



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

(CEE)

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion**

(MBA-ACG)

Promotion 25

(2013-2014)

Mémoire de fin d'études

THEME

**EVALUATION DES RISQUES LIES AU
PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS : CAS
DU BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL DU
MALI**

Présenté par :

Fanta Tieny DIALLO

Dirigé par :

Jean-Baptiste François DIENE

Expert-Comptable agréé

Professeur associé au CESAG

Janvier 2017

DEDICACE

C'est avec un immense plaisir que je dédie ce mémoire à mes parents et à mon époux, qui n'ont jamais cessé de tout mettre en œuvre pour mon éducation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire a été réalisé grâce au soutien et la contribution de plusieurs personnes que je tiens à remercier :

- ❖ le tout puissant Allah, qui m'a permis de franchir cette étape de ma vie;
- ❖ monsieur Moussa YAZI, Directeur de ISCBF CESAG, pour la qualité de son enseignement et son soutien moral tout au long de mon parcours au CESAG ;
- ❖ docteur Bertin CHABI, Directeur de CESAG EXECUTIVE, pour l'encadrement reçu tout au long de la formation ;
- ❖ monsieur Jean Baptiste DIENE, pour l'encadrement de la rédaction de ce mémoire ;
- ❖ tout le corps professoral du CESAG ;
- ❖ tout le personnel du BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL DU MALI, plus personnellement M Samba SOUMARE, Auditeur interne ; M Adama SOUMANO, Chef service approvisionnement ; M Amadou DIALLO, Vérificateur Assistant pour leur encadrement leur soutien et leur conseil tout au long de la rédaction du mémoire ;
- ❖ tous mes camarades et amis de la 25^{ème} promotion du CESAG pour ces moments inoubliables passés ensemble.

SIGLES ET ABREVIATIONS

A/F	: Achats/Fournisseurs
AO	: Appel d'Offre
AVG	: Assistante du VG
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
BVG	: Bureau du VERIFICATEUR GENERAL
CI	: Contrôle Interne
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations Of the Treadway Commission
DA	: Demande d'achat
DAF	: Directeur Administratif et financier
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
FEB	: Fiche d'expression des besoins
IFACI	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
ISO	: Organisation International de Normalisation
PPAPM	: Plan Prévisionnel Annuel de Passation de Marché
PV	: Procès-Verbal
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
RAL	: Responsable des achats et de la logistique
SDAF	: Secrétaire du DAF
SYSCOA	: Système Comptable Ouest-Africain
TTC	: Tout Taxe Comprise

TVA : Taxe sur la Valeur ajoutée

VG : Vérificateur Général

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle de registre de transmission de carnet de demande d'achat	14
Tableau 2 : Typologie des risques	20
Tableau 3 : Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat	24
Tableau 4 : Tableau d'identification des risques conçu par Renard	39
Tableau 5 : Risques liés à la budgétisation-suivi des engagements de dépenses.....	62
Tableau 6 : Risques liés à l'expression interne des besoins.....	63
Tableau 7 : Risques liés à l'évaluation et sélection de fournisseurs	64
Tableau 8 : Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande	65
Tableau 9 : Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture	66
Tableau 10 : Risques liés à la comptabilisation de la facture	67
Tableau 11 : Risques liés au règlement de factures	68
Tableau 12 : Modèle d'échelle de mesure de la probabilité	70
Tableau 13 : Evaluation de la probabilité de survenance du risque.....	71
Tableau 14 : Modèle d'échelle d'évaluation de l'impact.....	73
Tableau 15 : Evaluation de l'impact des risques du risque.....	73
Tableau 16 : Hiérarchisation des risques selon la probabilité.....	75
Tableau 17 : Hiérarchisation des risques selon l'impact	76
Tableau 18 : Matrice de criticité des risques identifiés.....	77
Tableau 19 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité.....	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Démarche d'évaluation des risques	28
Figure 2 : Modèle D'analyse	37
Figure 3 : matrice des risques liés au processus achats/fournisseurs	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du Bureau du Vérificateur Général du Mali.....	86
Annexe 2 : Questionnaires de contrôle interne (QCI)	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTES DES ANNEXES.....	VII
TABLE DES MATIERES.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE 1 : LA FONCTION ET LE PROCESSUS D'ACHAT FOURNISSEUR	9
1.1. La fonction achats	9
1.1.1 Les champs d'activité de la fonction.....	10
1.1.2 Importance de la fonction achats.....	10
1.1.3 Rôle et responsabilité de la fonction achats	11
1.2 Organisation de la fonction achats	11
1.3 Processus achat/fournisseur.....	12
1.3.1 Déroulement du processus achat	13
1.4 Procédure d'achat	17
1.4.1 Principes d'achat	17
1.4.2 Manuel de procédure des achats.....	18
1.5 Risques liés au processus achat.....	18

1.5.1 La notion de risque : définition et typologie de risques	19
1.5.2 Les risques liés à la politique générale des achats	20
1.5.3 Les risques liés à budgétisation-suivi des engagements de dépenses	21
1.5.4 Risques liés à l'expression interne des besoins	21
1.5.5 Risques liés à l'évaluation et sélection des fournisseurs	21
1.5.6 Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande	21
1.5.7 Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture	22
1.5.8 Risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture	22
1.5.9 Analyse des risques opérationnels des achats et leurs dispositifs de maîtrise	22
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'EVALUATION DU RISQUE	26
2.1. Le cadre conceptuel d'évaluation des risques	26
2.1.1. Evaluation du risque	27
2.2. Démarche d'évaluation des risques	27
2.2.1. L'établissement du contexte	28
2.2.2. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	32
2.2.3. Gestion des risques	33
2.2.4. Procédure de contrôle et de maîtrise des risques liés aux achats	33
2.2.5. Elaboration des plans d'actions	33
2.2.6. Vérification de l'utilité du plan d'action	34
2.2.7. Sélection des techniques d'évaluation	34
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	36
3.1. Modèle d'analyse	36
3.2. Outils de collecte des données	38

3.2.1. Analyse documentaire	38
3.2.2. Interviews	38
3.3. Outils d'analyse des données	38
3.3.1. Le tableau d'identification des risques	38
3.3.2. Questionnaire de contrôle interne	39
3.3.3. Tests de conformité et de permanence	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	41
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL DU MALI.....	43
4.1. Historique et Cadre juridique	43
4.2. Missions et statut.....	43
4.3. Organisation et fonctionnement	44
4.3.1. La haute Direction	44
4.3.2. Les Unités en Staff	45
4.3.3. Les Directions Opérationnelles	45
4.3.4. Le Secrétariat Administratif et des Archives	48
4.3.5. Les Instances consultatives	49
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS DU BVG50	
5.1. Description des procédures d'achat.....	50
5.1.1 Expression du besoin.....	50
5.1.2. Choix des fournisseurs et envoi de la demande de cotation.....	53
5.1.3 Etablissement du bon de commande	54
5.1.4 Suivi de la commande	55

5.1.5 Réception de la commande	56
5.2. Réception et traitement de la facture.....	56
5.2.1. Réception.....	56
5.2.2. Traitement de la facture.....	57
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS ACHATS/ FOURNISSEURS	62
6.1 Identification des risques du processus achat.....	62
6.1.1. Identification des risques liés à la budgétisation-suivi des engagements de dépenses	62
6.1.2. Identification des risques liés à l'expression interne des besoins	63
6.1.3. Identification des risques liés à l'évaluation et sélection de fournisseurs.....	63
6.1.4. Identification des risques liés à la passation, suivi et relance de la commande	64
6.1.5. Identification des risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture.....	65
6.1.6. Identification des risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture	67
6.2. Evaluation des risques liés aux processus achats/fournisseurs du BVG.....	68
6.2.1. Test de permanence des procédures du BVG.....	68
6.2.2. Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise achats du BVG	70
6.2.3. Hiérarchisation des risques.....	74
6.2.4. Analyse de la matrice des risques	80
6.3. Recommandations	81
CONCLUSION GENERALE	83
ANNEXES	85
BIBLIOGRAPHIE	88

INTRODUCTION GENERALE

UISAG - BIBLIOTHEQUE

Les scandales financiers du début des années 2000 ont mis en évidence d'importantes lacunes dans les systèmes de gouvernance et les contrôles mis en place tant dans les entreprises privées que dans les organisations publiques.

Face à ces différentes menaces, les administrateurs ont exigé des gestionnaires de plus en plus d'informations dans le cadre de la reddition des comptes, afin de s'assurer d'une part de la réalité des données mises à leurs dispositions et d'autre part, du suivi de la rentabilité des activités. Dans ce contexte, la maîtrise des activités, la création de la valeur ajoutée ainsi que la prévention et la détection des risques deviennent des objectifs majeurs pour toute entreprise qui se veut performante.

Ainsi, la mise en place de dispositifs performants de gestion des risques opérationnels devient indispensable. Dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces, et pour atteindre leurs objectifs, les entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne (CI). Ces derniers sont mis en œuvre pour prévenir, identifier, évaluer, superviser et atténuer les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs activités. L'évaluation de ces dispositifs est dans ce contexte assurée par les auditeurs à travers une évaluation du contrôle interne.

Au Mali, le Bureau du Vérificateur Général (BVG), bien qu'étant une structure de contrôle, dispose d'activités supports de son métier principal qu'est la vérification. Ces activités sont entre autres la comptabilité, les achats, les stocks, etc... L'existence de ces activités crée un besoin de maîtrise en interne qui débouche à la mise en place de contrôles. En tant qu'organisme de contrôle, le BVG se doit d'être un exemple quant à la mise en œuvre des meilleurs pratiques des activités sur lesquelles il exerce des contrôles dans d'autres organismes. A ce titre, l'une des activités supports la plus visible reste la gestion des achats. Ceci se justifie d'ailleurs par l'existence d'un code spécifique des marchés publics.

Selon la taille des organisations l'activité d'achat peut présenter d'énormes opérations au cours d'une année. Les transactions relatives à cette dernière deviennent très significatives dans le budget global de l'entreprise. C'est à ce titre qu'en fonction de la taille reconnue au BVG (car couvrant tout le territoire malien), les risques encourus sont importants et prennent une valeur facilement multipliée, à cause du rôle que joue le BVG.

Au regard de ce qui précède l'activité d'achat a été transférée d'un niveau opérationnel à un niveau stratégique. Ceci implique un besoin de maîtrise des événements qui pourraient impacter directement ou indirectement les objectifs aussi bien stratégique qu'opérationnel. Ces événements aussi variés qu'ils soient, présentent des impacts et des criticités différents en fonction des objectifs qu'ils affectent. Le BVG même en ayant identifié les risques ne dispose pas encore d'une valorisation de ces derniers pour prendre les décisions adéquates en matière de gestion des risques relativement aux achats qu'il exécute. C'est ce qui explique, qu'à ce jour, il ne soit pas en mesure d'identifier clairement les événements d'impact mineur (perte de quelques milliers de francs) ou majeur (perte de crédibilité du BVG, voire du gouvernement).

Il ressort que ces problèmes peuvent trouver leur origine dans :

- l'absence de critères d'évaluation ou de mesure des risques, clairement définis au sein du BVG ;
- l'absence ou la méconnaissance outils, techniques et méthodes d'évaluations des risques et événements risqués ;
- les difficultés de maîtrise du processus d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques ;
- la méconnaissance des méthodes d'analyses quantitatives et qualitatives des risques pour en déterminer les probabilités d'occurrence et les conséquences possibles.

La non-maîtrise de la gravité d'un risque sur un objectif du processus d'achat pourrait occasionner les conséquences qui suivent :

- mauvaise appréciation des impacts et des probabilités des événements risqués, provoquant une sous ou une surévaluation des risques relatifs à l'activité d'achat ;
- un manque de transparence dans la gestion des achats et la culture des actions de corruption ;
- mauvaise gestion de l'atteinte des objectifs d'achat entraînant de lourdes pertes financières ;
- perte de l'image du Bureau du Vérificateur Général auprès des autres institutions d'Etat (qu'il est sensé lui-même contrôler).

Au regard de ces causes et conséquences qu'il entraîne, et en vue d'assurer la pérennité de l'organisation, plusieurs alternatives en vue d'une gestion efficace et efficiente des risques relatifs aux achats peuvent être mises en œuvre. Ainsi, nous proposons comme solution pour la résolution du problème de valorisation des risques de :

- mettre en place un système de veille permettant la gestion des risques ;
- doter le service d'audit interne de moyens adéquats pour mener à bien ses missions à travers l'approche par les risques ;
- s'inspirer des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques ;
- évaluer périodiquement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'achat ;
- évaluer les risques liés aux processus achat pour prendre les meilleures décisions de gestion.

Après comparaison des différentes propositions ci-dessus, l'évaluation des risques liés au processus achat, paraît comme la solution la plus adaptée.

Ainsi, la question principale à laquelle nous essayerons de répondre est la suivante :

Comment le Bureau du Vérificateur Général peut-il évaluer les risques liés aux processus achat pour en avoir la maîtrise ?

De cette question principale découlera les questions suivantes :

- Quels peuvent être les risques liés au processus Achats/Fournisseurs ?
- Comment évaluer ces risques ?
- Quels dispositifs mettre en place pour la maîtrise de ces risques ?
- Quelles sont les méthodes d'évaluation disponibles et à portée de main du Bureau du Vérificateur Général ?

Le thème choisit s'intitule « Evaluation des risques liés au processus Achats/Fournisseurs du Bureau du Vérificateur Général » et vise à apporter des réponses aux questions susvisées.

L'objectif principal de cette étude est d'aider le BVG à évaluer les risques liés au processus achat.

Les objectifs spécifiques qui en découlent seront de :

- comprendre les processus et procédures d'achat ;
- analyser le processus de gestion des risques liés aux achats existants ;
- déterminer les meilleures méthodes d'évaluation des risques liés au processus achat ;
- améliorer le processus de gestion de risque à travers une meilleure évaluation des risques ;
- proposer des actions correctives.

Dans le cadre de cette étude seuls les risques liés à l'activité d'achat seront pris en compte de façon générale et en particulier les risques déjà identifiés par le BVG. Nous désirons ainsi, nous focaliser plutôt sur la méthode d'évaluation à proposer que sur réellement le processus complet d'évaluation du risque, qui inclut l'établissement du contexte, l'identification, l'analyse et l'évaluation.

L'intérêt de ce travail est de mettre à la disposition du BVG un document d'analyse des risques de son processus achats/fournisseurs et des propositions d'amélioration. Ce qui lui permettra d'effectuer leur correcte évaluation et de se doter d'un dispositif de leur maîtrise.

Le BVG disposera ainsi d'une base solide pour la planification des missions de l'audit interne conformément à la norme d'audit interne 2010, qui prévoit que « le responsable de l'audit interne doit établir un plan fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».

Pour nous même, cette étude sera l'occasion de mettre en application les techniques et outils d'audit interne que nous avons appris au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), surtout de les confronter aux réalités de la vie professionnelle dans le but d'approfondir les connaissances acquises au cours de notre formation. Cette étude nous permettra aussi d'appliquer les méthodes d'évaluation des risques et de tester le processus de gestion des risques d'une organisation en pleine activité.

Pour le CESAG nous espérons que notre étude, de par son caractère pratique, viendra renforcer la documentation existante.

Ainsi, cette étude va donc s'articuler autour de deux grandes parties : une partie théorique et une partie pratique.

