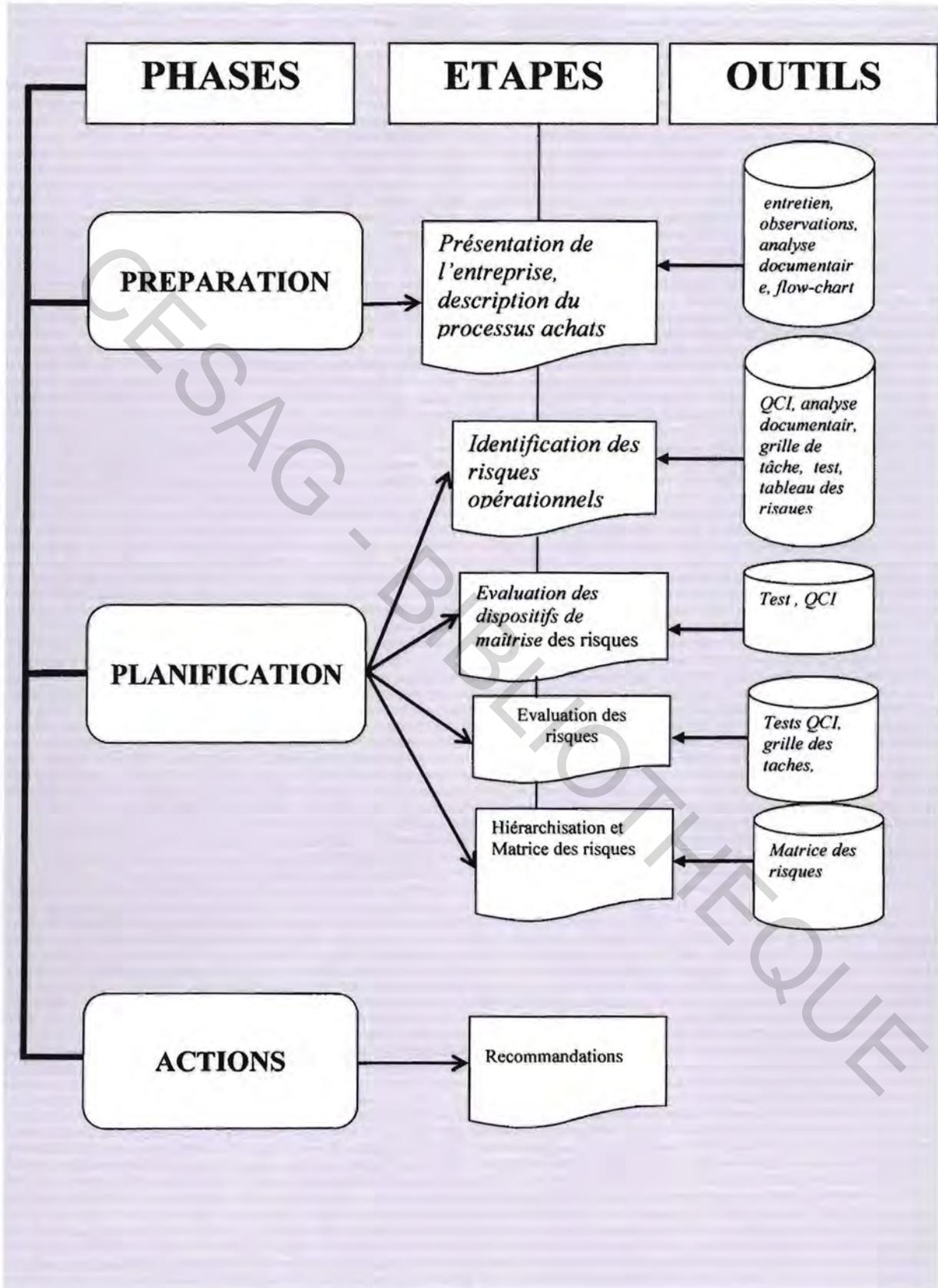
Notre revue littéraire nous a permis de présenter les différents aspects du processus achats ainsi que les concepts de cartographie des risques. L'objectif de ce présent chapitre est de définir une démarche méthodologique spécifique qui nous permettra d'atteindre nos objectifs de recherche, notamment de réaliser une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à la présentation donc de notre modèle d'analyse qui nous servira de cadre conceptuel. La deuxième partie quant à elle, sera dédiée à la présentation des différents outils de collecte de données qui seront utilisés lors de notre travail.

### **3.1. Modèle d'analyse et de recherche**

Nous avons utilisé un processus bien déterminé pour pouvoir réaliser la cartographie des risques liés au processus achats de la SNIM. Ce processus est présenté de manière synthétique dans ce qui suit.

Figure 3: Modèle d'analyse



### **3.2. Outils de collecte de données et population rencontrée**

Pour réaliser notre étude nous avons utilisé un certain nombre de technique et d'outils afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre objectif. Nous présenterons donc dans ce qui suit ces outils et cette population.

#### **3.2.1. Les outils de collecte de données**

Il s'agit des techniques et outils utilisés pour la collecte et l'analyse des informations nécessaires concernant le processus d'achats et son fonctionnement. Parmi les outils utilisés :

##### **3.2.1.1. L'entretien**

Pour une bonne analyse du processus achats et des dispositifs de maitrise mis en place, nous allons procéder à des entretiens avec ses différents acteurs. L'entretien nous permettra d'obtenir des interlocuteurs les informations concernant l'entreprise, ses activités, son environnement, les spécificités du processus et ses relations avec les autres processus (Maders & al, 2006 :55). Cette technique a été utilisée aussi dans d'autres étapes du processus de conception de la cartographie des risques.

##### **3.2.1.2. L'analyse documentaire**

Cette technique a consisté essentiellement à l'exploitation des documents existant au sein de l'entité. Ces documents varie des rapports d'audits jusqu'aux rapports de gestion en passant par les manuels de procédures. L'utilisation de cette technique nous a permis de mieux connaître la SNIM, son secteur d'activité et sa complexité, et surtout le processus achats et son fonctionnement. Les documents que nous avons consultés sont les suivants :

- le manuel des procédures des achats de la SNIM ;
- rapport d'audit de la DAL ;
- organigramme de la SNIM ;
- le MAP risk de la SNIM à travers son système de gestion intégré.

### **3.2.1.3. Les questionnaires de contrôle interne**

Ils sont utilisés dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne afin de relever les risques. Dans le questionnaire de contrôle interne, chaque réponse « oui » ou « non » à une question est supposée être une force ou une zone de risques. Les tests de conformité et de permanence permettront de confirmer ou d'infirmer les forces constatées en matière de gestion des risques opérationnels du processus achats. Les réponses obtenues feront ensuite l'objet d'une confirmation ou une infirmation grâce au test de conformité et de permanence.

### **3.2.1.4. La grille d'analyse et de séparation des tâches**

C'est une grille qui permet d'apprécier la répartition des tâches au sein de l'entité. Elle fait ressortir les tâches exécutées et les acteurs qui les exécutent. Elle permet de desceller les éventuelles anomalies notamment les cumuls de tâches (Obert, 2004 :77).

### **3.2.1.5. Le diagramme de circulation ou flow-chart**

Cet outil nous permet de matérialiser la circulation d'informations et de documents entre les différents acteurs du processus. Pour ce faire nous allons utiliser d'abord la description narrative à partir de laquelle nous allons ensuite établir un diagramme descriptif du processus achats. L'objectif est de présenter la circulation des documents entre les différents sous-processus, leurs origine et destination ainsi que de déceler des éventuels anomalies (Renard, 2007 : 351).

### **3.2.1.5. Le tableau d'identification des risques et description des contrôles clés**

Cette technique nous permet d'identifier les risques opérationnels du processus achats et de les présenter dans un tableau synthétique. Sur ce tableau nous allons notamment présenter le processus en tâches élémentaires avec les dispositifs de contrôle internes. Selon l'OEC (2004 :43), la direction générale doit disposer des informations synthétiques qui lui permettront non seulement de piloter son organisation et son contrôle interne mais également d'établir le rapport du président de l'entité sur le contrôle interne. Nous présentons ci-dessous un exemple de tableau d'identification des risques.

**Tableau 7: Exemple de tableau d'identification des risques**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluations	Dispositifs de contrôle interne	Constats

Source : Renard (2007 : 224)

### 3.2.2. La population rencontrée

Nous avons rencontré, pour le besoin de la réalisation de notre objectif une population. Au cours de nos travaux ; les relations et échanges avec cette population se sont déroulés dans un cadre professionnel. Cette population est essentiellement basée à la DAL, où a eu lieu notre stage. Les personnes rencontrées, notamment leurs fonctions sont citées dans le tableau suivant.

**Tableau 8: Population rencontrée**

Département	Responsabilités ou Fonctions	Echantillon/ Effectif
Département approvisionnement	Chef service approvisionnements	1/3
	Adjoint chef service approvisionnements	1/3
	Division technique	3/6
	Division réception	3/5
	Magasin	4/7
Département achats	Chef service achats	1/2
	Adjoint chef service achats	1/2
	« Groupe acheteurs n ° 2 »	2/4
	Section relance	1/2
	Service comptabilité achats	2/7
Service comptabilité générale	Chef service comptabilité générale	1/1
	Agents comptabilité générale	4/8

Source : nous même

Conclusion :

La conception d'une cartographie de risque est un processus long. Ce concept qui est à la fois un outil de pilotage des risques et d'aide à la décision est un des outils les plus pointus de nos jours.

Après avoir montré les différentes phases de cette conception, ce chapitre nous a permis de mettre en place un modèle d'analyse et de voir les différents outils qui rentrent dans ce cadre.

Ce modèle d'analyse nous servira de cadre conceptuel dans le chapitre suivant qui sera consacré à la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats de la SNIM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le processus achats, qui n'avait qu'une simple fonction d'achats auparavant, a vu son rôle et son importance prendre de l'ampleur au fil des années. Cette partie nous a permis, non seulement de voir cette importance stratégique de ce processus, mais aussi de voir en détail la démarche de cartographie de risque. Cette démarche est un processus qui part de la connaissance détaillée de l'entreprise, ses activités, les risques qui y sont liés jusqu'à la mise en place d'un plan d'action en passant par l'identification des risques, leur évaluation, celle du dispositif de contrôle interne, leur représentation de manière hiérarchique sur une matrice.

L'objectif de notre travail étant la conception d'une cartographie des risques opérationnels, nous allons, dans la partie suivante, appliquer cette démarche au processus achats de la SNIM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

Cette partie est consacrée à la mise en pratique de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats de la Société Nationale Industrielle et Minière. Elle fait suite à la première partie consacrée au cadre théorique de notre étude dont la démarche décrite ainsi que les outils et techniques utilisés lui seront par conséquent appliquée.

Après la présentation de la SNIM, nous allons décrire son processus achats. Ce processus fera ensuite l'objet d'une analyse profonde afin d'en détecter les risques opérationnels inhérents. Les risques identifiés seront ensuite évalués hiérarchisés et présentés de manière synthétique sur une matrice. Nous finirons par la formulation des recommandations afin de permettre que les dispositifs de contrôle mis en place soient plus efficaces pour une meilleure maîtrise de ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE IV: PRESENTATION GENERALE DE LA SNIM

Comme toute entreprise, la SNIM est confrontée à des risques opérationnels multiples et variés. Ces risques trouvent leur origine dans tous les processus de l'entreprise notamment les processus de management, de production, de système de contrôle, d'approvisionnement, d'extraction et de traitement des minerais de fer, le processus achats etc.

Etant donné la concurrence rude qui règne au sein de son dans son secteur qu'est celui des mines, la maîtrise de ce type de risques va permettre sans doute à la SNIM d'améliorer sa position par rapport à ses concurrents.

Après avoir consacré la première partie de notre travail de recherche sur les notions de processus achats et de cartographie de risques, nous allons, dans cette deuxième partie faire un aperçu sur la SNIM en parlant notamment de son historique, son organisation, son activité avant d'aborder la partie consacrée à la pratique de la conception de la cartographie de risques opérationnels liés au processus achats.

### 4.1. Présentation de la SNIM

La Société Nationale Industrielle et minière (SNIM) est une société anonyme de droit Mauritanien liée à l'Etat par une convention particulière lui garantissant un cadre légal opératoire stable et incitateur.

Son activité principale est la recherche, l'exploitation et la commercialisation du minerai de fer, dont elle exporte entre 11 et 12 Millions de tonnes par an, représentant un chiffre d'affaires annuel de 385 Millions de Dollars Américains.

Elle exploite des gisements situés à proximité de la ville de Zouerate (région de Tiris Zemmour), ainsi que le chemin de fer, reliant sur 704 km les sites de production au port minéralier de Nouadhibou.

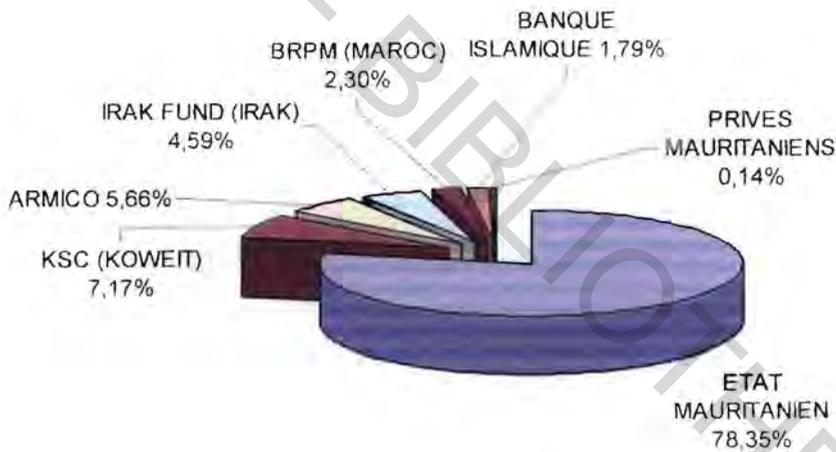
La totalité du minerai produit par la SNIM est exportée à 80 % vers l'Europe. L'exploitation minière se fait à ciel ouvert, sur trois sites de la kédia d'Idjill, du Guelb El Rhein, et de M'Haoudat.

La Kédia et M'Haoudat produisent du minerai naturellement riche, titrant 65% Fe. Les minerais magnétiques et oxydés du Guelb El Rhein sont à faible teneur en fer (37 %) et sont enrichis dans l'Usine des Guelbs (à Zouerate) pour donner des concentrés riches.

Deux procédés d'enrichissement sont utilisés, soit par séparation magnétique à sec pour les minerais magnétiques dits TS, soit par voie humide (spiraies) pour les minerais oxydés dits TH. Les concentrés provenant du TS sont appelés GMAB à 66 % Fe, et ceux provenant du TH sont appelés GFM à 64,5 % Fe.

L'Etat mauritanien détient 78,35 % du capital de la SNIM et le reste est détenu, en majorité par des partenaires Arabes et Islamiques qui ont accompagné d'une manière loyale le parcours et développement de la SNIM.

Figure 4: Répartition du Capital de la SNIM



Source : Auditeur Général Interne (2009 : 12)

#### 4.1.1. Historique de la SNIM

La Société Nationale de l'Industrie et Minier. est née de la défunte MIFERMA (Mines de fer de la Mauritanie) qui, créée depuis les années 50, constitue une fierté le pays en tant que le fleuron économique sur lequel la Mauritanie a reposé l'essentiel de son développement moderne. Le riche gisement découvert à l'époque au coeur des zones sahariennes les plus arides de la Mauritanie, était exploité par cette société française précitée, qui représentait aussi un consortium d'industries sidérurgiques Européennes. Nationalisée en 1974 dans un contexte de luttes sociales et politiques nationales, la MIFERMA, devenue la SNIM, devra affronter par la suite la tourmente de la guerre du Sahara.

#### Quelques dates importantes de l'évolution de la SNIM :

Pour ce qui est de l'histoire de la SNIM, retenons ces quelques dates :

- ✓ 1935 : Localisation de gisements de minerai de fer dans la Kédia d'Idjil, dans le Nord de la Mauritanie ;
- ✓ 1948: Première étude du site pour une exploitation éventuelle ;
- ✓ 1953 : Création de la Société des Mines de Fer de Mauritanie (MIFERMA) et début des recherches et travaux ;
- ✓ 1963 : Démarrage de l'exploitation. Le premier navire chargé de minerai Mauritanien quitte NOUADHIBOU ;
- ✓ 1974: Rachat par le Gouvernement Mauritanien des actions de MIFERMA et transfert des actifs à la Société Nationale Industrielle et Minière (SNIM) ;
- ✓ 1978 : Changement de statut juridique de la SNIM qui devient une société d'économie mixte avec ouverture du capital au secteur privé ;
- ✓ 1984: Une production de concentrés, obtenus par enrichissement de minerais magnétiques en provenance du Guelb El RHEIN, vient s'ajouter à la production des minerais riches de la KEDIA ;
- ✓ 1987 : Découverte du gisement de M'Haoudat, à 60 km de Zouerate.
- ✓ 1991 : Découverte du gisement de TO 14, au Sud Est de la Kédia d'Idjil. et mise en exploitation ;
- ✓ 1994: Inauguration du gisement de M'Haoudat ;
- ✓ 1997 : La SNIM franchit la barre des 300 millions de tonnes vendues depuis 1963.

#### 4.1.2. Impacts économique et social de la SNIM

Nous donnons quelques chiffres non exhaustifs qui témoignent du poids économique et social de la SNIM :

- ✓ Part SNIM dans le PIB Mauritanien (hors Pétrole) : 15%  
CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL : 385 Millions Dollars US ;
- ✓ Rapatriement de devises (MUSD) : 185  
En milliards d'Ouguiyas : 13 ;
- ✓ Contribution au Budget de l'État (MUM): 23 210  
En millions de Dollars US : 491 ;
- ✓ Capital : 12 180 000 000 UM ;
- ✓ La Fondation SNIM pour contribuer au développement du couloir NDB/ZTE et favoriser la réinsertion des retraités SNIM ;
- ✓ Projet de construction au courant de 2008 de 1000 logements : 400 à Nouadhibou et 600 à Zouerate.

#### 4.1.3. Activités principale et organigramme de la SNIM

L'activité principale de la SNIM est l'extraction et l'exploitation des minerais de fer. L'activité d'exploitation est à la charge de la Direction Déléguées chargée des Opérations (DDOP) et de la Direction du Siège d'Exploitation (DSE). Elle consiste dans l'exploitation des gisements de minerai de fer dans la région de Zouerate (Kédia d'Idjil, Guelb El Rhein, M'Haoudat), la maintenance des engins miniers et des installations fixes de manutentions (concassage, criblage et chargement du minerai dans les wagons minéraliers).

Tant dis que le département mines est en charge de :

- ✓ l'extraction minière à ciel ouvert des différents gisements de la Kédia d'Idjil, de M'Haoudat et du Guelb El Rhein (forage, chargement, roulage, terrassement, etc.) ;
- ✓ la réalisation des programmes de production en quantités et qualités
- ✓ La programmation et la planification minières.

La SNIM a en outre des infrastructures qui soutiennent son activité principale notamment une centrale électrique, un chemin de fer, le port minéralier de Nouadhibou etc. Ces infrastructures sont gérées par différents départements au sein de la SNIM.

Après extraction et traitement du minerai, il est ensuite mis en vente par la Direction de la Succursale (DSP) SNIM dont le siège est à Paris.

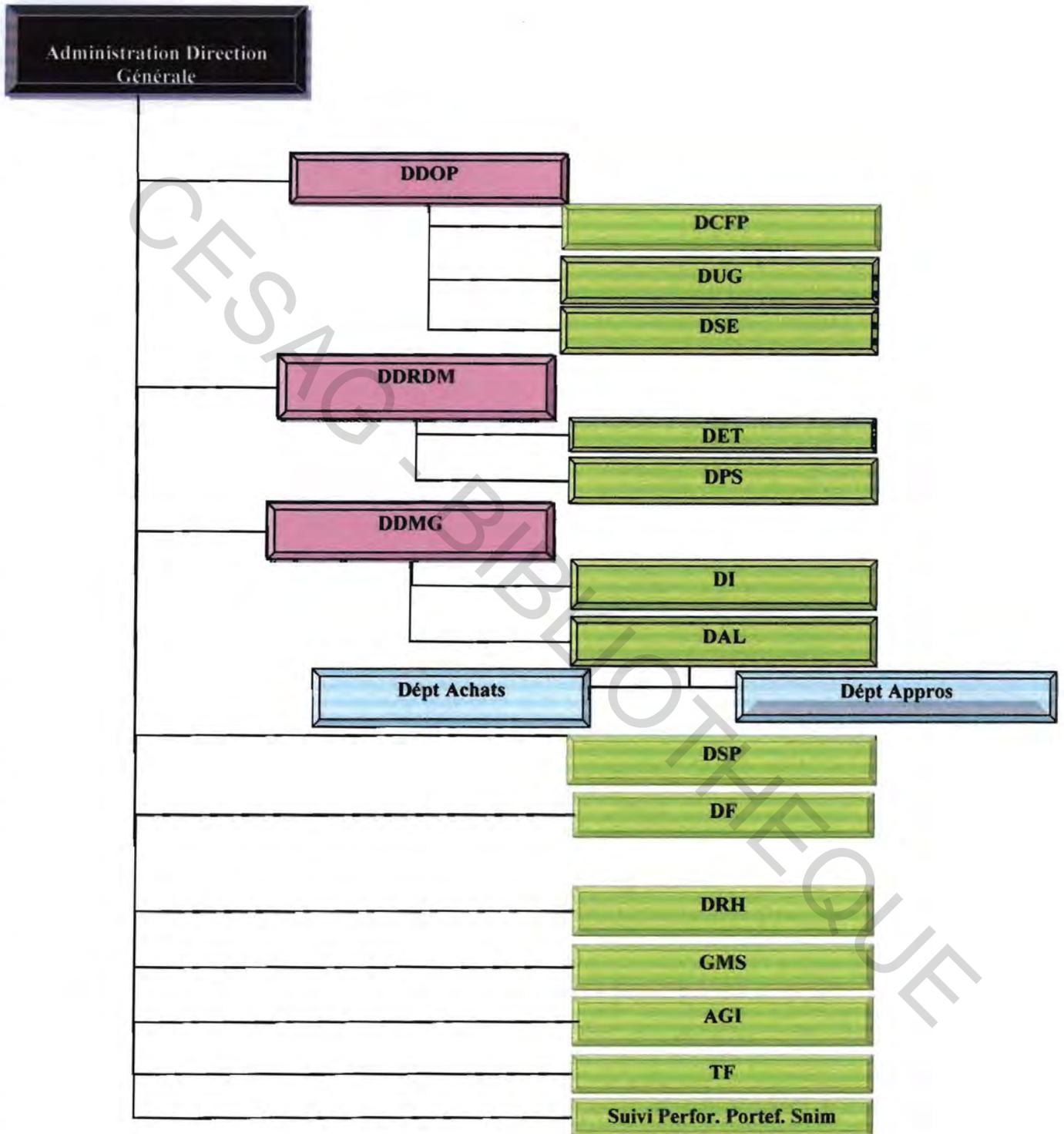
Elle a pour mission :

- ✓ la prospection des marchés du minerai de fer ;
- ✓ l'élaboration et la gestion des contrats avec les clients.