Au niveau de la première partie, nous décrivons le processus achats/fournisseurs afin de pouvoir identifier les différents risques qui lui sont liés ainsi que le dispositif qui permettra de les maîtriser. Ensuite, nous proposerons une démarche d'évaluation et nous décrivons la méthodologie à suivre.

Quant à la deuxième partie, elle sera consacrée à une présentation du BVG, une description de son processus Achats /Fournisseurs ainsi qu'une évaluation du dispositif de maîtrise des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

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

Introduction

La fonction achats a fortement évolué depuis les 30 dernières années au sein de l'entreprise, elle est désormais un élément stratégique de la performance de l'entreprise. Cette évolution de la fonction achat s'est faite parallèlement à celle de l'économie des entreprises, qui est passée d'une économie de production à une économie de marché. Les entreprises, pour rester compétitives, ont dû trouver les outils les plus efficaces pour améliorer leur stratégie et ainsi être plus performantes face à une concurrence de plus en plus accrue.

En effet, de nos jours les achats sont au service de tous les processus de l'entreprise, et toutes les organisations cherchent à optimiser la gestion des processus en vue d'atteindre leurs objectifs. Cette gestion nécessite une attention particulière, car elle ne peut se faire sans la connaissance de menaces liées aux activités qu'elles mènent. Ainsi, en vue d'une atteinte les objectifs qu'elles se fixent, une évaluation quotidienne des risques va permettre d'identifier et d'analyser ces menaces.

Le risque menace l'homme depuis toujours. « Les catastrophes naturels sont de toutes les époques et restent les événements de loin les plus dangereux » (PERILHON, 2007 : 7). L'augmentation de ces risques dans l'économie et la fréquence des défaillances des entreprises mettent en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise. Les exigences des lois et réglementations en matière de contrôle interne et de conformité ont amené les dirigeants des organisations et des entreprises à intégrer la maîtrise des risques dans le management de l'entreprise.

Pour notre part, la maîtrise de la fonction achat nécessite une évaluation des risques du processus Achats Fournisseurs et la mise en place des dispositifs de Contrôle Interne.

Cette première partie consacrée au cadre théorique comprendra trois(3) chapitres :

- le premier chapitre portera sur l'étude du Processus Achats/Fournisseurs ;
- le deuxième sera consacré à l'Evaluation des risques du Processus Achats /Fournisseurs ;
- le troisième sera consacré à la Méthodologie de la Recherche.

CHAPITRE 1 : LA FONCTION ET LE PROCESSUS D'ACHAT FOURNISSEUR

Les achats sont un paradoxe au sein des entreprises. En effet, les achats constituent «la fonction qui engage les dépenses de l'entreprise, mais contrairement aux fonctions commerciales, financières ou de production, ils subsistent de nombreux leviers d'amélioration pour optimiser leurs contributions à la création de valeur pour l'entreprise» (GELY & al., 2009 : 17). L'organisation des entreprises relègue encore trop souvent les achats au rang de fonction support, alors qu'ils ont une incidence directe sur les résultats opérationnels.

Le processus achat est au service de tous les processus de l'entreprise et va de la définition de la politique générale d'achat au paiement de la facture, il délivre le produit acheté soit au processus client de l'achat soit au client final. Le déclencheur du processus achat est l'opportunité d'achat qui se matérialise par une décision. Nous savons qu'une entreprise, si elle souhaite s'établir sur un marché concurrentiel, devra nécessairement maîtriser ses coûts, et donc, par la même occasion, maîtriser ses achats. Ces derniers représentent par ailleurs, la majeure partie des charges de l'entreprise, avec la part affiliée aux salaires. Une gestion maîtrisée des coûts est l'une des conditions « sine qua non » à la viabilité et au développement d'une entreprise. C'est ici que la fonction achats trouve son essence et toute son importance.

1.1. La fonction achats

La fonction achat se définit « comme la fonction responsable du processus d'acquisition des biens et services nécessaires à la production et au fonctionnement de toute entreprise » (BERNARD & al, 2009 : 17).

Selon MOUTOT & al (2010 : 48), la fonction achats est l'un des liens les plus importants entre une organisation et son environnement. Elle se positionne entre un demandeur ou un ensemble de demandeurs et les fournisseurs. La prise de conscience progressive des entreprises concernant l'importance des achats comme levier de performance a conduit à une progression de la fonction achat. Toutes ces définitions nous montrent à quel point la fonction achat occupe une place importante au sein d'une entreprise et quel rôle stratégique elle joue afin d'améliorer ses performances.

1.1.1 Les champs d'activité de la fonction

Selon MOUTOT & al. (2010 : 49), la fonction achats intervient en amont, se concentrant davantage sur la recherche de fournisseurs, la négociation et la sélection de produits ou de composants, jouant ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme. Le rôle principal de la fonction achats est d'être l'intermédiaire en amont entre les services internes et les fournisseurs, avec un objectif majeur : satisfaire le client. Elle est pour les fournisseurs ce que la fonction commerciale est pour les clients : un intermédiaire incontournable. L'acheteur doit donc connaître les caractéristiques des offres fournisseurs ainsi que celles des produits et services demandés, afin de tirer parti des évolutions du marché et remplir sa fonction. À ces objectifs se rajoute une recherche de conditions optimales. Elle prend en compte, outre les coûts et les délais, la qualité et les conditions de paiement, mais aussi, la capacité du fournisseur à fournir les quantités demandées.

Pour BARRY (2009 :25-26), les étapes du cycle A/F (Achat / Fournisseur) sont :

- la budgétisation-Suivi des engagements de dépenses ;
- l'expression interne des besoins ;
- la sélection des fournisseurs ;
- la commande-Relance des fournisseurs ;
- la réception des articles livrés.

1.1.2 Importance de la fonction achats

La fonction achat a un rôle commercial dont l'importance varie en fonction de la taille de l'administration. Elle constitue probablement la principale fonction à pouvoir augmenter le profit maîtrisable de l'entreprise de façon nettement visible.

Selon PERROTIN & al. (2007 : 29-30), l'éthique "achat" est l'ensemble des règles de comportement que l'acheteur s'impose ou qu'il impose à ses fournisseurs. Sur le plan financier, la politique d'Achats peut améliorer la rentabilité d'une structure en optimisant les coûts et les délais. Sur le plan commercial, elle assure également un avantage concurrentiel en fournissant des produits de qualité et en évitant les ruptures de stocks. Finalement, en maîtrisant la fonction Achats, une entreprise peut développer ses ventes et se différencier de la concurrence par un choix éclairé des matières constituant le produit fini.

1.1.3 Rôle et responsabilité de la fonction achats

Le rôle de la fonction achats est de réaliser le processus d'achat avec des implications dans les tâches en amont (expression du besoin) et en aval (maintenance du produit acheté). Elle doit fournir les meilleurs produits et les meilleurs services dans les délais les plus courts et dans des conditions de prix et paiement les plus avantageuses (MAHENE, 2009 : 4). La responsabilité de la fonction achats est de fournir aux différentes fonctions de l'entreprise des biens et services conformes à leurs exigences et cela, en recherchant :

- le prix d'achat le plus bas ;
- le coût d'utilisation le plus performant ;
- le substituable le plus efficace et économique.

1.2 Organisation de la fonction achats

L'organisation de la fonction achats passe par la définition des étapes, phases, processus, principes et procédures qui permettent la maîtrise de l'activité. Cette organisation s'exécute dans le respect du besoin interne défini : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement, aux meilleures conditions économiques et d'exposition au risque de l'entreprise. Généralement, les fonctions achats sont distinctes dans les organisations des entreprises. Les acteurs qui peuvent rendre possible l'organisation et la stabilité de la fonction achat à tous les niveaux sont :

- le fournisseur ;
- le prescripteur ;
- l'acheteur ;
- le technicien ;
- le contrôleur de gestion ;
- le décideur ;
- l'approvisionneur ;
- le magasinier ;
- le comptable.

Cette description générique de leur organisation, doit être adaptée selon les objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise, la nature des produits et services achetés, et les caractéristiques des marchés fournisseurs auxquels la fonction achats s'adresse.

1.3 Processus achat/fournisseur

Avant de définir le processus achat-fournisseur, il convient de définir d'abord le concept de processus.

Selon CATTAN & al (in Périgard, 1987), un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose :

- ❖ des entrées mesurables ;
- ❖ une valeur ajoutée ;
- ❖ des sorties mesurables ;
- ❖ la possibilité de répétitions ;

On distingue plusieurs types de processus dont les suivants liés au processus achat/fournisseur.

Un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées (inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour le « client » externe d'abord, interne ensuite (HAMMER & al, 1993 : 45). Nous pouvons donc déduire que le processus achat est au cœur de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle.

Selon PERROTIN & al (2007:61), il y'a deux types de processus achat : le processus achat stratégiques et le processus d'achat opérationnel.

Le processus d'achat stratégique qui met en évidence les différentes étapes de l'acte achat en mettant la valeur dynamique du processus en exergue des étapes telles que : la segmentation des achats, l'anticipation de l'évolution des marchés, l'analyse du marché etc....

Le processus d'achat opérationnel couvre les opérations quotidiennes comme : les variables de l'achat opérationnel, l'expression des besoins, l'analyse du marché, etc....

Tous ces deux processus jouent un rôle central dans la création de la valeur pour les clients internes grâce aux actions correctives et préventives sur les couts.

1.3.1 Déroulement du processus achat

Traditionnellement, l'acte d'achat met en présence deux parties, l'acheteur, et le fournisseur, et se conclut par un règlement.

Le processus d'achat va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée. Il est au cœur de l'administration.

1.3.1.1 Définition de la politique générale des achats

De la politique générale de l'entreprise découlent les axes directeurs applicables aux achats, notamment en ce qui concerne l'organisation. Elle peut se définir comme l'expression des orientations stratégiques accompagnées des objectifs généraux en matière d'achat. Quelque soit sa taille, l'entreprise doit définir sa politique des achats qui définit :

- les objectifs en matière d'achat ;
- les priorités des achats (programmation et planification) ;
- le système d'information à mettre en place ;
- les conditions de sécurités à respecter ;
- les ressources (moyens) nécessaires à mobiliser (CAVERIVIERE, 2007 : 31).

1.3.1.2. Budgétisation-Suivi des engagements de dépenses

Elle peut être définie comme «une fonction qui regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses ainsi que leur approbation par les organes compétents de la société» (BARRY, 2009 :25). D'une manière générale, cette activité relève de la compétence du contrôle de gestion et précède l'expression du besoin par les services utilisateurs.

1.3.1.3. Expression Interne des Besoins

Selon PERROTIN& al (2007 : 124), la phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière qualitative et quantitative. Elle est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (matières, fournitures..). Ces expressions sont matérialisées généralement par des Demandes d'Achats (ou des Demandes d'Approvisionnements).

Tableau 1 : Modèle de registre de transmission de carnet de demande d'achat

Service / Département	Carnet N°...	Séquence 1 à ...	Remise du carnet			Retour du carnet
			date	personne	Signature	

Source : BOUVIER (1990 : 66)

Il est ainsi possible de suivre rigoureusement la séquence numérique des DA.

1.3.1.4. Processus de sélection du fournisseur

Le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs actuels ou potentiels suit un principe « d'entonnoir », c'est-à-dire une sélection progressive de fournisseurs en fonction de critères définis. Il est exécuté à travers : l'appel d'offre, l'agrément des fournisseurs pour la commande direct, et la demande de prix à un groupe de fournisseurs restants.¹

1.3.1.4.1. Appel d'offre

L'appel d'offre est la procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée (cahier des charges) de son besoin de produit, service ou prestation. L'appel d'offre constitue une réelle opportunité pour l'acheteur de cerner les prix du marché. Selon CAVERIVIERE

¹ <http://www.buymadeeasy.com/selection-contrats/item/59-processus-de-selection-fournisseurs.html>

(2007 :55), il s'applique aussi bien lors d'un achat ponctuel que lors d'une mise en place d'une commande cadencée ou d'un accord cadre.

1.3.1.4.2. Commande directe

Cette méthode de sélection peut être utilisée dans les cas suivants :

- lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits que par une prestation nécessitant l'emploi d'un brevet d'invention, d'une licence ou de droits exclusifs détenus par un seul entrepreneur, un seul fournisseur ou un seul prestataire ;
- dans le cas d'extrême urgence, pour les travaux, fournitures ou services que l'autorité contractante doit faire exécuter en lieu et place de l'entrepreneur, du fournisseur ou du prestataire défaillant ;
- dans le cas d'urgence impérieuse motivée par des circonstances imprévisibles ou de force majeure ne permettant pas de respecter les délais prévus dans les procédures d'appel d'offres, nécessitant une intervention immédiate, et lorsque l'autorité contractante n'a pas pu prévoir les circonstances qui sont à l'origine de l'urgence.

1.3.1.4.3. Demande de prix

Il s'agit d'un processus minime de l'appel d'offre qui prévoit la demande de proposition de prix ou d'offre à un groupe restreint de fournisseurs préalablement identifiés par l'entreprise.

1.3.1.5. Evaluation et sélection des fournisseurs

Elle couvre toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre (AO) en général) des fournisseurs (BARRY, 2009 : 25).

Selon BAGLIN (2001 : 524), la responsabilité du service achat est de « rechercher les fournisseurs potentiels, mener des opérations de consultation, d'appel d'offres et de demande de prix, organiser et piloter les négociations, et procéder à la sélection des fournisseurs ». Dans cette perspective, un cahier des charges très détaillé permet un maximum de compétition entre les fournisseurs. Bien sûr, il ne suffit pas de trouver le fournisseur le moins cher. L'acheteur s'assurera donc aussi de sa situation financière, gage de sa pérennité, de sa capacité à produire avec le niveau de qualité requis. Le nombre de fournisseurs ainsi classifiés doit être suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum et bénéficier ainsi des moindres prix et des meilleurs produits ou services.

1.3.1.6. Passation, suivi et relance de la commande

Cette étape est « une étape d'une importance capitale, car elle conduit naturellement à la commande de la marchandise » (BRUEL, 2008 : 94).

Dès que le fournisseur est sélectionné, on passe à la contractualisation de la commande. Cette commande doit être matérialisée par un document contractuel (Bon de Commande : BC, lettre de commande ou marché) pour éviter une contestation ultérieure et effectuer la transaction dans les conditions de prix, de délais et de modalités de règlements prévues. Ce document doit être signé par des personnes habilitées, dûment désignées et connues à l'avance. Après l'établissement de la commande, le service achats se charge de suivre son exécution conformément aux clauses du contrat. Très souvent, les acheteurs tombent dans une pratique dangereuse qui consiste à attendre la livraison sans rien faire, se remettant ainsi au bon vouloir du fournisseur. Selon CAVERIVIERE (2007 : 111), l'introduction d'une clause de pénalité de retard est un moyen efficace pour amener le fournisseur au respect des délais convenus pour la réception de la commande.

1.3.1.7. Réception de la commande et vérification de la facture

Elle peut être décrite comme « la partie qui est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur » (BARRY, 2009 :26). Ce contrôle peut être exercé par une personne seule ou, comme c'est le cas dans les entreprises du secteur public, par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services de l'entreprise. Cette réception matérialise le transfert de propriété et déclenche le paiement de la facture commerciale selon la convention d'achat passée avec le fournisseur.

1.3.1.8. Comptabilisation et règlement des factures fournisseurs

Avant toute approbation, le comptable vérifie que la facture respecte toutes les conditions prévues pour la commande. Ensuite il rapproche les factures après approbation des premiers contrôles effectués avec les exemplaires de BC, BR préalablement transmis par les services intéressés pour s'assurer de leur conformité et passe ainsi à la comptabilisation.