#### **4.1.4. Organigramme de la SNIM**

L'organigramme de la SNIM se présente comme suit :

Figure 5 : Organigramme de la SNIM



Source : Auditeur Général Interne (2009 : 17)

## **4.2. Organisation et objectifs de la Direction Achats et Logistiques : DAL**

Les opérations d'achats et d'approvisionnements relèvent de la responsabilité de la Direction Achats et Logistiques. C'est dans cette direction que nous avons passé notre stage. Nous allons présenter cette direction, ensuite donner les objectifs qui lui sont assignés et son organigramme.

### **4.2.1. Présentation de la DAL**

Rattachée à la DDMG, la DAL est composée de deux départements indépendants : service achats et le service approvisionnements.

Le département achats s'occupe de l'achat de biens et services dont la SNIM a besoin dans le cadre de son activité.

Jouant le rôle d'intermédiaire entre la société et ses fournisseurs, ce département a pour objectif d'assurer l'achat de ces biens et services en cherchant le meilleur rapport qualité/prix tout en négociant les meilleures conditions en termes de délai de livraison et de paiement.

Le département approvisionnement quant à lui, s'occupe, comme son nom l'indique d'assurer l'approvisionnement des biens que la SNIM a achetés par l'intermédiaire du département achats, leur mise en stock avant qu'ils ne soient ensuite distribués aux différents utilisateurs. En sus de cette activité, ce département a aussi une mission technique. Il s'agit de prévoir les besoins potentiels de tous les utilisateurs de l'entreprise afin de les budgétiser.

La DAL qui s'occupe donc de l'approvisionnement de la SNIM en biens et services bénéficie d'un budget conséquent lui permettant financièrement de répondre aux attentes. Ce budget est de l'ordre de cent quarante quatre millions de FCFA (2009).

Le service achats s'occupe de l'achat de biens et services dont la SNIM a besoin dans le cadre de son activité.

### **4.2.2. Les objectifs de la DAL**

Les principaux objectifs assignés à la DAL ainsi qu'à tous les acteurs intervenants dans le processus achats sont les suivants :

- être performant ;

- assurer la disponibilité et la qualité de l'information sur les achats ;
- disposer toujours d'informations fiables ;
- assurer la sauvegarde des actifs

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de faire la présentation de la SNIM dans un premier temps. Nous avons ensuite procédé à la présentation de la direction des achats et logistiques ou nous avons passé notre stage. Nous avons donné notamment son organigramme, ses objectifs. Le chapitre suivant sera consacré à la description des procédures d'achats de la SNIM.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE V : DESCRIPTIONS DU PROCESSUS ACHATS DE LA SNIM

Afin d'améliorer sa rentabilité et sa position concurrentielle, l'entreprise a l'obligation de maîtriser son environnement, ses processus et ses activités. Cette maîtrise ne peut être obtenue que grâce à la mise en place des dispositifs de contrôle interne permettant une gestion efficaces et efficiente des disponibilités que possède l'entreprise notamment par la prévention des risques pouvant les affecter et des solutions quant à leur évitement ou leur minimisation.

Dans le but de pouvoir déceler les risques opérationnels liés au processus achats de la SNIM, nous allons procéder à la description du processus achats tel que présenté lors de notre travail de recherche ainsi que les objectifs de contrôle interne qui en sont liés.

Pour des raisons de manque de temps pour réaliser notre travail de recherche dans les délais, nous nous sommes arrêtés à la à l'analyse et à l'identification des risques liés au processus de type achats par commande. Ce type d'achats renferme les même procédures que les autres notamment ceux par appel d'offres ouvert, restreint etc. Seulement à ce niveau les procédures sont simplifiées au niveau des appels d'offres ce qui explique l'absence de l'intervention de la commission des marchés de la SNIM.

### 5.1. Les objectifs du processus achats de la SNIM :

L'analyse de l'activité et des processus en général de l'entreprise a pour objectif de permettre d'appréhender les risques majeurs encourus par l'entreprise pour chaque processus et identifier les objectifs de contrôle clés à mettre en place.

La mission du processus achats s'intègre dans le système global de management de l'entreprise. Par conséquent, la stratégie des achats est une contribution à la stratégie générale de l'entreprise. Pour mettre en place sa stratégie, le processus achats s'est fixé les objectifs suivants :

- la fourniture de matières de prestations de qualité ;
- la rentabilité (coût des achats) ;
- le respect des délais.

## **5.2. Description des procédures du processus achats de la SNIM**

Nous allons procéder à la description de l'ensemble des procédures du processus achat et de l'approvisionnement de marchandises au sein de la SNIM. Ces procédures sont :

### **5.2.1. Expression du besoin**

L'utilisateur exprime le besoin d'un produit ou d'un service en remplissant en deux exemplaires un formulaire appelé formulaire de demande d'achats (DA). Ce formulaire qui va servir de base pour constituer le cahier des charges est envoyé à la section nomenclature.

A noter qu'à ce niveau deux types de besoin peuvent être exprimés : le premier est celui exprimé directement et automatiquement par le système de gestion intégré est appelé demande d'achats direct (DAD) cette demande est déclenchée une fois qu'un certain niveau de stock minimum est atteint l'autre. Le second type de DA d'achats, est celui exprimé par l'utilisateur auprès des approvisionnements. A cet effet il exprime son besoin à travers un formulaire dit de note aux approvisionnements (NA). Cette NA doit obligatoirement contenir certaines informations et éléments notamment :

- le service demandeur ;
- le code interne du matériel demandé ;
- les références du matériel demandé ou description du besoin ;
- les échéances de livraisons souhaitées ;
- le prix du marché ;
- le visa de la personne habilité à exprimer le besoin ;
- la quantité souhaitée.

### **5.2.2. Enregistrement de la demande et codification**

Réception du cahier des charges au niveau du chef de section nomenclature. Ce dernier procède à la vérification des spécificités du matériel demandé. Les points contrôlés sont les suivants :

- les références du service demandeur ;
- l'identité du matériel demandé ;
- les références du matériels demandé notamment son code interne ;

- les références du constructeur du matériel demandé ;
- les échéances de livraison souhaitées.

Ensuite le chef de section nomenclature vise la NA, il garde un exemplaire et envoie le second à la cellule technique du service approvisionnement pour vérifications supplémentaire.

### **5.2.3. Analyse technique**

Les gestionnaires de la section technique du service approvisionnement se charge par la suite de l'analyse technique du besoin et notamment de son opportunité, du suivi du budget, et du niveau de stock. A ce niveau, le besoin est soit rejeté pour cause d'inopportunité ou de dépassement budgétaire ou accepté. Dans ce dernier cas de figure, les gestionnaires de la section technique introduisent toutes les informations et spécificités du bien demandé. Une DA est automatiquement produite par le système de gestion intégré.

### **5.2.4. Création de la demande d'achat**

La validation du besoin est matérialisée par l'établissement d'une demande d'achat (DA). Cette demande est créée par le système après que toutes les informations concernant le bien demandé aient été introduites dans le système. La DA est alors vérifiée et validée par le chef de service approvisionnements. La vérification à ce niveau se porte sur les points suivants :

- conformité de la DA ;
- niveau de stock du matériel demandé ;
- utilité et opportunité de la DA.

Elle est ensuite envoyée au service achats notamment au gestionnaire de ce service.

### **5.2.5. Affectation des DA**

Au niveau du service achats existent des acheteurs respectifs pour chaque type et famille de matériels demandés. C'est le gestionnaire du service achats qui s'occupe de la répartition respectives et de l'affecte la DA à l'acheteur approprié.

### **5.2.6. Appel d'offres**

Une fois que l'acheteur reçoit la demande d'achats, il introduit les références du matériel et le système lui propose une liste de fournisseurs potentiels à consulter à partir de sa base de données fournisseurs. Il saisit et lance les dossiers appels d'offre (DAO).

Ce DAO est composé de :

- les caractéristiques du matériel demandé ;
- le demandeur ;
- son budget.

Une fois que les fournisseurs répondent positivement à l'appel d'offres, l'acheteur réceptionne et traite les offres. A cet effet, il saisit les différentes offres, négocie avec les différents fournisseurs soumissionnaires et fait son choix. Ce choix est généralement fait sur les critères du meilleur rapport qualité/prix. Ce choix devra tout de même être décrit et expliquée en annexe du DAO.

### **5.2.7. Passation de la commande**

Une fois que l'acheteur a choisi le fournisseur, il saisit le bon de commande (BC) et fait une proposition de placement qu'il fait valider par le chef du service achats. Le BC est alors envoyé au fournisseur.

### **5.2.8. Pilotage et suivi des commandes**

Une fois que le fournisseur reçoit le BC, il répond par accusée de réception (AR). L'accusé de réception est alors comparé, par la section suivi et relance, au BC de commande pour voir s'il n'existe pas d'anomalie ou d'écart entre les informations portées sur le BC et l'AR.

Le BC et l'AR vont constituer un dossier pour service de base pour relancer le fournisseur en si le besoin se fait sentir.

### **5.2.8. Traitement de la facture fournisseur**

Une fois que le transitaire étranger réceptionne les colis de la part du fournisseur, il envoie les pièces justificatives (FCR, LTA, facture...). La comptabilité achats compare cette liasse à la

facture et au BC et enregistrement de la quantité en stock bloqué dans le système qui déclenche le traitement de la facture fournisseur. Une fois que la marchandise est transférée aux approvisionnements de la SNIM, la comptabilité générale se charge de la comptabilisation de la facture. Puis un contrôle est fait sur la facture qui est comparée aux différentes pièces justificatives dont le BC, BL. La facture alors comptabilisée et classée.

### **5.2.9. Mise en stock et distribution**

La réception de la marchandise est faite en présence de l'utilisateur et du chef de section réception ; ce dernier fait le pointage des colis reçus suivant BL (dépotage), transfert au magasin, comparaison BC, BL, facture et saisie du bon de transfert à la section distribution qui met les colis soit en stock ou le transfère directement à l'utilisateur.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de présenter les procédures d'achats de la SNIM telles quelles nous ont été décrites. Nous avons ensuite réalisé des tests de conformité et de permanence pour voir d'une part si les procédures sont appliquées telles qu'elles nous ont été décrites et d'autre part si elles permettent de prévenir les risques.

Le risque zéro n'existant pas, ces procédures peuvent avoir des risques lourdes de conséquence si ils ne sont pas appréhendés. Le chapitre suivant sera consacré, conformément à notre modèle d'analyse, à la description de ces procédures afin d'en identifier les risques inhérents. Ces risques seront ensuite évalués, hiérarchisés et présentés sur une matrice.

## **CHAPITRE VI : CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS ACHATS DE LA SNIM**

La SNIM est confrontée au quotidien à des risques opérationnels multiples et variés qui peuvent nuire à sa compétitive et à son image. L'objectif de ce chapitre est de parvenir à concevoir une cartographie permettant la maîtrise de ces risques opérationnels liés au processus achat de la SNIM. Pour ce faire nous allons procéder à l'identification de tous les risques liés à ce processus. Ces risques seront ensuite évalués par rapport à leur impact et à la probabilité de leur survenance. Nous allons finir par dresser donc la cartographie après avoir, dans un dernier temps hiérarchisé ces risques.

### **6.1. Analyse du processus achats**

Nous avons procédé à l'analyse du processus achats de la SNIM afin d'en identifier des risques opérationnels inhérents. Pour ce faire, nous avons décomposé ce processus en tâches élémentaires afin d'identifier les risques liés à chaque opération. Cette identification des risques a été faite grâce à l'utilisation des outils et techniques notamment l'entretien, l'observation, les questionnaires de contrôle interne et le flow-chart.

Le tableau suivant recense les risques identifiés.

#### **6.1.1. Identification des risques opérationnels**

Dans le but d'identifier les risques opérationnels, nous avons utilisé la technique d'identification par tâches élémentaire. Autrement dit nous avons décomposé le processus achats en tâches élémentaires et avons faits correspondre à chaque tâche les risques inhérents.

**Le tableau ci-dessous énumère les risques identifiés.**

**Tableau 9: Les risques liés aux procédures d'achats de la SNIM**

Sous-processus/Tâches	Risques
Politique et Budgétisation des achats	1. Non budgétisation des achats
	2. Non prise en compte des besoins réels de l'entreprise
Expression du besoin	3. Achats inopportuns
	4. Dépassement du budget
	5. Achats non budgétisés
Création articles	6. Double codification, fraude
Analyse technique des besoins	7. Surstock
	8. Rupture de stock
	9. collusion utilisateur/appro
Elaboration DA	10. Mauvaise introduction des données
Affectation de DA	11. Mauvaise affectation,
Sélection fournisseurs et passation de Commandes	12. Collusion fournisseur/acheteur
	13. Achats non conformes
	14. Morcellement des Commandes (achat de gré à gré)
Traitement des AR	15. Non suivi des AR
	16. Litige
	17. Retard de livraison
Réception des Commandes	18. Pertes de colis
	19. Collusion appro/fournisseur
	20. Réception de marchandises non conformes
	21. Non réception des Commandes

**Tableau n°9 (suite) : Les risques liés au processus achats de la SNIM**

Sous-processus/Tâches	Risques
Stockage/distribution	22. Utilisation personnelle,
	23. Détournement
	24. Avaries
	25. Mauvais aiguillage
Traitement de la facture et comptabilisation	26. Retard de paiement
	27. Imputation erronée
	28. Doublement paiement
	29. Omission
	30. Détournement
	31. Paiement de commandes non livrées

**Source : nous même**

Plusieurs risques inhérents au processus achats de la SNIM ont été identifiés. Ces risques seront ensuite évalués et hiérarchisés.

**6.1.2. Les test de conformité et de permanence**

Après l'identification des risques et avant leur évaluation, nous allons procéder à la réalisation de test d'audit. Il s'agit du test de conformité et celui de permanence. Le test de conformité permet de contrôler l'existence des procédures et il correspond aux résultats se trouvant dans les QCI (annexes 2, 3, 4, et 5) alors que le test de permanence permet de s'assurer que les points forts théoriques sont appliqués de manière permanente, tel que décrit lors des entretiens. Pour ce faire, nous avons pris au hasard 10 factures correspondants à des achats par commande réalisés en 2010 et ensuite nous avons remonté le processus afin d'en vérifier les éléments suivants :

- L'existence d'un budget

- Analyse du besoin
- Existence d'un bon de commande
- Existence d'un Dossier de relance DR
- Existence d'un bon de réception
- Existence d'un bon de livraison
- Existence d'un Bon à payer sur les factures

Les résultats de ces tests seront utilisés pour l'évaluation des risques identifiés.

Les résultats de ces tests sont présentés dans les tableaux ci-après.

**Tableau 10: Résultats du test de permanence des procédures d'achats de la SNIM**

Documents	Contrôle						
	Existence d'un budget	Analyse du besoin	Existence d'un BC	Existence d'un DR	Existence d'un BR	Existence BL	Existence d'un BAP
Facture 0802 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 211 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 102 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture F032 2/09/2010	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 138 2/09/2010	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture Fc05 2/09/2010	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 344 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 702 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture C80 2/09/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Facture 208 2/10/2010	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui

Source : nous même

En dépit de l'existence des procédures, ce test nous a permis de constater qu'elles ne sont pas appliquées conformément à la description qui nous a été faite. En effet, d'une part, les factures F0322/09/2010 et 1382/09/2010 correspondent à des règlements d'achats qui n'ont pas fait l'objet d'une budgétisation au préalable, d'autre part, les livraisons sont réalisées sans production de BR interne de la SNIM. Ceci s'explique par le fait que les agents de réception utilisent les BL des fournisseurs comme BR. Ces deux constats constituent pour nous des faibles de théoriques donc source de risques.

## **6.2. Evaluation du dispositif de contrôle pour la maîtrise des risques lié au processus achats de la SNIM**

Nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne mis en œuvre pour maîtriser les risques liés au processus achats de la SNIM. L'objectif de cette évaluation est de vérifier si ce contrôle est conforme aux attentes. Le tableau suivant montre de manière synthétique le résultat de cette évaluation :

Tableau 11: Evaluation du contrôle interne

PROCESSUS ACHAT		Contrôle mis en place	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5	
Risques liés au processus			Adéquation	Efficacité
Budgétisation	1. Non budgétisation des achats		Budget des achats établi par le contrôle de gestion en collaboration avec les centres de responsabilité	3
	2. Méconnaissance des besoins	Présence d'un memorandum recensant les besoins de tous les centres	3	2
Expression du besoin	3. Achats inopportuns	Matérialisation des achats sur des formulaires prénumérotés approuvé par une personne habilitée	3	2
	4. Dépassement du budget	Circulaire incitant chaque responsable à veiller au respect des engagements	3	1
	5. Achats non budgétisés	Justification en cas de dépassement du budget	1	1
Création articles	6. Double codification, fraude	Attribution d'un code à chaque article acheté	5	5
Analyse technique des besoins	7. Surstock	Eviter les déclenchements des commandes par les utilisateurs	1	1
	8. Rupture de stock	Déclenchement automatique d'une proposition de commande lorsque le niveau de stock minimal est atteint	5	5
	9. collusion utilisateur/appro	Faire valider toute demande par le chef de service approvisionnement	3	3
Elaboration DA	10. Mauvaise introduction des données	vérifier les spécificités de chaque besoin avant la saisie de la DA	5	5
Affectation de DA	11. Mauvaise affectation	Vérifier les spécificités chaque article faisant l'objet d'une DA avant d'affecter	5	5
Sélection fournisseurs et passation de Commandes	12. Collusion fournisseur/acheteur	Placement des commandes par les acheteurs et validation par leurs supérieurs	1	1
	13. Achats non conformes	Faire respecter les normes qualité de l'entreprise aux différents fournisseurs	3	3
	14. Morcellement des Cdes (achats de gré à gré)	Connaissance des commandes de chaque catégorie de fournisseur	1	1
Traitement des AR	15. Non suivi des AR	Ouverture automatique des AR et déclenchement de la procédure de relance	3	3
	16. Litige	Comparaison automatique de l'AR avec le BC	3	3
	17. Retard de livraison	Connaissance à tout moment de la position de chaque commande	5	5

Tableau n°11(suite): Evaluation du contrôle interne

PROCESSUS		ACHAT			
Risques liés au processus			Contrôle mis en place	Evaluation du contrôle noté de 1 à 5	
				Adéquation	Efficacité
Réception des Commandes	18. Pertes de colis		Dépotage de toutes livraisons	5	5
	19. Collusion appro/fournisseur		Présence de l'utilisateur lors de la livraison	3	3
	20. Réception de marchandises conformes	de non	« Test » du bien reçu par l'utilisateur et une personne tiers	3	3
	21. Non réception des Commandes		Relance permanente des fournisseurs	5	5
Stockage/distribution	22. Utilisation personnelle,		Justification de toutes sorties de bien	3	4
	23. Détournement		Assurer un gardiennage permanent	3	3
	24. Avaries		Présence des conteneurs frigorifiques	5	4
	25. Mauvais aiguillage		Disposer d'une case pour chaque article	5	5
Traitement facture et comptabilisation	26. Retard de paiement		Déclencher la procédure de paiement du fournisseur dès réception des biens par le fournisseur étranger	4	4
	27. Imputation erronée		Déclenchement automatique d'une alerte en cas d'erreur	5	4
	28. Doublement paiement		Mettre la mention « payé » sur toute facture déjà payée	3	3
	29. Omission		Déclenchement d'un message d'alerte automatique en cas d'omission	5	5
	30. Détournement		Comparaison BC/BI/Facture Blocage de toute tentative de virement sans pièce justificative	3	3
	31. Paiement de commandes non livrées		Règlement des seules factures arrivées à échéance	5	3

Source : nous même

### 6.3. Evaluation des risques opérationnels du processus achats de la SNIM

Le poids donné à chaque risque, notamment à sa probabilité de survenance et à son impact, est obtenu grâce à la fois aux résultats des tests de permanence, de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et aux résultats des QCI.

Le paragraphe suivant présente l'évaluation des risques opérationnels du processus achats de la SNIM.

### 6.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Notre travail, à ce niveau, va consister à mesurer la probabilité de survenance de chaque risque. Cette probabilité sera considérée comme faible, moyenne ou forte selon qu'elle ait respectivement la cote de 1, 2 ou 3. Ces cotes ont été attribuées en fonction des résultats sur les QCI, des tests, et de l'évaluation des dispositifs contrôle interne.