Le règlement se fait par le Service Achats sur la base des originaux de factures après approbation de la facture par une personne autorisée. Elle reprend les tâches :

- de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instruments de règlement (chèques, ordre de virement, pièces de caisse) ;
- de mise à la disposition du fournisseur de ces instruments de paiement ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés (BARRY, 2009 : 40).

1.4 Procédure d'achat

De nos jours les organisations modernes décrivent leurs procédés de travail sous forme de procédures, que ce soit pour répondre à des normes de qualité ou à des dispositions légales et professionnelles ou encore à des impératifs de sécurité.

Selon PAOLO (2008 : 51) « la procédure est la manière spécifiée pour accomplir une activité ou un processus ». Nous pouvons dire simplement que la procédure est la démarche à suivre pour réaliser une activité, c'est à dire la mise en œuvre d'un processus.

1.4.1 Principes d'achat

Les principes sont applicables lorsqu'une personne morale qu'elle soit établissement public, collectivité territoriale, ou état, décide d'acquérir des fournitures ou des services ou d'effectuer des travaux.

Les achats respectent trois grands principes qui conduisent les organisations à définir leurs besoins, à en faire la publicité et à mettre en concurrence les entreprises afin de pouvoir choisir ' l'offre économiquement la plus avantageuse'. Ils ont chacun et tous cumulativement pour objectif de garantir la bonne gestion des deniers publics, d'assurer une concurrence effective entre les candidats, tout en apportant à l'acheteur un cadre qui lui permet de réaliser un bon acte économique. Ces trois principes sont les suivants :

- la liberté d'accès à la commande publique ;
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures.

1.4.2 Manuel de procédure des achats

Le manuel des procédures est un référentiel à usage commun qui détaille les différentes étapes dans l'accomplissement d'une opération, la manière dont celle-ci est exécutée, et les différents niveaux de responsabilité.

Selon MIKAËL (2009 : 132), « Le manuel de procédures peut être défini comme étant un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillée les circuits de flux de documents et d'informations, les procédures d'autorisation et d'approbation, les différents niveaux de responsabilité et de délégation et en fin les dispositifs de sécurité à respecter ».

L'intérêt d'un manuel de procédures est de bien montrer l'importance que la direction attache au respect des directives et aussi l'avantage de rassembler en un document unique tous les écrits relatifs à un sujet et encore valide.

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- garantir la sécurité des actifs ;
- respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- fiabiliser les informations comptables et financiers.

Ainsi pour une bonne application du manuel, il est à priori nécessaire de se référer aux principes de base qui fondent les procédures. Il doit être mis en évidence pour que tout le personnel puisse y avoir accès.

1.5 Risques liés au processus achat

Selon la Norme ISA 400 « le contrôle interne est un processus qui se réfère à toutes les politiques et procédures adoptées par les dirigeants d'une entité afin de garantir, autant que faire se peut, la conduite ordonnée de ses activités ». Il est donc important pour une entreprise d'évaluer son système de contrôle interne pour évaluer les risques liés à son fonctionnement, avoir une maîtrise de ses recettes mais aussi de ses dépenses. Les risques opérationnels du processus A/F concernent essentiellement :

- les vulnérabilités des sociétés publiques liées aux contraintes administratives qui alourdissent et retardent de manière significative les acquisitions de ressources parfois indispensables à la bonne marche des établissements.
- les déficiences dans les procédures internes des sociétés publiques (BARRY, 2009 : 28).

1.5.1 La notion de risque : définition et typologie de risques

Le risque est une notion complexe, c'est aussi l'une des raisons pour lesquelles les spécialistes ont procédé à une classification pour mieux la cerner.

1.5.1.1 Définition

Il existe plusieurs définitions, nous allons en citer quelques-unes en vue de faire une analyse. Le risque peut être défini comme l'évènement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité.

Selon SCHICK (2007 :12), « en audit interne, la notion de risque a toujours été associée, d'une part d'incertitude et d'autre part, à celle des évènements incertains »

L'IFACI In RENARD (2013 : 147), va au-delà d'une seule menace comme l'énonce la définition précédente en définissant le risque comme un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. Selon DESROCHE (2003 :44), le risque est une grandeur à deux dimensions (la probabilité et la gravité).

Dans la même optique BARTHELEMY & al (2004 :11), ajoutent que le risque se mesure en fonction de la criticité (C). $C = \text{Impact} * \text{Probabilité}$.

Toutes ces définitions mettent en évidence les composants du risque :

- la gravité ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en terme de conséquences et de probabilité.»

Et c'est pourquoi toutes les tentatives de mesurer le risque se traduisent par le produit de ces deux facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

1.5.1.2 Les types de risques

Nous ne saurions dresser une liste complète des risques du processus achat dans tous les contextes d'organisation ou de secteur d'activités, car il existe une extrême diversité des risques en entreprise, pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise au quotidien. Il serait donc important que l'entreprise connaisse les risques auxquelles elle fait face dans la réalisation de ses activités pour mieux les aborder. Les risques peuvent être regroupés en fonction de leur nature, leur niveau et leur menace le tableau ci-dessous présentera un modèle de typologie.

Tableau 2 : Typologie des risques

1	2	3
Risques selon la nature	Risques selon le niveau	Risques selon la menace
Risque inhérent, Risque opérationnel, Risque de non détection, Risque résiduel, Risque prépondérant, Risque d'audit	Risque potentiel, Risque possible, Risque matériel	Risque source, Risque concourant, Risque incident

Source : Hamzaoui (2005 : 172-173), Moreau (2002 :15), Comité de Bale (2002 :36), Knight & Pretty (54-55).

1.5.2 Les risques liés à la politique générale des achats

La politique d'achat doit en principe découler de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale de bien ou de service. Cependant, selon LEGROUGE (1998 :115) « elle peut comporter des risques comme une contradiction entre la politique des achats

pratiqués au sein du service des achats. Et, par rapport à celle à l'échelle de la société, des achats non maîtrisés, au jour le jour et non nécessaires à la bonne marche de l'entreprise »

1.5.3 Les risques liés à budgétisation-suivi des engagements de dépenses

Les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents peuvent ne pas exister dans la société d'où l'absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis (BARRY, 2009 :29).

1.5.4 Risques liés à l'expression interne des besoins

Selon LEMANT, (1995 : 47), les risques opérationnels liés à cette procédure sont essentiellement les demandes d'achats établies de manière anarchiques, compte non tenu des prévisions d'achats et au détriment finalement de la situation de trésorerie de l'entreprise, achat pas assez défini et risquant de ne pas correspondre aux besoins et la compréhension insuffisante de l'origine des urgences.

1.5.5 Risques liés à l'évaluation et sélection des fournisseurs

Au moment de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs, il peut y avoir un risque de non fixation des procédures communes d'achat. Il doit être défini « en fonction du montant des commandes de non constitution préalable du fichier fournisseur, de non importance primordiale accordée aux prix proposés par les fournisseurs, ainsi qu'une absence de prise en compte de la solvabilité du fournisseur» (BARRY, 2009 : 30).

1.5.6 Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande

Lors de la passation de la commande, il peut y avoir des erreurs ou omissions pouvant à la longue léser une des parties. Cela pourrait entraîner le non-respect des délais de livraison par le fournisseur, un manque de suivi des engagements de la société, des litiges avec les fournisseurs. En outre les termes de la commande peuvent être modifiés à des guises personnelles, de même qu'un non-respect des termes de la commande par le fournisseur (BARRY 2009 : 58).

1.5.7 Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture

Les risques liés à ces procédures sont les suivants : risque d'égarement de bon de commande ; risque de non saisie des stocks de façon exacte ou en temps voulu dans le système ; risque de non-conformité de la facture ; risque de pertes de factures non détectées ; risques d'approbation des factures correspondant à aucune livraison ou établies sur une base erronées. Selon le COSO REPORT (2007 : 220), il peut y avoir risque lorsque les informations relatives aux bons de commande ne sont pas mises à la disposition des personnes chargées des activités de réception. Cela peut provoquer des falsifications de factures.

1.5.8 Risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture

Lors du règlement de la facture, l'on peut noter un risque d'enregistrement tardif dans les comptes fournisseur, de paiement des factures non appuyées par des livraisons. Ce qui pourrait engendrer des retards de paiement, des détournements. Selon SAMBE & al (2001 :298), il peut y avoir :

- impossibilités pour le service comptable de réclamer les factures reçues par les services chargés de leur contrôle ;
- retard dans leur transmission ;
- risques d'envoi anarchique des factures aux services comptables et d'enregistrement ;
- risques de double comptabilisation.

1.5.9 Analyse des risques opérationnels des achats et leurs dispositifs de maîtrise

Selon L'IFACI (2009 : 19), l'entreprise doit recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et s'assurer de l'existence des procédures de gestion de ceux-ci. L'analyse des risques pourrait être l'étape qui consomme le plus de temps et devrait être plus correctement effectuée car elle est la base de tout ce qui va suivre. si une bonne analyse est produite, le reste du processus dévient aisé avec l'aide du risk model.

Selon JIMENEZ & al (2008 : 127), « la finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout du moins sa sensibilité en

cas de survenance d'évènements non souhaités ». Il convient pour chaque risque identifié de recenser le dispositif de maîtrise existant, c'est à dire l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à un tel incident.

Donc, la mise en place d'un dispositif spécifique de maîtrise des risques liés au processus achat contribue à l'optimisation de ses activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat

Sous processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise des risques
Définition de la politique générale d'achat	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'une politique générale d'achat ; - absence de maîtrise de l'activité ; - achats non nécessaires à la marche de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - existence du manuel de procédures définissant les procédures d'achats ; - définition des éléments de suivi de la politique d'achat.
Budgétisation et suivi des engagements	Système budgétaire incohérent.	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer le service achat dans le processus budgétaire ; - Sa participation à l'analyse des écarts ; - Visa obligatoire de la Direction Générale sur toute DA dépassant le budget initial ; - Existence du budget spécifique par type d'achats et par service.
Expression interne des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Achat non conforme aux principes de l'entreprise ; - Compte non tenu des prévisions d'achat ; - Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emission de demande d'achat (DA) pré numéroté ; - Existence d'une liste de personne habilitées à signer les DA (spécimen de signatures) et mise à jour régulière.
Sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs ; - Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance des fournisseurs clés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre suffisant de fournisseurs consultés ; - Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ; - Existence d'une procédure d'appel d'offre au-delà d'un certain seuil.
Passation de la commande et relance fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements non autorisés ; - Non-respect des termes de la commande par le fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des personnes autorisées à passer la commande ; - Existence d'un fichier ou tableau de suivi des commandes en cours ; - Classement du bon de commande (BC) en attente de réception.
Réception des articles livrés	<ul style="list-style-type: none"> - Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur ; - Absence de condition optimum de stockage et de protection 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement du BC avec le BR par le service réception ; rapprochement avec le bon de livraison ; - Emission systématique d'un

	contre les pertes ou vols.	bon de réception (BR) pré numéroté ; - Local adéquat fermant à clef.
Comptabilisation de la facture	- Pertes de facture ; - Double comptabilisation.	- Suivi des factures reçues ; - Comptabilisation exclusive de l'original de la facture.
Règlement de la facture	- Paiement non autorisé ; - Omission ou double paiement.	- Existence d'une procédure d'autorisation des règlements (bon à payer, formalisé, liste des personnes autorisés) ; - Apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée.

Source : Tableau établi à partir de Barry (2009 : 56-60) ; Schick & al (2008 : 78-83)

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de voir la place qu'occupe la fonction achats au sein de l'administration et à quel point, elle est devenue stratégique dans la gestion de l'entreprise au fil du temps.

Dans le chapitre suivant nous étudierons à travers des auteurs les méthodes d'évaluation des risques que nous allons appliquer aux différents risques de la fonction Achat identifiés

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'EVALUATION DU RISQUE

DARSA (2013 : 26), rappelle que, le risque en entreprise devient aujourd'hui un enjeu essentiel beaucoup plus présent dans les organisations car l'évolution sociétale et le rapport du monde au (x) risque (s) y contribuent fortement.

Selon IFACI (2014 : 109), Toute entité est confrontée à une diversité de risques provenant de sources externes et internes. Pour évaluer correctement un risque il faut également mesurer l'importance des effets des événements probables.

Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des règles de cohérence interne. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Selon GELY & al (2009 :93), L'évaluation des risques du processus achat était laissée jusqu'à récemment à l'appréciation du management des achats de l'entreprise. Avec la mise en œuvre d'une démarche de contrôle interne, il convient de démontrer que non seulement les risques sont identifiés, analysés et pesés, mais que les contrôles ont été mis en place pour garantir un niveau acceptable de couverture de ces risques. Cette correcte couverture des risques est aussi connue comme l'assurance raisonnable recherchée par les commissaires aux comptes.

2.1. Le cadre conceptuel d'évaluation des risques

L'évaluation du risque peut se faire à travers deux composantes du risque :

- l'impact : minimiser l'impact en développant une politique efficace de protection;
- la fréquence : minimiser la fréquence en développant une politique efficace de prévention.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de procéder à une analyse et ce à tous les niveaux.

Pour cela, il est nécessaire de :

- connaître la nature des risques susceptibles d'affecter l'entreprise ;
- vérifier si les mesures en place sont bonnes ;
- disposer d'informations permettant de distinguer les risques majeurs et mineurs afin d'établir une liste pour ceux qui sont prioritaires ;
- réduire la gravité et la probabilité de survenance.

En conséquence, ce concept d'évaluation suppose une définition claire de l'évaluation du risque.

2.1.1. Evaluation du risque

La norme ISO31010 (2009 :101), définit le processus d'évaluation des risques comme le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques.

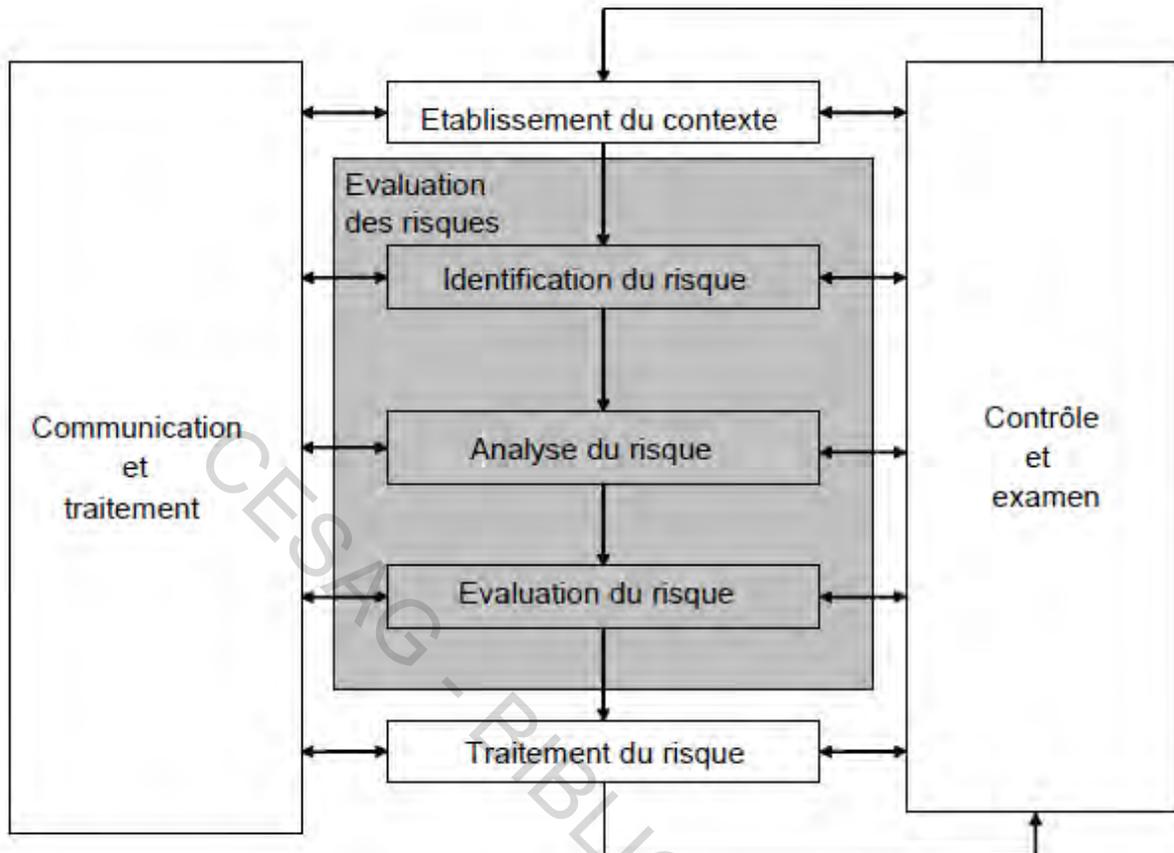
Selon la même norme l'évaluation des risques a pour objet de fournir des informations et une analyse factuelle permettant de prendre des décisions avisées sur la manière de traiter des risques particuliers et faire un choix parmi différentes options. L'évaluation des risques est donc le processus qui consiste en une inspection approfondie de l'entreprise en vue d'identifier entre autres les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice.