Cette cotation est résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 12: Cotation de la probabilité de survenance des risques**

Risques identifiés	Probabilité de survenance	
	Cote	Probabilité
1. Non budgétisation des achats	1	Faible
2. Non prise en compte des besoins réels de l'entreprise	2	Moyenne
3. Achats inopportuns	3	Forte
4. Dépassement du budget	3	Forte
5. Achats non budgétisé	2	Moyenne
6. Double codification	1	Faible
7. Surstock	3	Forte
8. Rupture de stock	1	Faible
9. collusion utilisateur/appro	2	Moyenne
10. Mauvaise introduction des données	1	Faible
11. Mauvaise affectation de la DA	1	Faible
12. Collusion fournisseur/acheteur	3	Forte
13. Achats non conformes	2	Moyenne
14. Morcellement des Commandes (achat de gré à gré)	3	Forte
15. Non suivi des AR	2	Moyen
16. Litige	1	Faible
17. Retard de livraison	1	Faible
18. Pertes de colis	2	Moyen
19. Collusion appro/fournisseur	2	Moyenne
20. Réception de marchandises non conformes	2	Moyenne
21. Non réception des Commandes	1	Faible
22. Utilisation personnelle,	2	Moyenne
23. Détournement	2	Moyenne
24. Avaries	1	Faible

**Tableau n°12(suite) : cotation de la probabilité de survenance des risques**

Risques identifiés	Probabilité de survenance	
	Cote	Probabilité
25. Mauvais aiguillage	1	Faible
26. Retard de paiement	2	Moyenne
27. Imputation erronée	2	Moyenne
28. Doublement paiement	2	Moyenne
29. Omission	1	Faible
30. Détournement	3	Fort
31. Paiement de commandes non livrées	2	Moyenne

Source : nous même

### 6.3.2. Evaluation de l'impact de survenance des risques

Tout comme l'évaluation de la probabilité, cette évaluation est faite en fonction des résultats obtenus lors sur les QCI, les tests, la grille de séparation des tâches, l'évaluation du contrôle interne. L'impact est considéré comme faible, moyen ou élevé, selon sa côte soit respectivement de 1, 2 ou 3. Cette évaluation est illustrée de manière synthétique sur le tableau suivant :

**Tableau 13: Evaluation de l'impact des risques**

Risques identifiés	Impact	
	Cote	Impact
1. Non budgétisation des achats	2	Moyen
2. Non prise en compte des besoins réels de l'entreprise	2	Moyen
3. Achats inopportuns	3	Fort
4. Dépassement du budget	2	Moyen
5. Achats non budgétisé	2	Moyen
6. Double codification	2	Moyen
7. Surstock	3	Fort
8. Rupture de stock	3	Fort
9. collusion utilisateur/appro	2	Moyen

Source : nous mêmes

**Tableau n°13(suite) : évaluation de l'impact des risques**

10. Mauvaise introduction des données	1	Faible
11. Mauvaise affectation de la DA	3	Fort
12. , Collusion fournisseur/acheteur	3	Fort
13. Achats non conformes	3	Fort
14. Morcellement des Commandes (achat de gré à gré)	2	Moyen
15. Non suivi des AR	2	Moyen
16. Litige	2	Moyen
17. Retard de livraison	2	Moyen
18. Pertes de colis	2	Moyen
19. Collusion appro/fournisseur	3	Fort
20. Réception de marchandises non conformes	2	Moyen
21. Non réception des Commandes	2	Moyen
22. Utilisation personnelle,	2	Moyen
23. Détournement	3	Fort
24. Avaries	2	Moyen
25. Mauvais aiguillage	3	Fort
26. Retard de paiement	1	Faible
27. Imputation erronée	2	Moyen
28. Doublement paiement	3	Fort
29. Omission	2	Moyen
30. Détournement	3	Fort
31. Paiement de commandes non livrées	3	Fort

**Source :** nous même

### 6.3.3. Hiérarchisation et matrice des risques

Après avoir identifié et évalué les risques, nous les avons hiérarchisés. Cette hiérarchisation est faite en fonction de la criticité de chaque risque.

#### 6.3.3.1 Hiérarchisation des risques

Nous allons classer les risques en cotant leur criticité. La criticité d'un risque est le produit entre la cote de sa probabilité de survenance et celle de son impact.

**Criticité du risque = probabilité x impact**

**Tableau 14 : Les scores de criticité**

Criticité (probabilité*impact)	Faible	Moyenne	Fort
Score	1 ou 2	3 ou 4	6 ou 9
Couleur			

Le tableau suivant illustre cette hiérarchisation :

**Tableau 15: hiérarchisation des risques**

Sous-processus/Tâches	Risques identifié	Survenance du risque		Criticité (probabilité x impact)	
		Probabilité	Impact	Cote	couleur
Budgétisation	1. Non budgétisation des achats	Faible	Moyen	2	
	2. Non prise en compte des besoins réels de l'entreprise	Moyenne	Moyen	4	
Expression du besoin	3. Achats inopportuns	Forte	Fort	9	
	4. Dépassement du budget	Forte	Moyen	6	
	5. Achats non budgétisés	Moyenne	Moyen	4	
Création articles	6. Double codification, fraude	Faible	Moyen	2	
Analyse technique des besoins	7. Surstock	Forte	Fort	9	
	8. Rupture de stock	Faible	Fort	3	
	9. collusion utilisateur/appro	Moyenne	Moyen	4	
Elaboration DA	10. Mauvaise introduction des données	Faible	Faible	1	
Affectation de DA	11. Mauvaise affectation,	Faible	Fort	3	

Tableau n°15 (suite) : hiérarchisation des risques

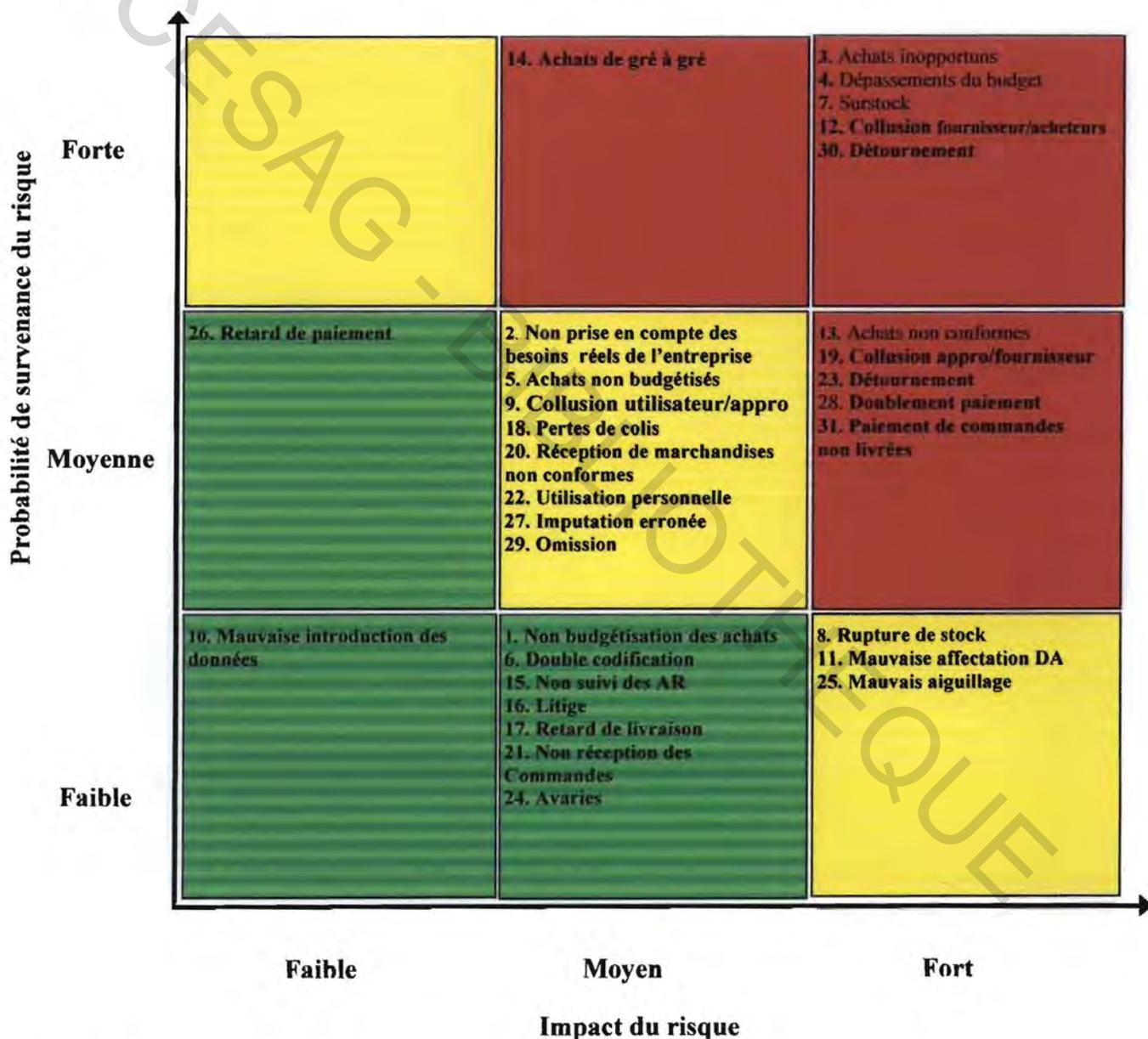
Sous-processus/Tâches	Risques identifié	Survenance du risque		Criticité (probabilité x impact)	
		Probabilité	Impact	Cote	Couleur
Sélection fournisseurs et passation de Commandes	12. Collusion fournisseur/acheteurs	Forte	Fort	9	
	13. Achats non conformes	Moyenne	Fort	6	
	14. Morcellement des Commandes (achat de gré à gré)	Forte	Moyen	6	
Traitement des AR	15. Non suivi des AR	Moyenne	Moyen	4	
	16. Litige	Faible	Moyen	2	
	17. Retard de livraison	Faible	Moyen	2	
Réception des Commandes	18. Pertes de colis	Moyen	Moyen	4	
	19. Collusion appro/fournisseur	Moyenne	Fort	6	
	20. Réception de marchandises non conformes	Moyenne	Moyen	4	
	21. Non réception des Commandes	Faible	Moyen	2	
	22. Utilisation personnelle	Moyenne	Moyen	4	
Stockage/distribution	23. Détournement	Moyenne	Fort	6	
	24. Avaries	Faible	Moyen	2	
	25. Mauvais aiguillage	Faible	Fort	3	
	26. Retard de paiement	Moyenne	Faible	2	
Traitement facture et comptabilisation	27. Imputation erronée	Moyenne	Moyen	4	
	28. Doublement paiement	Moyenne	Fort	6	
	29. Omission	Moyenne	Moyen	4	
	30. Détournement	Forte	Fort	9	
	31. Paiement de commandes non livrées	Moyenne	Fort	6	

Source : Nous même

### 6.3.3.2. Formalisation de la matrice des risques

La synthèse des risques identifiés est réalisée sur la figure ci-après sous forme de matrice. La réalisation de cette matrice basée sur la criticité des risques. Nous aurons en ordonnée la probabilité de survenance du risque et en abscisse son impact.

Figure 6 : Matrice des risques opérationnels du processus achats de la SNIM



Source : nous même

### **6.3.3.3. Analyse de la matrice des risques**

La matrice des risques qui a été formalisée est composée de 3 zones.

Une première zone, coloriée en vert représente les risques dont la gestion par l'entreprise ne présente pas trop de difficulté du fait que la combinaison de leur probabilité de survenance et leur impact est acceptable tant qu'ils restent sous la maîtrise des dirigeants.

La zone coloriée en jaune représente les risques dont la criticité est moyenne. Ils doivent faire l'objet d'un suivi et une surveillance réguliers afin qu'ils soient au moins maîtrisés sinon ramenés au niveau de la criticité faible autrement dit la zone coloriée en vert.

La dernière zone est celle où se trouvent les risques les plus critiques pour l'entreprise car à forte criticité. La survenance de ces risques peut avoir des conséquences nuisibles pour l'entreprise. Les dirigeants doivent prendre des mesures adéquates afin que cette survenance soit évitée.

### **6.3.4. Les recommandations**

Après avoir hiérarchisé les risques opérationnels auxquels la SNIM est confrontés, nous allons faire des propositions de maîtrise de ces risques, en particulier pour ceux dont les dispositifs de contrôle ne permettent pas de répondre aux attentes.

La SNIM est une entreprise qui ambitionne d'être parmi les plus grandes entreprise du monde dans son secteur. Pour cela elle doit fournir d'énormes efforts afin de pouvoir satisfaire les exigences et normes en matière de commerce international. Pour ce faire l'une des priorités serait de prendre des mesures adéquates afin de pouvoir remédier aux risques auxquels elle est confrontée notamment ceux liés à son processus achats.

C'est dans ce cadre là que nous jugeons utile de faire des recommandations permettant la maîtrise du processus achats et les risques qui en découlent. Nous allons faire des recommandations pour chaque sous processus.

#### **6.3.4.1. Recommandation relatifs aux risques liés à la budgétisation des achats et des dépenses**

Afin que le budget soit conforme et puisse répondre aux attentes des différents utilisateurs de la SNIM, il doit être établi par les centres de responsabilité et donc par les utilisateurs eux même en ayant en ligne de mire les objectifs définis par la direction générale.

Ces centres doivent être assistés par le contrôle de gestion pour une meilleure prévision des dépenses et besoins futurs.

Afin que les achats réalisés soit conformes aux attentes des utilisateurs, il serait souhaitable que :

- les prévisions soient faites avant le démarrage de l'exercice ;
- le budget soit élaboré après définition préalable et exhaustive des besoins de tous les utilisateurs.

En plus de cela, les responsables des centres doivent être tenus au courant de toutes actions concernant une éventuelle diminution de budget afin que tous les points soient mis sur table.

#### **6.3.4.2. Recommandations relatives aux risques liés à l'expression du besoin**

Il serait souhaitable que les prévisions soient faites de manière optimale pour que les demandes émanant directement des utilisateurs soient évitées sinon diminuent de manière drastique.

La politique à encourager à ce niveau est celle d'expression du besoin par le système de manière automatique une fois que le seuil de « stock alerte » est atteint.

En cas d'expression du besoin par un utilisateur, les pratiques suivantes sont à encourager :

- S'assurer que le plafond de demande d'achats n'a pas été dépassé. Dans le cas échéant, une politique stricte devra être menée afin que tout dépassement soit justifié ;
- Toujours faire un rapprochement entre les dépenses de chaque utilisateur et ses commandes avec et son budget. Mentionner le solde sur la demande d'achats.

#### **6.3.4.3. Recommandations relatives aux risques liés à la codification**

Chaque article doit avoir un seul et unique code. Par conséquent il serait souhaitable de mettre en place des dispositifs permettant au système de bloquer toutes tentatives d'octroi de second code à un article déjà codifié.

#### **6.3.4.4 Recommandations relatives aux risques liés à l'analyse technique des besoins**

Mettre à la disposition des gestionnaires des moyens leur permettant d'analyser l'utilité de tout besoin exprimé.

Il serait fortement souhaitable que les analyses des stocks soient faites de manière plus objective afin d'éviter des commandes abusives et par conséquent la multiplication des surstocks.

Les gestionnaires doivent aussi :

- disposer d'un tableau de bord stock ;
- revoir en permanence la rotation du stock ;
- calculer et analyser des ratios pour cette fin.

#### **6.3.4.5. Recommandations relatives aux risques liés à l'élaboration et à l'affectation de la DA**

Connaitre les spécificités de chaque besoin avant que la DA ne soit rédigée. En plus de ce point, le gestionnaire en charge de cette tâche doit :

- s'assurer d'avoir mentionné les informations nécessaires et exhaustives concernant le bien à commander ;
- s'assurer d'avoir choisi l'acheteur convenable.

#### **6.3.4.6. Recommandations relatives à l'AO et à la passation de la commande**

Afin de pouvoir bénéficier de meilleurs fournisseurs, nous recommandons vivement que des mesures soient prises afin que les acheteurs disposent d'une base de données fournisseurs actualisée. Il est nécessaire et même indispensable de :

- regrouper tous les achats auprès de même fournisseur dans un lot unique afin que les achats de gré à gré soient évités ;
- s'assurer que, pour des raisons d'éthique, les fournisseurs soient consultés sur un même pied d'égalité ;
- faire participer les utilisateurs pour la sélection des fournisseurs notamment lors de la passation des commandes à caractères techniques.

#### **6.3.4.7. Recommandations relatives aux risques liés à la réception des commandes**

En plus de la présence de l'utilisateur ainsi que de celle des responsables de la réception, nous recommandons celle de l'acheteur, ceci pour éviter la répétition fréquente des biens non conformes et éviter des litiges.

En plus de cela il faudrait s'assurer que :

- les biens reçus sont bien ceux qui ont été commandé ;
- les normes ont été respectées ;
- le contrôle de la conformité de la facture par rapport au BC au BL est effectué.

Nous avons remarqué l'absence d'un bon de réception lors des livraisons. En effet, lors de la réception d'une commande, le BL des fournisseurs est celui utilisé pour servir de BL et de BR, ce qui n'est pas en soi une bonne pratique. Pour éviter des anomalies, nous recommandons la production d'un BR de la part des responsables de réception en plus du BL.

#### **6.3.4.8. Recommandations relatives aux risques liés au stockage et à la distribution**

Nous recommandons à ce niveau une réorganisation des conditionnements des stocks notamment rendre le « hangar » apte à garder les biens sans pour autant qu'ils soient menacés d'être détériorés.

Nous recommandons aussi :

- que les magasiniers s'assurent que les produits reçus ne font l'objet d'aucun litige et par conséquent répond à toutes les normes avant qu'ils ne soient mis en stock ;

- mettre en place des moyens adéquats pour permettre de livrer à temps aux utilisateurs ;
- pour toutes demandes de sortie, s'assurer que le matériel demandé concerne bien la personne qui la demande, ceci pour éviter la multiplication des utilisations abusives ou personnelles.

#### **6.3.4.9. Recommandations relatives aux risques liés au traitement de la facture ainsi qu'à sa comptabilisation**

En ce qui concerne les factures et leur comptabilisation, nous recommandons :

- que des contrôles appropriés soient effectués sur chaque facture afin de s'assurer qu'elle correspond exactement aux biens commandés et qu'elles n'ont pas fait l'objet d'un premier paiement ;
- s'assurer que les biens commandés ont été réceptionnés avant le déclenchement de la procédure de paiement
- établissement d'un échéancier hebdomadaire des fournisseurs

#### **Conclusion**

La seconde partie de notre travail nous a permis de concevoir une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats de la SNIM.

Pour ce faire nous avons décrit en premier lieu le processus achats de la SNIM afin d'en ressortir les différentes étapes qui la constituent. Ensuite nous avons analysé chacune de ces étapes et en avons identifié les risques opérationnels inhérents. Nous sommes passés à l'évaluation de ces risques, leur hiérarchisation avant de les représenter sur une matrice.

Nous avons fini en faisant des recommandations pour l'amélioration et une meilleure maîtrise du processus et les risques qui en sont liés.

## CONCLUSION GENERALE

Le processus achats, qui était longtemps méconnu est devenu, de nos jours un des piliers de l'entreprise et de sa croissance. Cependant, si aujourd'hui l'importance stratégique de ce processus est incontestable, nous avons vu tout au long de ce mémoire à quel point il était complexe. Cette complexité est d'autant plus grande qu'il est confronté à des risques variés. Le processus achats ne pourra jouer amplement son rôle d'accompagnement de la rentabilité et de croissance de l'entreprise que si des solutions sont apportées à ces risques.

Dans un contexte de compétitivité, productivité et rentabilité, le management des risques est crucial car elle apporte à la fois des solutions et des outils indispensables pour une maîtrise des risques. La conception d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus achats de la SNIM a été l'objectif général de notre étude.

Pour l'atteinte de cet objectif, nous avons consacré une première partie à la revue de littérature et notamment à la documentation du processus achats et ses à ses différentes étapes, l'identification des différents risques y inhérents et à la démarche de la conception de la cartographie des risques opérationnels. La deuxième partie nous a permis, à partir de la connaissance du processus du processus achats de la SNIM, ainsi que l'analyse de ses différentes étapes, d'en identifier tous les risques. Ces risques ont été ensuite analysés, évalués, hiérarchisés avant d'être présentés sur une matrice.

L'adoption de cet outil ainsi les recommandations que nous avons apportées à la fin de notre travail permettra certainement à la SNIM, non seulement de maîtriser tous les risques qui sont inhérents à son processus achats mais aussi d'améliorer sa compétitivité grâce au rôle de pilotage de la cartographie des risques.

A la fin de notre étude nous pouvons dire que l'objectif général de notre étude est en partie atteint grâce à la conception de cette cartographie. Cependant, faute de temps, nous n'avons pas pu réaliser un plan d'action pour sa mise en place, son suivi et son évaluation. Ceci constitue la limite de notre étude.

Pour une meilleure maîtrise du processus achats au sein de la SNIM et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques y inhérents, nous pensons qu'il serait vivement souhaitable et même urgent de prendre les mesures nécessaires à cet égard. Les dirigeants de la SNIM vont-ils se pencher sur cet outil moderne de gestion de risques et prendre les décisions idoines

allant dans le sens de la mise en place d'un plan d'action permettant son application afin de s'approprier de toute son utilité ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXE**

1 **Annexe 1** : Grille de séparation des tâches

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES		Processus Achats			
Tâches	Fonction/Personnel concerné				
	Utilisateur	Cellule technique	Réception	CS appro	Acheteur s
Expression du besoin	X				
Elaboration de la DA		X			
Validation de la DA				X	
Etablissement des BC					X
Validation des BC					
Relance suivi des commandes					
Réception commandes			X		
Comparaison BC-BL-facture			X	X	
Imputation comptable					
Vérification imputation comptable					
Tenue journal des achats					

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES		Processus Achats									Folio N°1/5	
Tâches	Fonction/Personnel concerné											
	Utilisateur	Cellule technique	Réception	CS appro	Acheteurs	Section relance	CS achats	Compta achats	CS compta achats	Compta fournisseur	Chef département comptabilité	
Expression du besoin	X											
Elaboration de la DA		X										
Validation de la DA				X								
Etablissement des BC					X							
Validation des BC							X					
Relance suivi des commandes						X						
Réception commandes			X									
Comparaison BC-BL-facture			X	X				X	X	X	X	
Imputation comptable										X	X	
Vérification imputation comptable												
Tenue journal des achats								X				

**Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus Achats/approvisionnements	2/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**B.- s'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise**

QUESTIONS	Oui	Non	NA	Commentaires
1. Le service achats dispose-t-il des moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs ?	X			
2. le service achats participe-t-il toujours à l'élaboration et au suivi du budget ?	X			
3. le service achats participe-t-il à l'élaboration du plan annuel d'achats ?	X			
4. Tout achat doit-il être précédé d'une commande écrite (sauf petits achats par caisse) ?	X			
5. la politique d'achat de l'utilisateur est-elle toujours cohérente avec la politique d'achat de l'entreprise ?		X		Conférer à la FAR N°1
6. Les commandes sont-elles rédigées sur la base de demandes d'achats ?	X			
7. En combien d'exemplaires les commandes sont-elles préparées et quels sont les destinataires ?	X			Un exemplaire est envoyé au fournisseur et second au transitaire au besoin
8. Les commandes font-elles toujours apparaître le prix convenu ?	X			
9. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?	X			
10. Comment le fichier fournisseur a-t-il été constitué et comment le fait-on évoluer ?	X			L'évolution de ce fichier se fait grâce à une prospection du marché fournisseurs
11. Dans quelles conditions l'entreprise procède-t-elle à des appels d'offre?	X			Une comparaison est faite en premier lieu entre la qualité de différentes offres et en second lieu on compare les prix.

**Conclusion**

Nous avons constaté à travers ce questionnaire une divergence entre la politique d'achat de l'utilisateur et celle de l'entreprise en général. Ceci constitue une zone de risque pour. Par conséquent une FAR a été établie pour analyser ce risque.