2.2. Démarche d'évaluation des risques

Plusieurs auteurs et référentiels ont repris la démarche d'évaluation des risques. Selon MASARS & al (2006 : 45), certains risques sont plus évidents que d'autres. La démarche d'évaluation des risques est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques. Cependant, il est nécessaire de procéder à une revue systématique afin d'identifier, d'évaluer et de classer les risques les uns par rapport aux autres. La manière d'appliquer ce processus ne dépend pas seulement du contexte du processus de gestion des risques, mais également des méthodes et des techniques utilisées pour évaluer les risques.

Plusieurs auteurs ont représenté la démarche d'évaluation des risques, parmi ces démarches, on peut citer celle de l'ISO_FDIS_31000 représentée par le schéma ci-dessous.

Figure 1 : Démarche d'évaluation des risques



Source : ISO (31000 :102)

2.2.1. L'établissement du contexte

Selon la norme ISO 31010 (2009 :99), l'établissement du contexte permet de définir les paramètres de base en matière de gestion des risques, ainsi que le domaine d'application et les critères pour le reste du processus. Il s'agit de tenir compte des paramètres internes et externes liés à l'ensemble de l'organisation, ainsi que du retour d'expérience relatif aux risques particuliers en cours d'évaluation.

Pour évaluer un risque particulier, il convient que l'établissement du contexte intègre la

Définition de :

- l'établissement du contexte externe ;
- l'établissement du contexte interne ;

- l'établissement du contexte de processus de gestion des risques ;
- la phase de définition des critères de risque.

Parmi toutes ces définitions, la phase de définition est la plus importante car pour déterminer l'importance du niveau et du type de risque, l'évaluation des risques implique de comparer des niveaux estimés de risque en fonction de critères de risque définis lors de l'établissement du contexte.

2.2.1.1. Phase de définition des critères de risque

Elle comprend :

- la nature et les types de conséquences à inclure et la manière de les mesurer ;
- la manière d'exprimer la probabilité ;
- la manière de déterminer un niveau de risque ;
- les critères permettant de décider s'il est nécessaire de traiter un risque ;
- les critères permettant de décider si un risque est acceptable et/ou tolérable ;
- si des combinaisons de risques seront prises en compte et la manière dont elles le seront.

Les critères peuvent reposer sur des sources telles que :

- les objectifs fixés du processus ;
- les critères identifiés dans les spécifications ;
- les sources de données générales ;
- les critères industriels communément acceptés (les niveaux de la sécurité, par exemple) ;
- la volonté de prise de risque de l'organisation ;
- les exigences juridiques, entre autres, pour les équipements ou applications particulières.

2.2.1.2. Identification des risques

L'identification des risques est le processus de recherche, de reconnaissance et d'enregistrement des risques. C'est l'étape fondamentale de la gestion des risques et a pour objet d'identifier les raisons pour lesquelles les objectifs de l'entreprise pourraient ne pas être

atteints. Selon l'IFACI (2007 : 63), l'identification des risques exige une bonne connaissance des activités et des objectifs de l'entreprise. Une fois les risques identifiés, il convient à l'entreprise d'identifier tous les contrôles existants tels que les fonctions, les personnes, les processus et les systèmes.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour pouvoir identifier les risques telles que :

- identification basée sur les actifs créateurs de valeur ;
- identification basée sur l'atteinte des objectifs ;
- identification basée sur les check-lists ;
- identification par analyse historique ;
- identification basée sur l'analyse de l'environnement ;
- identification par analyse des activités.

2.2.1.3. L'analyse des risques

Une fois les risques identifiés, les dirigeants peuvent les analyser et les rattacher aux activités de l'entreprise. Selon COOPERS & al (2000 : 61), « l'analyse des risques se décompose de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenue du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré à savoir les mesures qu'il convient de prendre ».

L'analyse des risques implique de tenir compte des causes et des sources du risque ainsi que de leurs conséquences et de la probabilité de leur occurrence. Il convient d'identifier les facteurs ayant un effet sur les conséquences et la probabilité et le niveau du risque va donc dépendre de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles existants. L'analyse des conséquences permet de déterminer la nature et le type d'impact susceptible de se produire, en supposant que des événements ou des circonstances particulières se sont produits. Elle peut s'étendre d'une simple description des résultats à une modélisation quantitative détaillée ou une analyse de vulnérabilité et peut impliquer :

- de tenir compte des considérations liées aux contrôles existants afin de traiter les conséquences avec tous les facteurs contributifs pertinents ayant un effet sur les conséquences ;
- d'associer les conséquences du risque aux objectifs d'origine ;
- de tenir compte des conséquences immédiates et de celles susceptibles de survenir ultérieurement si cela est cohérent avec le domaine d'application de l'évaluation ;
- de tenir compte des conséquences secondaires comme celle ayant un impact sur les systèmes, activités, équipement ou organisation connexe.

Des incertitudes considérables sont souvent associées à l'analyse des risques. Il est nécessaire de bien cerner ces incertitudes pour interpréter et communiquer de manière efficace les résultats de l'analyse des risques.

2.2.1.4. Evaluation des risques

Afin de déterminer l'importance du niveau et du type de risque, l'évaluation des risques implique de comparer des niveaux estimés de risque en fonction de critères de risque définis lors de l'établissement du contexte ainsi qu'un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace.

Il est important que la direction soit consciente de ces risques, les analyses et mette en place des mesures de contrôle adaptées.

Cette évaluation peut être quantitative et /ou qualitative

- Evaluation quantitative : elle traite la probabilité d'occurrence et la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. Leur but est de hiérarchiser les risques, d'évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée et construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.
- Evaluation qualitative : Le COSO II in IFACI (2006 : 75), précise que « les techniques d'évaluation qualitatives du risque sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables

pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable ». La probabilité peut se qualifier de haute, moyenne ou faible mais exige différentes définitions selon qu'il s'agit de menace ou d'opportunité (FERMA, 2003 : 7).

Selon PIGNAULT & al (2003 : 67), le produit de ces éléments s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permet d'apprécier l'acuité du risque.

Toutefois il est à noter que l'évaluation par ces deux (02) méthodes semble plus pertinente, car elles reposent d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier ; perte de marché ; image). La mesure de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutit à la conception d'une carte du niveau de risque.

2.2.1.5. Traitement du risque

« Le traitement préventif des risques consiste à : éviter les risques ; évaluer les risques qui ne peuvent être évités ; les combattre à la source ; adapter le travail à l'homme (conception des postes de travail, choix des équipements et des méthodes de travail et de production), l'objectif étant notamment de limiter le travail monotone ou cadencé ; tenir compte de l'état d'évolution de la technique ; remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins ; planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent :

- la technique ;
- l'organisation du travail ;
- les conditions de travail ;
- les relations sociales ;
- l'influence des facteurs ambiants ; » (Portail lorrain aux entreprises 2009 : 1)

2.2.2. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

Cette étape est d'une grande importance dans le processus d'évaluation des risques. Selon (MADERS & AL 2006 : 118), ce sont des dispositifs qui recensent les dispositions de contrôle interne choisies par l'entité pour faire face à chacun des risques auxquels elle est exposée.

La maîtrise des risques est l'affaire des propriétaires métiers, car ils sont en contact direct avec les opérations et sont les mieux placés pour identifier, détecter, analyser, évaluer et corriger les événements risqués qui surviennent. C'est aussi une aspiration humaine fondamentale et constitutive de l'histoire de l'organisation de nos entités. Le risque étant inhérent à l'activité humaine, toute la question est de savoir comment le découvrir, l'appréhender, l'anticiper, le quantifier. Et enfin prendre des décisions correspondantes afin d'éliminer ou de maîtriser le risque.

2.2.3. Gestion des risques

L'incertitude et le hasard étant inhérents à la nature, il ne faut pas s'inquiéter des risques, mais plutôt les gérer. La gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

A ce titre pour ISO GUIDE 73 (2009 : 10), le management du risque est l'ensemble des activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

2.2.4. Procédure de contrôle et de maîtrise des risques liés aux achats

Les procédures et mécanismes de contrôle pour la maîtrise des risques liés aux achats se trouvent dans le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cycle achats de l'entreprise.

2.2.5. Elaboration des plans d'actions

Cette élaboration de plans d'action est l'étape qui permet d'aider l'entreprise à maîtriser ses risques pour une amélioration des situations existantes.

La prévention du risque d'approvisionnement passe tout d'abord par la mise en œuvre d'un dispositif de scoring fournisseur (financier et stratégique) et par une démarche de veille de fournisseurs de substitution par typologie d'approvisionnement. C'est dans ce sens qu'ISO GUIDE 73 (2009 : 11) prévoit que Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

2.2.6. Vérification de l'utilité du plan d'action

Suite à l'élaboration du plan d'action, le management de l'entreprise doit procéder à leur suivi afin d'améliorer le processus. Selon MADERS & al. (2006 : 229), BAPST & al. (2002 : 33), cette vérification met l'accent sur les dysfonctionnements constatés en vue de développer des actions de progrès.

2.2.7. Sélection des techniques d'évaluation

Selon la norme ISO 31010 (2009 :109), l'évaluation des risques peut être réalisée à divers degrés de profondeur et de détail par de nombreuses méthodes, de la plus simple à la plus complexe.

Il convient que la forme de l'évaluation et son résultat soient cohérents avec le critère de risque développé dans le cadre de l'établissement du contexte. La sélection donne des exemples sur la manière dont les organisations peuvent sélectionner les techniques d'évaluation des risques appropriés pour une situation particulière.

De manière générale, il convient qu'une technique adaptée possède les caractéristiques suivantes :

- elle doit être justifiée et adaptée à la situation ou à l'organisation considérée;
- les résultats obtenus doivent se présenter sous une forme permettant une meilleure compréhension de la nature des risques et de la manière dont ils peuvent être traités ;
- elle doit être utilisée de telle sorte qu'elle soit traçable, reproductible et vérifiable.

Il convient de justifier du choix des techniques en tenant compte de leur pertinence et de leur convenance. Lorsqu'il s'agit d'intégrer les résultats de diverses études, les techniques et les données obtenues en sortie doivent être comparables.

Une fois prise la décision d'effectuer une évaluation des risques et une fois définis les objectifs et le domaine d'application, il convient de choisir la ou les techniques sur la base des facteurs applicables.

Conclusion

L'étude de ce chapitre nous a permis de comprendre la démarche d'évaluation des risques, il ressort que l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques liés au processus A/F d'une entreprise dépend d'une part, de la portée des mesures préventives prises ; d'autre part des règles de contrôle interne sur le processus achat et de l'aptitude de l'entreprise à faire face à la matérialisation du risque.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

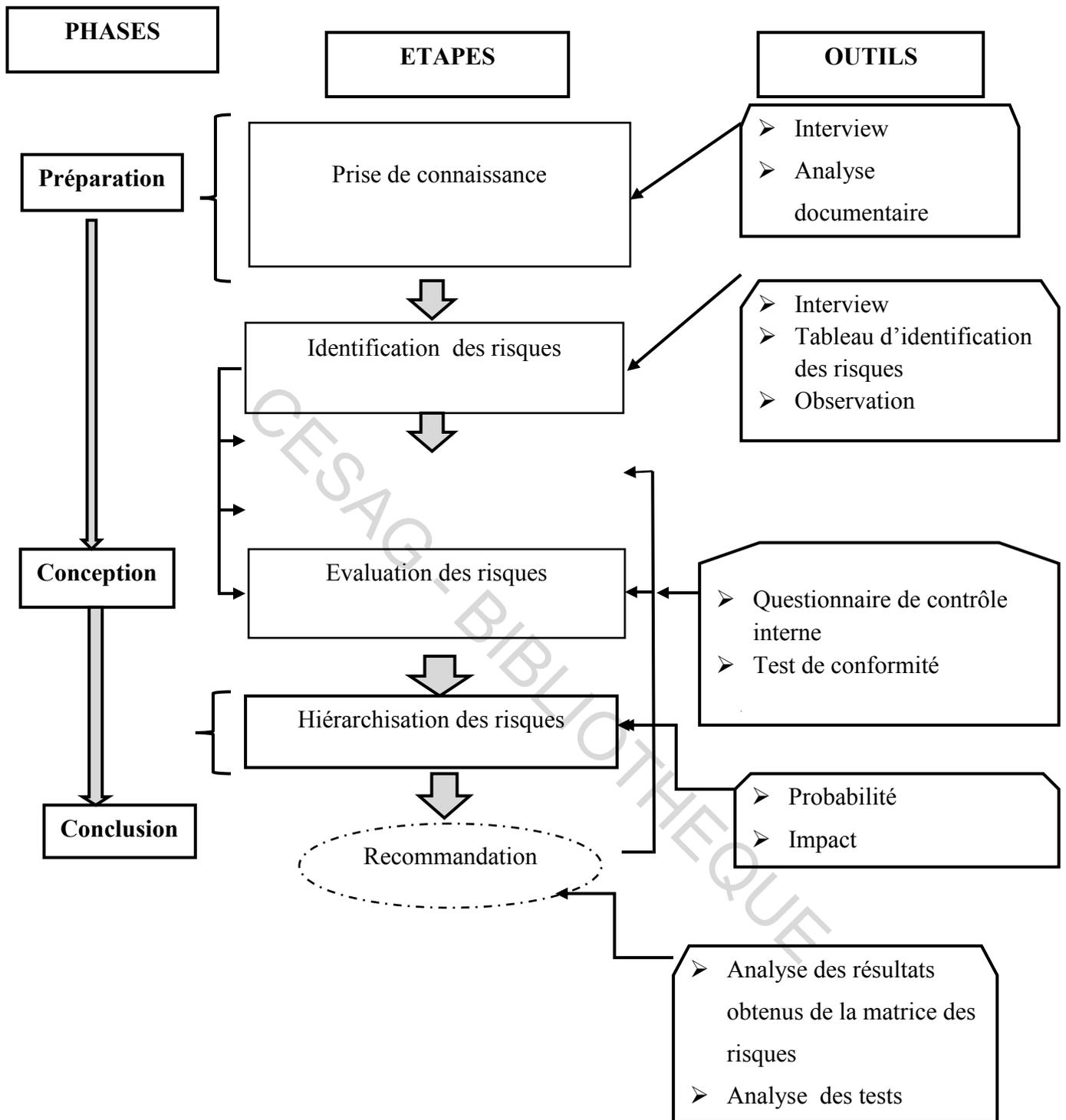
Si les chapitres précédents nous ont permis de décrire et d'évaluer le processus achats de façon théorique, ce chapitre nous permettra de décrire la méthodologie de l'étude. Pour cela nous allons tout d'abord présenter le model d'analyse, la collecte de données et enfin leur analyse.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la représentation schématique de notre démarche d'étude qui fait ressortir les différentes phases et étapes que nous allons suivre pour faire l'évaluation des risques liés au processus achats/fournisseurs du BVG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Modèle D'analyse



Source : Nous-même, inspiré de ISO /IEC 31000 (2009)

3.2. Outils de collecte des données

Pour mieux réaliser notre étude, nous avons utilisé un ensemble d'outils et de techniques afin de collecter les informations nécessaires

3.2.1. Analyse documentaire

Elle permet d'exploiter les documents qui existent au sein de l'entreprise.

A travers cette analyse, nous avons consulté le manuel de procédures des achats complété par le code des marchés publics et ses textes d'application, qui réglementent les achats de biens et services au BVG, le chrono de classement des documents relatifs aux achats. L'exploitation de ses différents documents nous a permis d'avoir une vision claire sur le fonctionnement du processus achat du BVG.

3.2.2. Interviews

L'interview a porté sur des questions fermées et des questions ouvertes.

Nous avons procédé à des interviews avec quelques acteurs du processus achat tels que : le Directeur Administratifs et Financier, le Chef du Service Approvisionnement et Marchés Publics, le Comptable -Matières, le Magasinier et le Comptable pour mieux connaître l'organisation du processus des achats afin d'identifier les risques associés.

3.3. Outils d'analyse des données

Les outils suivants que nous allons utiliser sont : le tableau d'identification des risques, les questionnaires de contrôle interne (QCI), les tests de conformité et de permanence.

3.3.1. Le tableau d'identification des risques

A travers ce tableau nous allons identifier les risques à travers un découpage du processus en tâches et associer à chacune d'elles les risques susceptibles de se produire, si les procédures sont mal ou non appliquées au fur et à mesure du déroulement de notre étude. Nous allons utiliser le tableau d'identification des risques conçus par Renard.

Tableau 4: Tableau d'identification des risques conçu par Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : RENARD (2008 :16)

3.3.2. Questionnaire de contrôle interne

Les questions ont été formulées de sorte que les réponses « Oui » correspondent aux forces et les réponses « Non » correspondent aux faiblesses. Les résultats de ce questionnaire nous permettront d'évaluer la qualité du contrôle interne mis en place. (voir annexe2)

3.3.3. Tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués.

Les tests de permanence permettent de s'assurer de l'application permanente des procédures et des techniques d'achats.

Conclusion

L'étude de ce chapitre nous a permis de définir les différents outils et techniques abordés dans le but de mieux entamer la partie pratique. La conception du modèle d'analyse décrit ci-dessus va nous faciliter l'identification et l'évaluation des risques opérationnels du processus achats, tout en sachant que le modèle n'est pas standard et qu'il peut s'appliquer à toute démarche d'évaluation des risques du dit processus.

Conclusion de la première partie :

Cette première partie nous a permis de mieux cerner notre thème sur un plan théorique. Elle nous a également permis de définir autant que faire se peut la démarche d'analyse qui a été adoptée tout au long de ce travail afin d'atteindre au mieux l'objectif principal tel que défini dans la problématique.

La seconde partie sera réservée aux chapitres suivants :

- présentation du BVG
- Description des procédures d'achats et enfin à l'émission de recommandations.
- Evaluation des risques à partir du modèle d'analyse et enfin l'émission des recommandations.

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

Introduction

Après une présentation théorique entièrement consacrée à l'étude approfondie du processus achat, l'évaluation des risques qui y sont liés ainsi que l'élaboration de notre modèle d'analyse dans la première partie, la seconde partie sera essentiellement consacrée à la mise en œuvre pratique.

Cette seconde partie est subdivisée en trois chapitres : dans le chapitre quatre (4) nous allons présenter le BVG dans son ensemble ; le chapitre cinq (5) sera consacré à la description des procédures d'achats et enfin dans le sixième chapitre (6) nous allons procéder à l'identification, à l'évaluation des risques des procédures décrites et aux recommandations en vue d'une amélioration du processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU BUREAU DU VERIFICATEUR GENERAL DU MALI

4.1. Historique et Cadre juridique

En 2002, les autorités maliennes ont initié un projet de loi visant à créer une nouvelle autorité indépendante pouvant servir d'outils efficace de lutte contre la corruption, la mauvaise gestion et la délinquance économique et financière. L'objectif visé est de renforcer la confiance entre l'Administration et le citoyen. Au bout d'un processus complexe d'élaboration du texte de loi, l'Assemblée Nationale votera le 25 Août 2003 la Loi n°03-030 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général au Mali. Construction juridique originale d'inspiration canadienne, le Vérificateur Général symbolise une rupture avec le contrôle public classique. Il répond à un souci d'innovation dans le dispositif de contrôle de l'action publique au Mali. A présent, le citoyen a accès à une « autorité indépendante » chargée de la vérification générale et dont les missions doivent contribuer à une meilleure gestion des ressources publiques.

Dans le souci de le rendre davantage performant, les autorités maliennes ont adopté, après sept ans d'exercice, la Loi n°2012-009 du 8 février 2012 abrogeant et remplaçant la Loi n°03-030 du 25 août 2003 instituant le Vérificateur Général. Cette nouvelle loi a, notamment, renforcé le statut juridique de son personnel de vérification, étendu son champ d'intervention et formalisé certaines exigences de qualité relatives aux rapports de vérification qui lui incombent. Par ses rapports de vérification, le Bureau du Vérificateur Général (BVG) a contribué à insuffler une prise de conscience au sein de l'opinion nationale et internationale ainsi que des services publics vérifiés sur l'urgente nécessité de revoir les modes de gestion des ressources publiques.

4.2. Missions et statut

Le bureau du vérificateur général a pour missions :

- d'effectuer un contrôle de performance et de qualité des services et organismes publics, et des programmes et projets de développement ;
- de contrôler la régularité et la sincérité des recettes et des dépenses effectuées par les institutions de la république, les administrations civiles et militaires de l'Etat, les collectivités territoriales, les établissements publics ;

- de procéder à la vérification d'opérations de gestion des entreprises dans lesquelles l'Etat ou une autre personne publique détient une participation financière ;
- de vérifier la conformité et l'effectivité des biens et services pour l'acquisition desquels une société privée a bénéficié d'une exonération des droits douaniers ou fiscaux ;
- de vérifier les concours financiers accordés par l'Etat ou toute autre personne publique à tout organisme par rapport à l'objet de ces concours ;
- d'évaluer à la demande du président de la république, du gouvernement ou du parlement, des politiques publiques en vue de leur proposer les mesures et actions propres à assurer une meilleure adéquation du coût et du rendement des services publics, à rendre plus pertinent l'emploi des ressources publiques et d'une façon générale, à garantir le fonctionnement régulier des organismes et structures publics.

4.3. Organisation et fonctionnement

Les organes d'administration et de gestion du bureau du Vérificateur Général comprennent :

- la Haute Direction ;
- les Unités en Staff ;
- les Directions opérationnelles ;
- le Secrétariat Administratif.

4.3.1. La haute Direction

Le Bureau du Vérificateur Général est dirigé par un Vérificateur Général nommé par le Président de la République, sur la base d'une procédure d'appel à candidature, pour mandat de Sept (7) ans non renouvelable.

Il est assisté et secondé d'un Vérificateur Général Adjoint. Le Vérificateur Adjoint est nommé par Décret du Président de la République, sur proposition du Vérificateur Général, après appel à candidature. Ils disposent chacun d'un secrétariat particulier chargé de tenir l'agenda des activités et d'exécuter les tâches définies par la fiche de poste y afférente.

Le Vérificateur Général Adjoint assume les fonctions de Directeur des Pratiques Professionnelles.

Le Vérificateur Général est appuyé, dans l'exercice de ses missions, par :

- un Secrétaire Général chargé, sous son autorité, d'assurer la coordination et le suivi des activités administratives du Bureau du Vérificateur Général ;
- un Service d'Audit Interne chargé, sous son autorité, de lui apporter un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne et de formuler toutes recommandations tendant à améliorer le fonctionnement du Bureau ;
- de deux (2) chargés de mission chargés sous son autorité des questions économiques et de prospective institutionnelle.

Le Secrétaire et l'Auditeur Interne sont désignés par le Vérificateur Général après appel à Candidature.

Le Vérificateur Général dispose d'un Service du Protocole chargé de :

- assurer l'accueil des visiteurs ;
- organiser la participation du Vérificateur Général dans les cérémonies ;
- assurer toutes autres prestations protocolaires que lui confie le Vérificateur Général.

4.3.2. Les Unités en Staff

Les unités en staff sont chargées, sous l'autorité du Vérificateur Général, de fonctions d'appui pour l'ensemble du Bureau du Vérificateur Général. Elles comprennent :

- le Centre de Formation Technique ;
- la Cellule Gestion de la qualité ;
- la Cellule Juridique ;
- la Cellule Communication.

4.3.3. Les Directions Opérationnelles

Les Directions opérationnelles ont pour mission d'élaborer les éléments de la politique du Bureau du Vérificateur Général concernant leur domaine particulier de compétence, de veiller à en assurer l'exécution et assurer la coordination et le contrôle technique des services placés sous leur autorité.

Les Directions opérationnelles sont :

- la Direction des Pratiques Professionnelles ;
- la Direction de l'Informatique ;
- la Direction Administrative et Financière.

4.3.3.1. La Direction des Pratiques Professionnelles

Cette Direction comprend :

- des vérificateurs ;
- des vérificateurs assistants.

4.3.3.2. La Direction de l'Informatique

Cette direction a sous sa responsabilité plusieurs services :

- le Service de Développement, d'Applications et Progiciels ;
- le Service d'Administration du Système ;
- le Service Assistance Informatique et Gestion du Matériel ;
- le Service Administration des Réseaux et de la Sécurité ;
- le Service Bases de données et Assistance à la vérification.

4.3.3.3. La Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière a pour mission d'élaborer les éléments relatifs aux domaines de la gestion des ressources humaines, financières et comptable et de l'approvisionnement du Bureau du Vérificateur Général.

A cet effet, elle est chargée de :

- concevoir et mettre en œuvre les plans et programmes de développement des ressources humaines ;
- appliquer la législation régissant des ressources humaines ;
- élaborer le budget du bureau et en assurer l'exécution ;
- assurer l'exécution des fonds publics mis à la disposition du bureau ;
- procéder à l'établissement des différents comptes administratifs y relatifs ;
- assurer l'approvisionnement du bureau ;
- procéder à la passation de marchés publics conformément à la réglementation en vigueur ;
- assurer la tenue de la comptabilité-matière.

4.3.3.3.1. Le Bureau des Ressources Humaines

Le Bureau de Ressources Humaines est chargé de :

- préparer les projets d'actes d'administration et de gestion du personnel ;
- veiller à l'évaluation du personnel du Bureau ;
- centraliser les fiches d'évaluation du personnel du Bureau ;
- développer et gérer le dialogue social au sein du Bureau ;
- mettre en place une politique de cohésion sociale ;
- établir les états de paie ;
- vérifier et faire vérifier les états de salaires ;
- tenir à jour le logiciel de gestion des ressources humaines ;
- harmoniser le fichier informatique du personnel et le fichier de paie ;
- produire les statistiques sur les ressources humaines ;
- participer au développement professionnel du personnel du Bureau ;
- identifier les besoins en personnel en rapport avec les autres Directions du bureau ;
- coordonner l'organisation des recrutements ;
- assurer le suivi des stagiaires ;
- élaborer et mettre à jour les manuels de procédures et autres outils de gestion des ressources humaines ;
- conserver et mettre à jour les dossiers individuels du personnel ;
- assurer la budgétisation des salaires du personnel.

4.3.3.3.2. Le Service Comptabilité

Le Service Comptabilité est chargé de :

- préparer et exécuter le budget du Bureau ;
- conduire des études sur la stratégie budgétaire du Bureau ;
- élaborer le cadre de dépenses à moyen terme du Bureau ;
- faire les états de rapprochement avec le trésor et les banques ;
- établir les comptes administratifs et de gestion du bureau ;
- diffuser le budget adopté ;
- assurer le suivi et le contrôle de l'exécution du budget spécial d'investissement ;

- élaborer les états financiers de la comptabilité SYSCOA à travers la conception du bilan, du compte de résultat, du tableau des emplois et des ressources et du tableau des immobilisations ;
- assurer la bonne tenue de la comptabilité SYSCOA à travers la mise à jour continue des écritures sur le logiciel correspondant ;
- procéder à des analyses de comptes trimestriellement et apporter les correctifs et régulation nécessaire aux comptes concernés.

4.3.3.3. Le Service Approvisionnement et Marchés Publics

Ce service est chargé de :

- établir les projets de marchés, baux et conventions et participer au contrôle de leur exécution ;
- faire respecter les règles et procédures d'appel à la concurrence relatives à la passation des marchés administratifs et aux contrats de fournitures, travaux ou services concernant les budgets ou fonds placés sous contrôle du bureau ;
- tenir et mettre à jour le registre fournisseurs/ prestataires ;
- élaborer les plans de passation des marchés et veiller à leur exécution.

4.3.3.4. Le Service Comptabilité-matières

Le Service Comptabilité-matières est chargé de :

- mettre à jour tous les documents comptables et fichiers nécessaires à la bonne gestion du matériel et de l'équipement selon les règles de la comptabilité-matières ;
- certifier toutes les factures et signer les procès-verbaux de réception ;
- préparer les documents comptables périodiques ;
- proposer la mise à la réforme du matériel appartenant au Bureau.

4.3.4. Le Secrétariat Administratif et des Archives

Le Bureau du Vérificateur Général dispose de :

- Un Secrétaire Administratif chargé de la réception et de la transmission du courrier ordinaire et confidentiel, des travaux de saisie et de reprographie, de la tenue des classeurs et toutes autres tâches que lui confie le Vérificateur Général ;

- Un Bureau des Archives chargé de la Promotion et de la conservation des archives rattaché au Secrétaire Général.

Le Secrétariat Administratif comprend des Assistants de Direction, des Chargés de l'Accueil, des chauffeurs, des manœuvres et des Coursiers.

Une décision du Vérificateur Général précise le niveau de rattachement des Assistants, des Chargés de l'Accueil, des chauffeurs, des manœuvres et des Coursiers.