**Annexe 2 (suite):** Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus Achats/approvisionnements	2/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**B.- s'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise**

QUESTIONS	OUI	NON	NA
12. Si ces conditions sont réunies, des explications écrites doivent-elle être systématiquement fournies pour indiquer les raisons pour lesquelles on n'a pas procédé à des appels d'offre ou pour lesquelles on n'a pas retenu l'offre la moins chère ?	X		
13. Est-ce que des personnes indépendantes du service achats revoient régulièrement les critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées ?		X	Conférer à la FAR N°2
14. Les bons de commande sont-ils approuvés quant aux prix, quantités ?	X		
15. Existe-t-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?	X		les montants supérieurs à valeur de 10 mille \$ font l'objet d'un AO sous pli fermé avec contrôle de la commission des marchés. Ceux inférieurs font l'objet d'une simple demande d'offre.

**Source:** nous meme

**Conclusion**

Le fichier des fournisseurs n'est pas revu régulièrement par des personnes étrangères du service achats. Ce qui peut constituer une faille lors de la sélection des fournisseurs. Une FAR a été établie pour analyser cette faiblesse.

**Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus Achats/approvisionnements	3/5
Audit des procédures administratives et comptables		

**Objectifs de contrôle :**
**C.- s'assurer que toutes les marchandises ou tous les services reçus ont été commandés**

QUESTIONS	Oui	Non	NA	Commentaires
1. Toutes les réceptions doivent-elles passer par un point central ?	X			Les réceptions se font aux appros par la section réception
2. Les employés du service réception sont-ils indépendants du service achats et des personnes qui ont fait la demande d'achats ?	X			
3. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon de réception interne ?	X			Le bon de livraison, une fois reçue et acceptée, elle est déchargée et constitue alors le bon de réception.
4. Ces bons de réception sont-ils : -prénumérotés ? - signés et datés ?	X			
5. S'assure-t-on de la continuité de la séquence des numéros des bons ?	X			
6. En combine d'exemplaires sont-ils émis et quels sont leurs destinataires ?	X			Ce bon est émis en trois exemplaires : un envoyé au service transit, un second au service comptabilité achats et le troisième est classé dans les archives.
7. Un exemplaire du bon de réception ou du registre des réceptions est-il : conservé en permanence au service réceptions ? directement fourni à la comptabilité générale ? adressé au service achats ?	X X X			Cependant le service comptabilité générale ne reçoit pas d'exemplaire.
8. Les marchandises et fournitures reçues sont-elles examinées sur le plan de la qualité, comptées, pesées ou mesurées au niveau du service réception ?	X			
9. Si un exemplaire de la commande est envoyé au service réception, omet-on les quantités pour assurer un contrôle réel des quantités reçues ?	X			

**Source :** nous meme

**Annexe 3 (suite): QCI**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Achats	4/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**D.- S'assurer que toutes les factures correspondent à des produits effectivement reçus et nécessaires à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées**

QUESTIONS	Oui Ou N/A	Non	Commentaires
1. Quelles mesures prend-on à la réception des factures pour garder immédiatement une trace de leur réception ?	X		Toute facture reçue fait l'objet d'une vérification, elle est ensuite photocopiée et classée
2. Est-ce que les personnes qui traitent les factures fournisseurs en vue de leur paiement reçoivent toutes les factures directement du service courrier ?	X		Les factures sont reçues directement du service contrôle.
3. Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement dès leur réception ?	X		
4. Les doubles des factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ? si oui, par qui ?	X		Les doubles factures sont annulés par le comptable mais aussi par le SAP qui lance un message d'alerte en cas d'introduction double d'une facture.
5. Le traitement des factures avant paiement comprend-il la comparaison : --des conditions, des prix et quantités avec la commande ? --des articles et des quantités avec un exemplaire du BR ? --l'imputation comptable ? --la vérification des factures n'ayant pas donné lieu de livraison pour approbation ? --des factures de fret avec les commandes d'achats ? --l'indication sur les pièces justificatives que l'on a procédé aux vérifications et approbations	X X X X X X		Les comparaisons se font notamment avec les bons de commande, le bon de livraison, le FCR, le connaissement ou LTA.
6. Par qui sont effectués ces contrôles ? -S'agit-il de personnes indépendantes : du service achats ? -des autres services demandant cette dépense ?	X X X		Ces contrôles sont effectués à plusieurs niveaux notamment à la comptabilité achats et au service réception.
7. Quels sont les contrôles exercés sur les factures de transports ?			
8. Comment est effectué le contrôle des factures reçues sans commande préalable ?		X	
9. Les comptables fournisseurs enregistrent-ils que les factures ayant des traces de règlement ?	X		
10. La tenue des comptes fournisseurs est-elle indépendante du service achats ?	X		

**Annexe 4 (suite): QCI**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Achats	4/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**D.- S'assurer que toutes les factures correspondent à des produits effectivement reçus et nécessaires à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées**

11. Si un numéro interne est attribué à une facture, à quel moment celui-ci est-il donné ? La continuité des numéros de factures est-elle vérifiée ?	X		
12. Quels achats ou frais peuvent être enregistrés directement par le crédit d'un compte de trésorerie ?	NA		
13. Comment s'assure-t-on que le service comptable est rapidement informé de tous les retours sur achats pour en débiter le fournisseur ?	X		
14. Les soldes débiteurs sont-ils systématiquement analysés ?	X		
15. Procède-t-on régulièrement à un examen des BR non rapprochés d'une facture, des factures non rapprochées d'un BR et des commandes anciennes apparemment non livrées ?	X		SAP affiche régulièrement toutes les informations concernant chaque commande arrivée à échéance.
16. Comment s'assure-t-on qu'à la clôture de l'exercice, toutes les charges à payer importantes, en particulier, les réceptions non facturées, sont correctement provisionnées ?	X		La comptabilité achats adresse une lettre contenant toutes les charges non facturée pour constater les provisions
17. Avec quelle fréquence établit-on une balance fournisseurs ?	X		Trimestre
18. Est-elle toujours rapprochée du compte collectif et par qui ?	X		Par le chef de service comptabilité et son adjoint.
19. L'usage de photocopies comme pièces justificatives est-il interdit ?	X		Cette pratique est interdite cependant elle tolérée sous réserve de l'engagement d'un supérieur hiérarchique

**Source :** nous même

**Annexe 5 (suite) : QCI**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus Achats/approvisionnements	5/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**E.- S'assurer que tous les paiements sont correctement justifiés, autorisés et enregistrés.**

QUESTIONS	Oui	Non	NA	Commentaires
1. Tous les paiements, exceptés les petits achats par caisse sont-ils effectués par chèques, traites ou virements ?	X			Virement
2. Les signataires sont-ils limités à des responsables qui n'ont pas accès à la comptabilité ?	X			
3. Comment les signataires autorisés peuvent-ils s'assurer du caractère justifié de la dépense ?			X	
4. Les pièces justificatives du paiement contiennent-elles la preuve que les marchandises ont été reçues ou les services rendus ?			X	
5. Les ordres de virement mentionnent-ils les références des justificatifs du paiement ?	X			
6. Qui détient les carnets de chèques ? --s'agit-il d'une personne non habilitée à signer les chèques ? --les chéquiers sont-ils bien gardés ?	X X			Service trésorerie Coffre fort.
7. Le registre des effets à payer est-il tenu par un employé qui n'est pas autorisé à signer les chèques et à accepter les effets ?	X			
8. Les ordres de virement sont-ils préparés qu'à l'appui de justificatifs approuvés par des personnes qui ne sont pas en droit d'approuver les pièces justificatives ?	X			
9. Que fait-on des chèques annulés ? --sont-ils mutilés et classés ?	X			

**Annexe 5 (suite) : Questionnaire de contrôle interne**

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Processus Achats/approvisionnements	5/5
Cartographie des risques opérationnels		

**Objectifs de contrôle :**

**E.- S'assurer que tous les paiements sont correctement justifiés, autorisés et enregistrés.**

QUESTIONS	OUI	NON	NA	
10. L'émission de chèques en avance à compléter, en blanc, ou au porteur est-elle interdite ?	X			
11. La continuité des ordres de virement comptabilisés est-elle vérifiée par quelqu'un d'indépendant de la comptabilité ?	X			
12. Qui annule les pièces justificatives pour empêcher leur réutilisation ?	X			Service trésorerie
13. Quel circuit suivent les chèques et ordre de virement après avoir été signés ? Sont-ils expédiés par la poste sans avoir à retourner :	X			
--aux personnes qui préparent les P.P?	X			
--à celles qui approuvent les justificatifs de paiement ?	X			
--à celles qui tiennent les comptes	X			

## Annexe 6 : Feuille de révélation de risques (FAR) No : 1

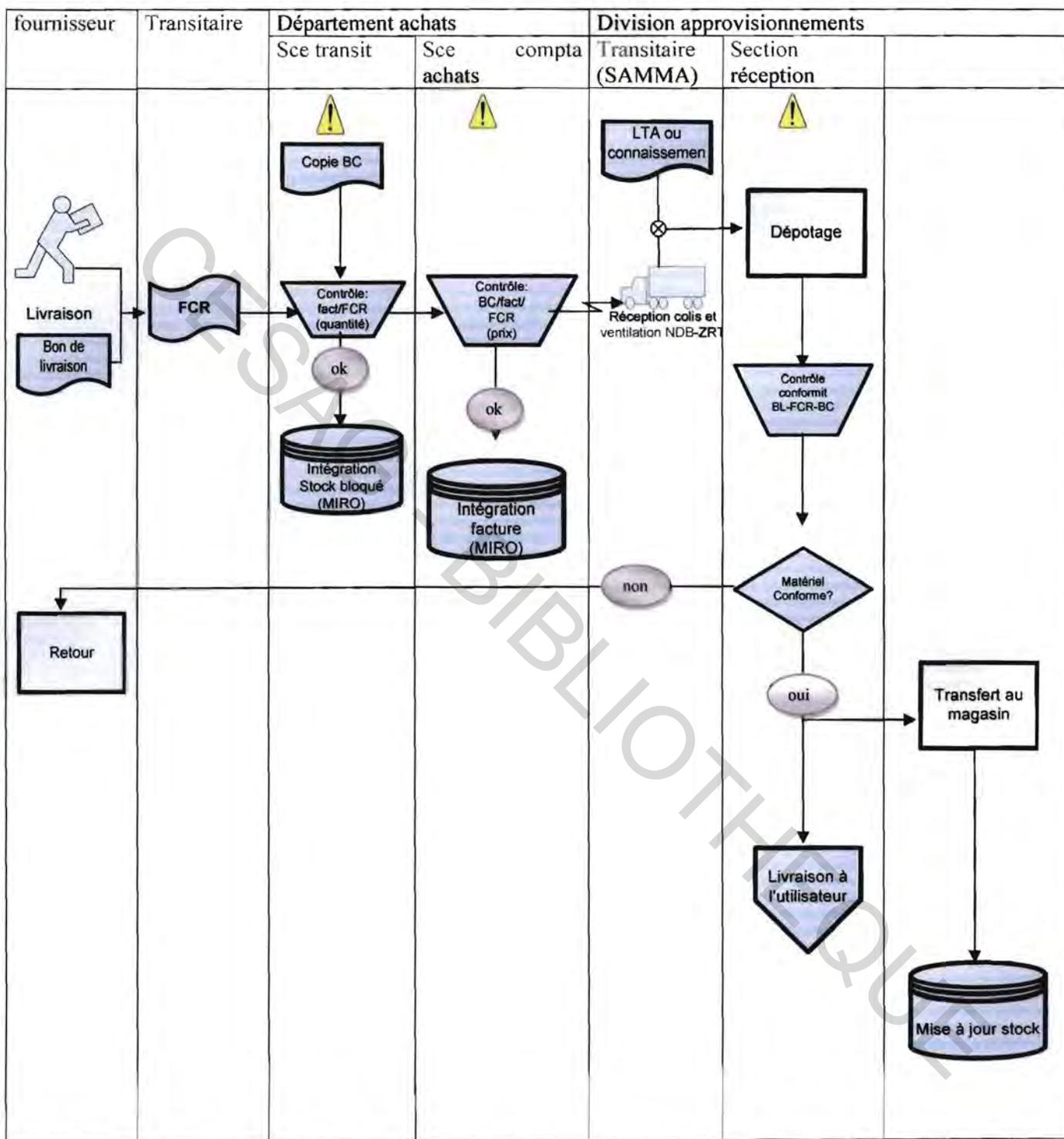
<b>Cartographie des risques opérationnels liés au processus achats/appros</b>	<b>Référence :</b> Questionnaire de contrôle interne 2/5
<b>- Types de risques identifiés :</b> Réalisation des achats inopportuns.	
<b>Faits constatés :</b> Une incohérence et inadéquation fréquentes entre la politique d'achat de l'utilisateur avec la politique d'achat de la SNIM.	
<b>Causes explicatives :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de prévision efficace des achats (extrapolation pure et simple des achats antérieurs) ;</li> <li>• Erreurs d'appréciation des besoins.</li> </ul>	
<b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats au jour le jour (pilotage à vue) ;</li> <li>• Dépassements fréquents des budgets.</li> </ul>	
<b>Recommandations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration des budgets N+ par les structures concernées et le contrôle de gestion en collaboration avec la DAL.</li> </ul>	
<b>Domaine :</b> processus achats/appros	