4.3.5. Les Instances consultatives

Le BVG dispose de trois instances consultatives :

- le Collège des Vérificateurs : présidé par le Vérificateur Général et comprenant en plus du Vérificateur Général Adjoint l'ensemble des vérificateurs et des Chefs de Cellules du BVG. Son secrétariat est assuré par le Secrétaire Général et le Chef de la Cellule Communication. C'est la plus haute instance de consultation et de décision du BVG ;
- le conseil de discipline ;
- les délégués du personnel.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'organisation du BVG et son fonctionnement. Cette vue d'ensemble nous a donné une information claire et nous aidera dans la formulation de nos recommandations.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS DU BVG

La procédure d'achat du BVG s'étend de la planification des achats, notamment dans le cadre de l'élaboration du plan prévisionnel annuel de passation des marchés (PPAPM), au suivi des commandes passées jusqu'à la conclusion des marchés. Le classement des achats par ordre d'importance est fait de façon suivante :

- Achat ponctuel de matériels informatiques et de vidéo-projection = 599 millions ;
- Achat ponctuel de mobiliers de bureau et de matériels de communication = 540 millions ;
- Achat de véhicules = 120 à 150 millions par an ;
- Achat de matériels informatiques = 50 à 70 millions par an ;
- Achat de fournitures et mobiliers de bureau = 30 à 50 millions par an ;
- Contrat d'Entretien préventif des équipements (climatisation, plomberie, ascenseurs, etc.) = 50 millions par an ;
- Tavaux ponctuels de construction de hangars = 30 millions ;
- Services de cabinets d'avocats = 20 millions par an ;
- Nombreux travaux de réparation/maintenance en menuiserie bois, plomberie et de matériels électriques = 5 millions par an.

5.1. Description des procédures d'achat

Cette description va nous permettre de mieux cerner les procédures d'achat du BVG

5.1.1 Expression du besoin

Ce sous- processus se résume en deux étapes

5.1.1.1 Etablissement et approbation de la demande d'achat

Tout collaborateur qui souhaite faire un achat en fait la demande par courriel au responsable chargé de l'exécution budgétaire dont il dépend.

A la réception de la demande, le responsable chargé de l'exécution budgétaire s'assure que la demande :

- a été prévue dans son budget ;
- est liée à un besoin urgent, le cas échéant.

S'il rejette la demande du collaborateur, il lui indique les motifs par retour de courriel.

Par contre, s'il accepte la demande, il remplit une fiche d'expression de besoins qu'il transmet au RAL.

Il faut noter que sur la base de la FEB, le RAL vérifie si la passation d'une commande est nécessaire en fonction de la disponibilité en stock, le cas échéant. Si oui, il établit une demande d'achat, y appose son visa puis transmet la liasse demande d'achat et FEB au comptable chargé des dépenses publiques.

5.1.1.2 Vérification de la disponibilité budgétaire

A la réception d'une demande d'achat (accompagnée du devis estimatif, le cas échéant), le comptable chargé des dépenses publiques vérifie que :

- la demande est correctement remplie ;
- le responsable chargé de l'exécution budgétaire concerné a dûment approuvé la FEB en appui.

En cas d'anomalie, il mentionne son observation sur la demande d'achat, y appose son visa avant de la retourner au responsable de l'exécution budgétaire concerné pour régularisation.

En l'absence d'anomalie, le comptable chargé des dépenses publiques vérifie que :

- la dépense demandée est prévue dans le budget ;

- la ligne budgétaire concernée est suffisante pour couvrir cette dépense.

Il crée ensuite une fiche d'engagement en deux exemplaires qu'il joint à la liasse demande d'achat/FEB. La fiche d'engagement porte, au minimum, les mentions suivantes :

- l'exercice budgétaire,
- le nom du service et du responsable chargé de l'exécution budgétaire concerné,
- l'objet de la dépense,
- l'imputation budgétaire,
- le montant des crédits notifiés,
- le montant total des crédits déjà engagés,
- le disponible, et
- le montant des dépenses proposées à l'engagement.

Lorsque le solde de la ligne budgétaire ne suffit pas pour couvrir la demande d'achat, le comptable chargé des dépenses publiques y appose la mention "ligne budgétaire non suffisante".

Suite aux vérifications de disponibilité budgétaire, le comptable chargé des dépenses publiques transmet la fiche d'engagement/demande d'achat/FEB au DAF Adjoint pour revue puis au DAF pour validation.

Le DAF Adjoint :

- s'assure que les informations nécessaires sont indiquées sur la demande d'achat, la FEB et la fiche d'engagement,
- vérifie que la demande d'achat est revêtue du visa du comptable chargé des dépenses publiques, et
- appose son visa sur la demande d'achat et sur la fiche d'engagement.

En cas d'anomalie, le DAF Adjoint retourne la liasse au comptable chargé des dépenses publiques pour régularisation.

En l'absence d'anomalie, il vise la demande d'achat et la fiche d'engagement avant de les soumettre au visa du DAF.

Le DAF s'appuie sur le visa du DAF Adjoint, contrôle sommairement les documents et les vise avant de les présenter à l'approbation du VG.

En cas d'insuffisance de la ligne budgétaire, le DAF est tenu de suggérer au VG soit :

- une ligne budgétaire sur laquelle la dépense considérée pourrait être imputée,
- un report de l'opération d'achat lorsqu'elle n'est pas urgente et/ou indispensable pour le correct fonctionnement du BVG, ou
- des dispositions supplémentaires à prendre avant l'exécution de l'engagement.

Le VG signe la liasse constituée de la FEB, la fiche d'engagement et la demande d'achat puis la retourne au DAF qui l'impute au comptable chargé des dépenses publiques.

Ce dernier transmet alors une copie de la FEB et des originaux de la fiche d'engagement et de la demande d'achat au RAL.

Il classe une copie de la FEB avec le second exemplaire de la fiche d'engagement et de la demande d'achat dans le classeur prévu à cet effet, en attendant la réception d'un exemplaire de la pièce justificative de l'engagement (contrat/marché, bon de commande, etc.).

Notons qu'au niveau du BVG, Les demandes d'achat d'une valeur inférieure à FCFA.50.000 sont effectuées par la caisse. Elles font l'objet d'un suivi budgétaire au moment des réapprovisionnements de la caisse.

5.1.2. Choix des fournisseurs et envoi de la demande de cotation

Sur la base de la liasse Fiche d'engagement/FEB/demande d'achat, le cas échéant, approuvée par le VG, le RAL consulte la base de données fournisseurs et présélectionne trois (3) à cinq (5) fournisseurs, selon le cas, en mesure de satisfaire les achats à effectuer.

Le RAL établit la liste des fournisseurs à consulter et la soumet au DAF Adjoint. Celui-ci accède en consultation à la base fournisseurs pour s'assurer de l'objectivité de la sélection : fournisseurs disposant des capacités nécessaires et offrant des produits de qualité et des tarifs intéressants et n'ayant pas fait l'objet d'une mauvaise notation lors d'une commande antérieure.

En l'absence d'anomalie, il appose son visa sur la liste et la retourne au RAL.

Le RAL prépare ensuite une demande de cotation à l'attention de chaque fournisseur concerné et les soumet au DAF qui s'assure de la matérialisation du visa du DAF Adjoint sur la liste des fournisseurs présélectionnés et de la qualité des fournisseurs considérés en fonction des commandes antérieures passées auprès d'eux.

En l'absence d'anomalie, le DAF vise les demandes de cotation puis les soumet à l'approbation du VG.

Le RAL fait une copie des demandes de cotation dûment approuvées par le VG, pour classement, avant de les envoyer simultanément aux fournisseurs présélectionnés.

Suite à la sélection du fournisseur, le RAL prépare une lettre de notification au fournisseur retenu suivant l'article 74 du Code des Marchés Publics, la notification doit être effectuée dans les trois (3) jours calendaires suivant la date de signature du marché.

5.1.3 Etablissement du bon de commande

Le RAL établit le bon de commande en quatre (4) volets.

Il joint le carnet de bon de commande à la liasse PV de sélection provisoire/fiche d'engagement/FEB (Fiche d'Expression de Besoin)/demande d'achat et le soumet à la signature du DAF puis du VG.

Après la signature du BC, le RAL :

- laisse un volet (1) dans le bordereau,
- transmet une copie au comptable SYSCOA,

- transmet une copie au comptable chargé des dépenses publiques pour la mise à jour de l'état de suivi des engagements du BVG,
- envoie un volet (2) au fournisseur qui le retourne avec la facture,
- transmet un volet (3) au magasinier pour la réception des acquisitions inférieures à FCFA.500.000, et
- classe, par ordre chronologique, un volet (4) dans le classeur prévu à cet effet.

5.1.4 Suivi de la commande

Le suivi de la commande ou de l'exécution des prestations de service est assuré par le RAL.

Ce dernier doit s'assurer :

- de la bonne réception du BC par le fournisseur,
- du respect des conditions d'achat arrêtées avec le fournisseur,
- de la livraison des commandes dans les délais convenus, et
- de la relance du fournisseur en cas de retard.

Le RAL rapproche l'accusé de réception de commande du fournisseur, le cas échéant, au BC.

Il contacte immédiatement le fournisseur pour régularisation en cas d'anomalie sur l'accusé de réception. Il vise l'accusé de réception de commande et le joint au BC correspondant.

Le RAL suit les commandes en distinguant, celles :

- en cours ;
- en litige ;
- reçues.

5.1.5 Réception de la commande

La réception d'une livraison est effectuée par une commission de réception lorsque le montant de l'achat est supérieur ou égal à FCFA.500.000.

Pour les achats récurrents de fournitures et de prestations, une commission de réception permanente est mise en place par décision du VG.

La commission est susceptible de bénéficier de l'assistance d'un expert technique.

Pour les dépenses inférieures à FCFA.500.000, la réception est effectuée par le magasinier (ou directement par l'utilisateur). Ce dernier procède au contrôle de conformité des articles réceptionnés (en quantité et qualité). Il signe le bordereau de livraison préalablement signé par le fournisseur avant de conserver l'original qui sera joint à la facture dès réception.

5.2. Réception et traitement de la facture

A ce niveau, la procédure ci-après est appliquée :

5.2.1. Réception

❖ Au niveau de l'assistante du VG

Toute facture est obligatoirement reçue au niveau du secrétariat du Vérificateur général.

A la réception d'une facture, l'AVG :

- appose les tampons "original" et "Copie" si cela n'est pas fait par le fournisseur ;
- appose le cachet "arrivée" du VG ;
- attribue un numéro d'ordre d'arrivée (en utilisant un système d'incrémentation automatique) ;
- inscrit la date d'arrivée ;
- joint et remplit une fiche de suivi factures;
- enregistre la facture dans le registre manuel et dans le registre informatisé des factures.

❖ **Au niveau du secrétariat du DAF**

Dès réception de la facture imputée par le VG, le SDAF :

- appose le cachet de réception de la DAF ;
- renseigne la fiche de suivi ou le registre informatisé de suivi des factures ;
- soumet la facture au DAF.

Le DAF vérifie le correct renseignement de la fiche de suivi, la met à jour puis impute la facture au comptable chargé des dépenses publiques via le DAF Adjoint.

5.2.2. Traitement de la facture

Le traitement de la facture se résume en cinq étapes.

5.2.2.1. Réalité de l'engagement

Dès la réception de la facture, le Comptable chargé des dépenses publiques vérifie que la facture comporte toutes les informations et références obligatoires (référence du BC ou du contrat/marché, références juridiques du fournisseur, références du BVG, date, etc.). Puis, il contrôle la concordance avec la liasse BC/BL ou PV de réception (comportant la mention "réception conforme" ou "service fait").

Ensuite, il effectue des contrôles arithmétiques (addition, multiplication, calculs des taxes,...) avant de rapprocher la facture à l'échéancier de facturation préalablement convenu avec le fournisseur (en collaboration avec le RAL).

En cas d'anomalie, il prépare une lettre de demande de correction qu'il transmet au DAF Adjoint, avec les pièces à l'appui, pour revue et visa puis au DAF pour validation.

En cas d'accord, le DAF vise également la lettre avant de la soumettre à la signature du VG avant l'envoi au fournisseur concerné.

En l'absence d'anomalie, le Comptable chargé des dépenses publiques établit une fiche d'imputation et renseigne : le numéro de la fiche, l'exercice, le numéro de compte, le chapitre budgétaire, le bénéficiaire, la référence de la pièce, la date de la pièce, le montant toutes taxes

comprises (TTC), la source du financement, l'objet de la dépense, et indique ses éventuelles observations sur la fiche.

Ensuite, il met à jour la fiche de suivi de la facture (ou le registre informatisé de suivi des factures s'il a été conçu et mis en place) avant de transmettre la liasse au Comptable Syscoa.

Ce dernier prépare l'attestation de retenue de la TVA et la joint à la liasse s'il s'agit d'un prestataire pour lequel le BVG ne dispose pas d'exonération.

Sur la fiche d'imputation préalablement renseignée par le Comptable chargé des dépenses publiques, le comptable Syscoa renseigne les comptes de la comptabilité générale à débiter et à créditer, le montant de la facture avec une répartition entre le montant HT et le montant de la TVA. Ensuite, il indique la date et appose son visa sur la fiche.

Après l'exécution de ces tâches, le comptable Syscoa renseigne la fiche de suivi de la facture (ou le registre informatisé de suivi des factures).

Il requiert du RAL ou de la personne en charge du suivi du marché, la certification de la facture sur la base du BL ou du PV de réception.

Il transmet ensuite une copie de la facture au RAL (comptable matières), pour la mise à jour du fichier des immobilisations, si la facture se rapporte à un investissement.

5.2.2.2. Rejet de la facture

Une facture peut être rejetée par tout intervenant dans le processus de traitement, en indiquant les causes de rejet sur une fiche prévue à cet effet.

Les principales causes de rejet d'une facture sont :

- la facture n'est pas appuyée d'un bon de commande original ;
- l'absence de concordance entre le PV de réception ou bon de livraison et la facture (qualité et quantité) ;
- l'absence de concordance entre le bon de commande et la facture (prix) ;
- le non-respect des conditions négociées : délai, références, conditionnement ;

- l'absence de toute mention obligatoire.

En cas de rejet d'une facture, le DAF fait préparer une lettre de rejet au DAF Adjoint qu'il soumet à la signature du VG en indiquant les motifs du rejet et en y joignant la facture incriminée.

Après la signature du VG, le courrier est envoyé au fournisseur suivant les règles prévues dans le module Gestion des courriers.

La facture émise en remplacement de celle rejetée suit de nouveau toute la procédure.

5.2.2.3. Paiement de la facture

Le paiement des factures se fait comme suit :

- Après réception des fournitures ou prestations par la Commission de réception, la Comptable-matières dresse procès-verbal de réception dont un exemplaire est remis au titulaire.
- Le titulaire dépose la facture des fournitures ou prestations réceptionnées au secrétariat du Vérificateur Général qui parvient à la Comptable-matières en passant par le Directeur Administratif et Financier.
- En recevant la facture, la Comptable-matières la certifie (la valide) et passe les écritures en comptabilité-matières (en établissant l'ordre d'entrée de matériels et le (s) bordereau (x) d'affection pour les fournitures et l'ordre d'entrée de matériels et l'ordre de sortie de matériels pour les prestations).
- Ensuite, la Comptable-matières transmet au Service Comptabilité la liasse comportant la facture certifiée, le doubles des ordres d'entrée et/ou de sortie des matériels, le rapport d'analyse des offres et l'original du contrat ou marché.
- Le Chef du Service Comptabilité établit la fiche d'imputation de la dépense et la joint à la liasse qui est ensuite transmis au Comptable qui établit le chèque de paiement.
- Le Comptable fait viser le chèque par le Chef du Service Comptabilité et le soumet ensuite à la signature du Directeur Administratif et Financier (DAF) qui est cosignataire des chèques avec le Vérificateur Général. Celui-ci vérifie la complétude

de la liasse et l'exactitude du montant du chèque ainsi que la concordance entre le montant en lettres et en chiffres du chèque. Après ces vérifications, le DAF signe le chèque et le remet au Comptable qui le soumet à la signature du Vérificateur Général (VG).