## Annexe 7 : Feuille d'analyse des risques (FAR) No :2

<b>Mission :</b>	<b>Référence :</b> Questionnaire de contrôle interne 2/5
<b>- Types de risques identifiés :</b> Collusion fournisseur/acheteur	
<b>Faits constatés :</b> Absence d'un contrôle régulier, par des personnes indépendante, des critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées.	
<b>Causes explicatives :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de suivi rigoureux et régulier des conditions de mise en œuvre de la base de données fournisseurs ;</li> </ul>	
<b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marché de gré à gré ;</li> <li>• Fournisseurs potentiels non consultés ;</li> <li>• Achats non conformes (rapport qualité/prix)</li> </ul>	
<b>Recommandations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panel des fournisseurs à consulter défini collégialement (Demandeur et acheteurs) ;</li> <li>• Prendre les dispositions adéquates permettant de faire vérifier, par des personnes indépendantes des achats, les critères de choix des fournisseurs et la validité des conditions acceptées.</li> </ul>	
<b>Domaine :</b> processus achats/appros	

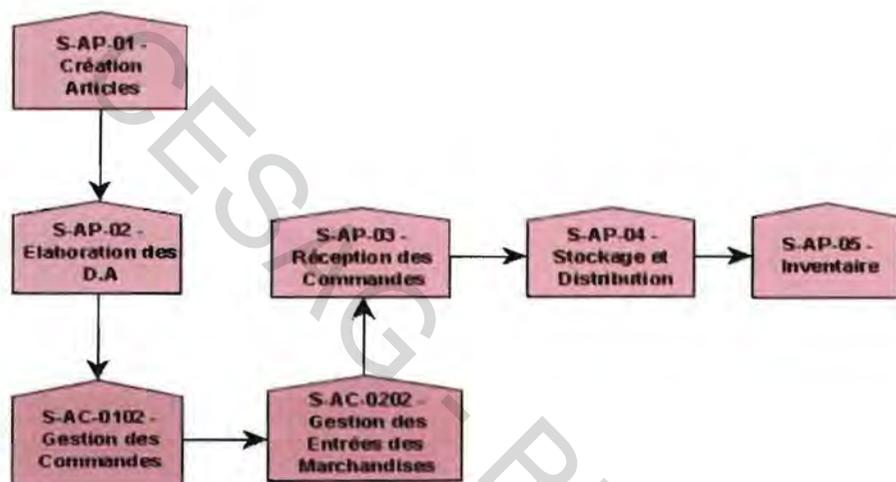


Annexe 8 (suite) : Flow chart processus achats/approvisionnements : réception



Source : nous même

Annexe 9 : processus achats de la SNIM



Source : Chef de service achats

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Ouvrages et Articles

1. **Banks, Erik (2004)**, *Alternative risk transfer : integrated risks management through insurance, reinsurance and the capital markets*, Edition John Wiley & sons Ltd, Chichester, 238p.
2. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergert, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'Audit Interne, n°161 : 10-12.
3. **Bapst, Pierre-Alexandre & Bergert, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'Audit Interne, n°162 : 10-12.
4. **Barry, Mamadou (2007)**, *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises : mécanismes et moyens de préventions* : 278p.
5. **Barry, Mamadou (2008)**, *Audit Contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé* 2<sup>e</sup> édition, Sénégalaise de l'Imprimerie : 278p.
6. **Barthelemy, Bernard & Courreges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale*, Edition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition Paris : 471.
7. **Bernard, Frédéric (2006)**, *Contrôle Interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire*, Edition Maxima : 303p.
8. **Bouaniche, José (2004)**, calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, Revue Française d'audit interne, n°168 : 6-10.
9. **Bouvier, Christian (1990)**, *Audit des achats*, Edition d'Organisation, Paris, 158 p.
10. **Brandenburg, Hans & Wojtyna, Jean-Pierre (2002 : 25)**, L'approche processus : mode d'emploi, Edition d'Organisation, 143 p.
11. **Caverivière, Patrick (2007)**, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions Demos, Paris, 159 pages.
12. **Coopers et Lybrand (2000)**, la nouvelle pratique de contrôle interne, Edition d'Organisation, Paris, 378 p.

13. **De Lagarde, Olivier (2005)**, *Piloter les projets par les risques : une nouvelle approche pour l'entreprise d'assurances*, Collection Vuibert, France, 143 pages
14. **Desroche, Alain & al.(2003)**, *la gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286p.
15. **Hamzaoui, Mohamed & Pige, Benoît (2005)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1<sup>ère</sup> édition Village Mondial, Orléans: 245p.
16. **Hamzaoui, Mohamed (2008)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, PEARSON Education France Paris, 2<sup>e</sup> édition : 243p.
17. **Hassid, Olivier (2008)**, *La gestion des risques*, 2<sup>e</sup> édition Dunod, Paris : 150p.
18. **IFACI (Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés) (2005)**, *le management des risques de l'entreprise*, Édition d'organisation, Paris, 338p.
19. **Jimenez, Christian ; Merlier, Patrick ; Chelly, Dan (2008)**, *Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue-banque Editions, Paris, 271 pages.
20. **Landwell & Associés (2009)**, *Management des risques de l'entreprise (COSO II)*, Editions d'organisation, Paris, 338 pag
21. **Maders, Henri-Pierre & Masselin, Jean-Luc, (2006)**, *Contrôle interne des risques : cibler-Evaluer-Organiser-Piloter-Maitriser*, 2<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, France, 261 pages.
22. **Maignan, Michel (2005)**, *La démarche de la gestion des risques à l'aune de la gouvernance*, Revue Banque, n°668, 52p.
23. **Moncelet, Bertrand & al (2005)**, *Gestion des risques opérationnels, approches traditionnelles insuffisantes*, *Revue Banque*, (670) : 46-48.
24. **Mareschall, Gilbert (2008)**, *la cartographie des risques*, AFANOR Juin 2006, 95p.
25. **Nahum, William & al. (2008)**, *Bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*, Cahier de l'académie, 13<sup>ème</sup> éd., Editions Sage, Paris, 97 pages.
26. **Nahum, William & al. (2009)**, *Guide des bonnes pratiques : maîtrise des risques dans les opérations d'acquisition*, Cahier de l'académie, 16<sup>ème</sup> éd. Editions Sage, Paris, 38 pages.
27. **Nicolet, Marie-Agnès et Maignan Michel**, *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, Revue Banque, 2005, n° 668.
28. **Obert Robert (2004)**, *Synthèse droit et comptabilité*, Edition Dunod, Paris, 216p
29. **Odile DERENNE et Yves LAMY (2007)**, *Les 12 points clés de la carrière du fonctionnaire hospitalier*, 9<sup>e</sup> édition, Editions ENSP, Paris 272p

30. **Ordre des Experts Comptables (2008)**, Les bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME, *Les cahiers de l'académie N° 13*, 98p.
31. **Ordre des Experts Comptables (2004)**, Les bonnes pratiques de contrôle interne dans les PME, *Les cahiers de l'académie N° 4*, 58p.
32. **Perilhon, Pierre (2007)**, *La gestion des risques : méthodes MADS MOSAR II*, Edition Demos, Paris, 235p.
33. **Perrotin, Roger & associés (2007)**, *Le manuel des achats : processus-Management-Audit*, 2<sup>ème</sup> éd. Editions d'organisation, Paris, 424 pages.
34. **Petit, Philippe (2008)**, *Toute la fonction achats : Savoir-être, savoir-faire, savoirs*, Editions DUNOD, Paris, 487 pages.
35. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 479 pages ;
36. **Renard, Jacques (2007)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 479 pages ;
37. **Renard, Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> éd., Editions d'organisation, Paris, 469 pages ;
38. **Romelaer Pierre, (1993)**, *Gestion des ressources humaines*, Edition Armand Colin Collection : U, série Economie, Paris, 347 pages
39. **Schick, Pierre (2008)**, *Mémento d'audit interne, Méthode conduite d'une mission*. DUNOD Edition, Paris, 217 pages.
40. **Schick, Pierre & Lemant Olivier, (2004)**, *Guide self-audit*, Editions d'Organisation, Paris, 217.
41. **Sylvie Guerrero (2008)**, *Les outils de l'audit social*, Edition Dunod, Paris, 116p.

#### Sources internet :

1. <http://www.oboulo.com/reglementation-comite-bale-ii-risques>, site consulté le 14-mars-2010
2. [www.snim.com/intranet/Map-risk](http://www.snim.com/intranet/Map-risk), site consulté le 8-novembre-2009
3. [www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Brochures-metiers-et-secteurs/10-reponses-sur-la-cartographie-des-risques](http://www.mazars.fr/Accueil/News/Publications/Brochures-metiers-et-secteurs/10-reponses-sur-la-cartographie-des-risques), site consulté le 4-février-2010

### Codex et mémoires

1. **Diene, Jean Baptiste (2008)**, Codex du module Audit des achats, DESS Audit et contrôle de Gestion.
2. **Kolou Tchasse, Assekissa**, conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs : cas de la société togolaise des eaux.
3. **NIMAGA, Ramata (2008)**, *Evaluation de la maitrise des risques liés au processus d'achat par appel d'offres : cas de l'UNFPA au Sénégal*. 129 pages.
4. **Sawadogo (2008)**, Codex du module audit informatique, DESS Audit et contrôle de Gestion.
5. **YAZI, Moussa (2008)**, Codex du module Audit interne et Procédures, DESS Audit et contrôle de Gestion