- Après la signature du VG, le chèque est retourné au Comptable qui en fait deux copies et joint la facture certifiée au chèque et ses deux copies et remet ce jeu à la Secrétaire Comptable de la Direction Administrative et Administrative. Celle-ci enregistre le chèque dans le registre de remise de chèques de paiement où figurent un numéro d'ordre, la date de remise du chèque, la date, numéro et le montant du chèque, le nom de la société bénéficiaire, le prénom, nom et la signature de la personne physique qui va retirer le chèque. Cette personne acquitte la facture et la cachète avec le cachet approprié de la société. En plus de l'émargement dans le registre de remise des chèques, la personne physique qui a retiré le chèque doit mentionner son prénom, son nom et la date de remise du chèque en même temps que sa signature sur les deux photocopies du chèque. A défaut de ces mentions, la personne remet la photocopie de sa carte d'identité en plus de l'émargement dans le registre de remise de chèques.
- Une fois le chèque remis, la Secrétaire Comptable de la Direction Administrative et Financière retourne au Comptable la facture certifiée et les deux copies du chèque déchargées. Celui-ci les remet au Chef du Service Comptabilité qui complète la liasse et l'archive.

5.2.2.4. Comptabilisation

Le Comptable SYSCOA complète l'imputation de l'original de la facture en renseignant :

- la date de l'opération ;
- les numéros de comptes généraux et auxiliaires ;
- les montants au débit et au crédit ;
- le code journal ;
- la date de la saisie ;

- la référence de l'écriture comptable ;
- son visa de saisie.

Puis, il procède à la saisie de la facture dans le progiciel de comptabilité SAARI avant de classer la liasse en attendant le traitement de fin de journée.

5.2.2.5. Contrôles de fin de journée

En fin de journée, le comptable SYSCOA transmet les liasses de factures et le brouillard de saisie au DAF Adjoint. Celui-ci vérifie que :

- les liasses sont complètes ;
- les factures sont correctement imputées et saisies (compte auxiliaire, code budgétaire, intitulé, montant, taxes,...).

En cas d'anomalie, il demande au comptable SYSCOA de procéder aux régularisations nécessaires.

En l'absence d'anomalie, le DAF Adjoint vise les factures et valide les journaux de saisie dans le logiciel comptable SAARI.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une description de la procédure d'achat du BVG. À travers cette description, nous allons faire une analyse en vue de procéder à une identification des risques qui y sont liés dans le chapitre suivant. Les faiblesses ainsi relevées feront l'objet d'une recommandation.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS ACHATS/ FOURNISSEURS

L'objet de ce chapitre est de faire une évaluation des risques liés au processus achats. Pour cela nous allons identifier et analyser les risques associés ou pouvant être associés à ces procédures dans un premier temps, puis ensuite faire l'évaluation et enfin faire des recommandations de mesures à appliquer afin d'optimiser la minimisation de ces risques.

6.1 Identification des risques du processus achat

L'identification des risques est une étape très importante qui permet de découper le processus achat décrit en haut, de mettre en évidence les objectifs qui y sont associés et d'identifier les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

6.1.1. Identification des risques liés à la budgétisation-suivi des engagements de dépenses

La prévision des dépenses consiste à inscrire les besoins futurs dans une ligne budgétaire. Les risques associés à cette activité peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Risques liés à la budgétisation-suivi des engagements de dépenses

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Prévision des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - disposer d'une politique générale des achats - planifier les dépenses au moins sur un an (budget d'achat) ; - s'assurer de la participation du Service Approvisionnement à son élaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- absence de politique générale d'achat/oui 2- exécution non coordonnée des dépenses ; 3- non prise en compte des besoins des différents acteurs ; 4- Absence de prévision des dépenses / pour les gros uniquement ; 5- extrapolation des dépenses antérieures ; 6- achat non prévu. 	<ul style="list-style-type: none"> - sous et/ou sur évaluation des besoins financiers ; - déficit et / ou excédent plus ou moins important de crédits budgétaires ; - violation des procédures d'acquisition pour utiliser les reliquats de crédits découlant de la surévaluation des besoins financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> - avis de l'auditeur interne a priori avant toute approbation d'attribution de commande ; - approbation des dépenses par l'Ordonnateur délégué. 	oui

Source : Nous-même

6.1.2. Identification des risques liés à l'expression interne des besoins

Les risques liés à l'expression des besoins seront présentés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Risques liés à l'expression interne des besoins

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Expression du besoin	Etre sûr que l'achat correspond à un besoin réel de l'entreprise, et est autorisé par une personne habilitée.	7-Achat non nécessaire ; 8-absence de responsabilisation des personnes habilitées à signer la DA.	- Manque d'optimisation dans le processus ; - mauvaise utilisation des crédits.	Toute demande d'expression est approuvée par le Vérificateur Général et la DAF.	oui

Source : Nous-même

6.1.3. Identification des risques liés à l'évaluation et sélection de fournisseurs

Les risques liés à cette opération seront présentés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Risques liés à l'évaluation et sélection de fournisseurs

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Choix et évaluation du fournisseur	S'assurer que le choix se fait sur la base du répertoire des fournisseurs agréés ou short listé	9-Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis ; 10-collusion fournisseurs-acheteurs 11-mauvaise évaluation des fournisseurs.	-Violation des procédures ; - mauvaise qualité des produits ou des prestations acquises ; -manque d'optimisation dans la sélection des fournisseurs ; - perte de l'image et de la crédibilité du BVG - perte financière.	- Tout achat de biens et services doit être approuvé au préalable par la personne habilitée et effectué conformément aux procédures en vigueur ; - existence d'un processus et d'une procédure d'exécution des achats.	oui

6.1.4. Identification des risques liés à la passation, suivi et relance de la commande

Les risques liés à la passation de la commande sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 8: Risques liés à la passation, suivi et relance de la commande

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Passation et suivi de la commande	s'assurer que les commandes sont autorisées par les personnes habilitées	12-Exécution de dépenses sans engagements préalables ; 13-exécution de dépenses sans approbation de la hiérarchie ; 14-dépassements budgétaires.	- Perte financière ; - sélection de fournisseurs et prestataires non spécialisés ; - acquisition de biens et services de piètre qualité	Aucun fournisseur ne doit exécuter une commande de l'organisation sans avoir reçu au préalable le bon de commande ou contrat dûment signé par les responsables habilités (ceci est prévu dans les procédures conformément au processus d'achat)	oui
	S'assurer que les achats sont effectués dans une optique de gestion efficiente des ressources.	15-Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs.	-Surfacturation des prix ; - Conflit d'intérêt.	Contrôle par la DAF de la liasse justificative et son archivage.	oui
	S'assurer que les commandes sont autorisées par des responsables habilités et exécutées en conformité avec la pro-forma reçue du fournisseur	16-Non transmission du bon de commande au fournisseur 17-Perte du bon de commande	- collusion -conflit d'intérêt - Litige ou contentieux	Les factures reçues des fournisseurs doivent être accompagnées de l'original du Bon de commande (tel que prévu dans les procédures et conformément au processus en vigueur pour les achats)	oui

Source : Nous-même

6.1.5. Identification des risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture

La réception de la commande peut être exposée à des risques dont les plus essentielles sont dans le tableau suivant :

Tableau 9: Risques liés à la réception de la commande et vérification de la facture

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Réception de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les biens ou services commandés sont identiques en tous points à ceux reçus ; - s'assurer de la détection des avaries, non conformités et manquants. 	<ul style="list-style-type: none"> 18-Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité ; 19-réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries ; 20- collusion entre le réceptionnaire et le livreur. 	Perte financière	- Contrôle du Service Comptabilité-matières dès livraison de la marchandise ou exécution de prestations en faisant le rapprochement entre le bon de commande et le bordereau de livraison, et comparant les prestations effectuées à celles exigées (tel que prévue dans les procédures)	oui
Rapprochement commande-facture-livraison par le service comptable	S'assurer de l'identité parfaite de la facture, du bon de commande et du bon de livraison quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques).	<ul style="list-style-type: none"> 18-Facture non-conforme à la commande (prix, quantité) ; 19-enregistrement de factures erronées ; 20-erreur de calcul sur la facture ; 21-surfacturation suite à une collusion ; 22-factures fictives 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d'image et de crédibilité - Pertes financières 	Rapprochement systématique entre les trois documents (facture, BC et BL)	oui

Source : Nous-même

6.1.6. Identification des risques liés à la comptabilisation et au règlement de la facture

Elle se décompose de façon suivante :

6.1.6.1. Identification des risques liés à la comptabilisation de la facture

Après leur contrôle, les factures doivent être enregistrées. Les risques qui peuvent être liés seront résumés dans le tableau suivant :

Tableau 10: Risques liés à la comptabilisation de la facture

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Comptabilisation	S'assurer de la correcte imputation de la facture	23-Omission de la comptabilisation	Mauvaise imputation budgétaire	Suivi rigoureux des dépenses et de leur imputation	oui
		24-Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	Non fiabilité des imputations budgétaires	Existence d'un logiciel de suivi budgétaire	oui
	S'assurer que les factures sont approuvées et contrôlées avant d'être enregistrées	25-Double comptabilisation de la facture 26-Non-respect du principe de séparation des exercices	-Perte financière -Non fiabilité des informations financières	Validation et enregistrement systématique de toutes les factures à la date de réception	oui

Source : Nous-même

6.1.6.2. Identification des risques liés au règlement de factures

Les risques liés au règlement de la facture sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 11: Risques liés au règlement de factures

Activité	Objectifs spécifiques	Risques	Impact	Dispositif de contrôle existant	Dispositif maîtrisé
Règlement des factures	S'assurer que le paiement des factures concerne la livraison effective	27-Paiement des factures fictives ; 28-double paiement de la facture ; 29-Falsification des chèques 30-Détournement des paiements des fournisseurs	-Perte financière -perte d'image et de crédibilité	Contrôle des règlements de factures conformément aux procédures et commandes de biens et services régulièrement passées	Maîtrisé

Source : Nous-même

6.2. Evaluation des risques liés aux processus achats/fournisseurs du BVG

Elle se fera de la façon suivante :

6.2.1. Test de permanence des procédures du BVG

Les tests ont été réalisés à partir du critère d'échantillonnage choisi durant la période de l'étude.

6.2.1.1. Critère d'échantillonnage

Nous avons effectués des tests de permanence et de conformité sur les passations des marchés du BVG au titre de l'année 2014 et 2015.

6.2.1.2. Test de conformité et de permanence

Des tests de conformité ont été réalisés afin de nous assurer de la fiabilité des informations que nous avons collectées. Ces tests sont présentés dans le tableau ci-après :

Eléments de conformité vérifiés	résultat	observation
Plan annuel de passation des marchés	Existant	Rigueur dans la production d'un plan annuel et validé avant mise en exécution. Il est mis en œuvre de façon systématique chaque année malgré un retard latent.
Identification des types d'offres	Existant	Le BVG identifie formellement chaque type d'offre et applique le processus et la procédure correspondante dans le manuel de procédures. Cette application est continue, car on se réfère presque constamment au manuel de procédures.
Processus et procédures d'appel d'offre	Existant	Tous consignés dans un manuel de procédures. Les procédures sont systématiquement mises en œuvre pour chaque appel d'offre prévu dans le plan annuel de passation.
Conformité aux procédures	Respect	Nous avons constaté que les procédures sont généralement respectées dans le temps.
Conformité aux processus	Plus ou moins respectés	Nous avons constaté qu'il arrive que des étapes de processus soient cumulées. Ceci peut ne pas être porteur de risque avec une bonne maîtrise et de l'expérience des exécutants.
Procédures de cas d'urgence	Existant	Mais les conditions pour classer un marché en urgence ne sont pas définies.

Les tests ont porté sur le plan de passation de marchés, les offres reçues, le PV, différents rapports et le manuel de procédure.

En nous référant au manuel de procédure du BVG nous avons pu constater l'existence d'un plan annuel de passation des marchés au titre des 2 années objets de notre évaluation. Le plan de 2014 a été transmis pour exécution le 14 mars 2014 et celui de 2015 le 10 Février 2015.

Nous y constatons une conformité aux procédures quant à l'existence d'un plan annuel, mais malgré les efforts progressifs nous n'avons pas encore le respect du délai de transmission pour exécution.

6.2.2. Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise achats du BVG

Cette analyse consistera à faire l'évaluation des risques en fonction de la probabilité ou la fréquence d'un côté et de l'autre coté à travers l'impact et la conséquence.

6.2.2.1. Analyse selon la probabilité ou la fréquence du risque

L'évaluation de la probabilité de survenance du risque sera déduite de l'appréciation du dispositif de CI du BVG. Elle sera l'inverse de la qualité du CI. Pour ce faire, nous utiliserons une échelle de cotation allant de un (1) à cinq (5), tel que présenté dans le tableau suivant :

Tableau 12: Modèle d'échelle de mesure de la probabilité

Niveau	probabilité	Description
5	Très fort	Evénement à risque presque sûr
4	Fort	Evénement à risque probable
3	Moyen	Evénement à risque possible
2	Faible	Evénement à risque improbable
1	Très Faible	Evénement à risque rare

Source : nous-même

La probabilité de survenance et la qualité du dispositif de maîtrise sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13: Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Risques	Cote	Probabilité	Commentaire induisant le choix de cotation en fonction des contrôles
1-Absence de politique générale d'achat	1	Très faible	Il n'existe pas de politique générale d'achat.
2-Absence de prévision des dépenses	1	Très faible	La prévision des dépenses se fait au moins une chaque année au
3-Extrapolation des dépenses antérieures	3	Moyenne	L'extrapolation des dépenses est pratique courante sur les dépenses mensuelles fixes
4-Achat non prévu	3	Moyenne	L'approche budgétaire reste globale et ne prévoit pas les moindres dépenses
5-Achat non nécessaire	2	Faible	Ils sont souvent remarqués dans les projets (qui sont rares au Bureau)
6-Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	4	Forte	L'exécution des achats à travers des demandes d'achat est très fréquente.
7-Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	2	Faible	Les procédures et processus de sélection facilitent les meilleurs choix
8-Collusion entre fournisseurs et acheteurs	2	Faible	Les procédures internes intègrent plus d'une seule personne dans le processus de sélection
9-Erreur de calcul lors de l'évaluation des fournisseurs	4	Forte	C'est une opération qui peut se réaliser à chaque achat à exécuter
10-Exécution de dépenses sans engagements préalables	4	Forte	Assez fréquent sur tous les achats de petites valeurs
11-Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	4	Forte	Cette action est rattachée au processus achat et peut se réaliser à tout achat
12-Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	2	Faible	Existence d'un processus de sélections qui exige un minimum
13-Non transmission du bon de commande au fournisseur	3	Moyenne	Cette action est rattachée au processus achat et peut se réaliser à tout achat
14-Perte du bon de commande	2	Faible	La centralisation des achats réduit le risque
15- Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	4	Forte	Cette action est rattachée au processus achat et peut se réaliser à tout achat

16- Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	3	Moyenne	Cette action est rattachée au processus achat et peut se réaliser à tout achat
17- Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	5	Très forte	Cet évènement est possible pour chaque achat
18- Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	2	Faible	Cet évènement résulterait d'erreurs ou négligence et rarement volontaire (collusion) et réduit par les procédures
19- Enregistrement de factures erronées	2	Faible	Le contrôle systématique réduit fortement les erreurs d'enregistrement
20- Erreur de calcul sur la facture	2	Faible	Le contrôle systématique réduit fortement les erreurs de calcul sur factures
21- Omission de la comptabilisation	2	Faible	Les exigences de comptabilisation journalière réduisent les cas d'omission
22- Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	3	Moyenne	Action assez fréquente dans le processus de comptabilisation des factures
23 Doubles comptabilisations de facture	2	Faible	C'est un évènement très peu fréquent
24- Non-respect du principe de séparation des exercices	3	Moyenne	Action assez fréquente dans le processus de comptabilisation des factures
25- Paiement des factures fictives	3	Moyenne	Action assez fréquente dans le processus de comptabilisation des factures
26- Double paiement de la facture	2	Faible	C'est un évènement très peu fréquent
27- Falsification des chèques	3	Moyenne	Action assez fréquente dans le processus de comptabilisation des factures

Source : Nous-même

6.2.2.2. Analyse selon l'impact et des conséquences des risques

Elle est faite généralement de manière quantitative sur une échelle de un (1) à cinq (5). Il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait et de déterminer le niveau d'impact.

Tableau 14: Modèle d'échelle d'évaluation de l'impact

Niveau	Gravité	Description
5	Catastrophique	Atteinte de l'image et de la réputation du BVG.
4	Majeur	Litige entre le BVG et un fournisseur allant jusqu'à aux instances judiciaire.
3	Modéré	Pertes financières supérieures à 30% du budget des achats.
2	Significative	Pertes financières comprises entre 10% et 30 % du budget des achats.
1	Non significatif	Pertes financières inférieures à 10% du budget des achats.

Source : Nous-même

Au regard de l'importance de l'effet du risque pour le BVG, nous avons retenu les différents niveaux de gravité qui suivent en prenant pour référence le modèle d'échelle d'impact.

Tableau 15: Evaluation de l'impact des risques du risque

Risques	Cote	Impact	Conséquences potentielles
1-Absence de politique générale d'achat	2	Significatif	Conséquence faible
2-Absence de prévision des dépenses	4	Majeur	Conséquence significative
3-Extrapolation des dépenses antérieures	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
4-Achat non prévu	3	Modéré	Conséquence modérée
5-Achat non nécessaire	4	Majeur	Conséquence significative
6-Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	4	Majeur	Conséquence significative
7-Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	3	Modéré	Conséquence modérée
8-Collusion entre fournisseurs et acheteurs	4	Majeur	Conséquence significative
9-Erreur de calcul lors de l'évaluation	4	Majeur	Conséquence significative
10-Exécution de dépenses sans engagements préalables	2	significatif	Conséquence faible
11-Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	4	Majeur	Conséquence significative
12-Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	3	Modéré	Conséquence modérée

13-Non transmission du bon de commande au fournisseur	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
14-Perte du bon de commande	4	Majeur	Conséquence significative
15- Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	3	Modéré	Conséquence modérée
16- Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
17- Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	4	Majeur	Conséquence significative
18- Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
19- Enregistrement de factures erronées	4	Majeur	Conséquence significative
20- Erreur de calcul sur la facture	3	Modéré	Conséquence modéré
21- Omission de la comptabilisation	2	Significatif	Conséquence faible
22- Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	3	Modéré	Conséquence modérée
23 Double comptabilisation de la facture	2	Significatif	Conséquence faible
24- Non-respect du principe de séparation des exercices	2	Significatif	Conséquence faible
25- Paiement des factures fictives	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
26- Double paiement de la facture	4	Majeur	Conséquence significative
27- Falsification des chèques	4	Majeur	Conséquence significative

Source : Nous-même

6.2.3. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation consiste à identifier les niveaux de risques les plus pertinents c'est-à-dire ceux ayant le plus d'impact sur l'atteinte des objectifs du processus achat. Les risques sont hiérarchisés selon leur probabilité, leur impact et leur criticité. La criticité ici est fonction de l'impact et de la probabilité comme présenté dans le tableau ci-dessous.

6.2.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité

Les risques du processus achats/fournisseurs sont hiérarchisés dans le tableau suivant :

Tableau 16: Hiérarchisation des risques selon la probabilité

Risques	Cote	Probabilité
R17- Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	5	Très forte
R6-Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	4	Forte
R9-Erreur de calcul lors de l'évaluation	4	Forte
R10-Exécution de dépenses sans engagements préalables	4	Forte
R11-Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	4	Forte
R15- Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	4	Forte
R3-Extrapolation des dépenses antérieures	3	Moyenne
R4-Achat non prévu	3	Moyenne
R13-Non transmission du bon de commande au fournisseur	3	Moyenne
R16- Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	3	Moyenne
R22- Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	3	Moyenne
R24- Non respect du principe de séparation des exercices	3	Moyenne
R25- Paiement des factures fictives	3	Moyenne
R27- Falsification des chèques	3	Moyenne
R5-Achat non nécessaire	2	Faible
R7-Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	2	Faible
R8-Collusion entre fournisseurs et acheteurs	2	Faible
R12-Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	2	Faible
R14-Perte du bon de commande	2	Faible
R18- Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	2	Faible
R19- Enregistrement de factures erronées	2	Faible
R20- Erreur de calcul sur la facture	2	Faible
R21- Omission de la comptabilisation	2	Faible
R23 Double comptabilisation de la facture	2	Faible
R26- Double paiement de la facture	2	Faible
R1-Absence de politique générale d'achat	1	Très faible
R2-Absence de prévision des dépenses	1	Très faible

Source : nous-même

6.2.3.2. Hiérarchisation des risques selon l'impact

Les risques du processus achats/fournisseurs sont hiérarchisés dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Hiérarchisation des risques selon l'impact

Risques	Cote	Impact	Conséquences potentielles
R3-Extrapolation des dépenses antérieures	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
R13-Non transmission du bon de commande au fournisseur	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
R16- Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
R18- Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
R25- Paiement des factures fictives	5	Catastrophique	Conséquence d'une gravité considérable
R2-Absence de prévision des dépenses	4	Majeur	Conséquence significative
R5-Achat non nécessaire	4	Majeur	Conséquence significative
R6-Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	4	Majeur	Conséquence significative
R8-Collusion entre fournisseurs et acheteurs	4	Majeur	Conséquence significative
R9-Erreur de calcul lors de l'évaluation	4	Majeur	Conséquence significative
R11-Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	4	Majeur	Conséquence significative
R14-Perte du bon de commande	4	Majeur	Conséquence significative
R17- Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	4	Majeur	Conséquence significative
R19- Enregistrement de factures erronées	4	Majeur	Conséquence significative
R26- Double paiement de la facture	4	Majeur	Conséquence significative
R27- Falsification des chèques	4	Majeur	Conséquence significative
R4-Achat non prévu	3	Modéré	Conséquence modérée
R7-Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	3	Modéré	Conséquence modérée
R12-Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	3	Modéré	Conséquence modérée

R15- Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	3	Modéré	Conséquence modérée
R20- Erreur de calcul sur la facture	3	Modéré	Conséquence modéré
R22- Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	3	Modéré	Conséquence modérée
R1-Absence de politique générale d'achat	2	Significatif	Conséquence faible
R10-Exécution de dépenses sans engagements préalables	2	significatif	Conséquence faible
R21- Omission de la comptabilisation	2	Significatif	Conséquence faible
R23 Double comptabilisation de la facture	2	Significatif	Conséquence faible
R24- Non-respect du principe de séparation des exercices	2	Significatif	Conséquence faible

Source : nous-même

6.2.3.3. La criticité des risques

La criticité des risques est le produit de probabilité et de l'impact, la formule est la suivante :

Criticité (C)= Probabilité (P)* Impact (I).

Tableau 18: Matrice de criticité des risques identifiés

Code	Risque	Probabilité (P)	Impact (I)	Criticité (C)= P*I	Niveau
R1	Absence de politique générale d'achat	1	2	2	Négligeable
R2	Absence de prévision des dépenses	1	4	4	Négligeable
R3	Extrapolation des dépenses antérieures	3	5	15	Significatif
R4	Achat non prévu	3	3	9	Tolérable
R5	Achat non nécessaire	2	4	8	Tolérable
R6	Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	4	4	16	Critique
R7	Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	2	3	6	Tolérable
R8	Collusion entre fournisseurs et acheteurs	2	4	8	Tolérable
R9	Erreur de calcul lors de l'évaluation	4	4	16	Critique

R10	Exécution de dépenses sans engagements préalables	4	2	8	Tolérable
R11	Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	4	4	16	Critique
R12	Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	2	3	6	Tolérable
R13	Non transmission du bon de commande au fournisseur	3	5	15	Significatif
R14	Perte du bon de commande	2	4	8	Tolérable
R15	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	4	3	12	Significatif
R16	Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	3	5	15	Significatif
R17	Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	5	4	20	Inacceptable
R18	Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	2	5	10	Tolérable
R19	Enregistrement de factures erronées	2	4	8	Tolérable
R20	Erreur de calcul sur la facture	2	3	6	Tolérable
R21	Omission de la comptabilisation	2	2	4	Négligeable
R22	Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	3	3	9	Tolérable
R23	Double comptabilisation de la facture	2	2	4	Négligeable
R24	Non-respect du principe de séparation des exercices	3	2	6	Tolérable
R25	Paiement des factures fictives	3	5	15	Significatif
R26	Double paiement de la facture	2	4	8	Tolérable
R27	Falsification des chèques	3	4	12	Significatif

Source : nous-même

Tableau 19: Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité

Code	Risque	Criticité
R17	Collusion entre le réceptionnaire et le livreur	20
R9	Erreur de calcul lors de l'évaluation	16
R6	Non désignation précise de la personne habilitée à signer la DA	16
R11	Exécution des dépenses sans approbation de la hiérarchie	16
R13	Non transmission du bon de commande au fournisseur	15

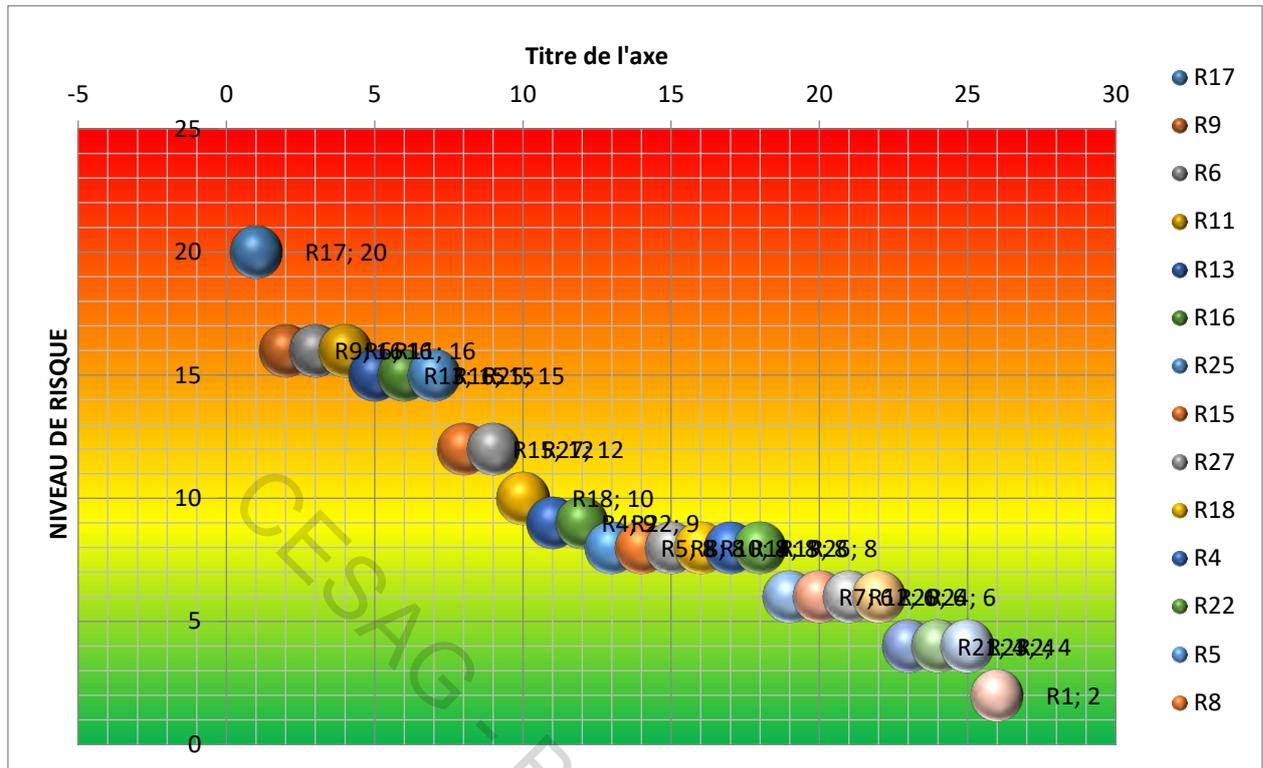
R16	Réception validée en dépit des manquants, non conformités ou avaries	15
R25	Paiement des factures fictives	15
R15	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	12
R27	Falsification des chèques	12
R18	Facture non-conforme à la commande (prix, quantité)	10
R4	Achat non prévu	9
R22	Erreur sur les imputations (budgétaires et comptables)	9
R5	Achat non nécessaire	8
R8	Collusion entre fournisseurs et acheteurs	8
R10	Exécution de dépenses sans engagements préalables	8
R14	Perte du bon de commande	8
R19	Enregistrement de factures erronées	8
R26	Double paiement de la facture	8
R7	Choix des fournisseurs non conforme aux critères définis	6
R12	Absence de mise en concurrence systématique des fournisseurs	6
R20	Erreur de calcul sur la facture	6
R24	Non respect du principe de séparation des exercices	6
R21	Omission de la comptabilisation	4
R23	Double comptabilisation de la facture	4
R2	Absence de prévision des dépenses	4
R1	Absence de politique générale d'achat	2

Source : nous-même

6.2.3.4. Présentation de la matrice des risques suivant le niveau de criticité des risques

Cette présentation va nous permettre de positionner sur un graphique l'évaluation des risques identifiés, selon leur probabilité et leur impact.

Figure 3: matrice des risques liés au processus achats/fournisseurs



Source : nous-même

6.2.4. Analyse de la matrice des risques

Les risques situés dans la zone verte comprise entre :

- 0 et 4 sont négligeables ;
- 5 et 9 sont tolérables ;
- 10 et 14 sont significatifs ;
- 15 et 19 sont critiques ;
- 20 et 25 sont inacceptables.

La matrice des risques est répartie en trois zones

- ❖ La zone rouge, au vu de la taille et de la position des bulles, cette zone regroupe les plus nombreux et les plus majeurs voir presque catastrophiques. Ces risques ont une probabilité et un impact très élevé, ce qui nous permet de dire que ces risques sont d'une importance capitale car si jamais ces risques apparaissent, ils pourraient

empêcher le bureau d'atteindre ses objectifs. Ils sont à éviter à tout prix et nécessitent une surveillance permanente à l'aide d'un dispositif de contrôle interne efficace.

- ❖ La zone jaune, cette zone comprend les risques moyens et ont une probabilité de survenance faible. il est parfois difficile de prévoir et d'anticiper la survenance de ces risques car ils pourraient entraîner des conséquences pouvant affecter sérieusement l'activité du BVG. La résolution urgente de ces types de risques permettra d'éviter leur évolution à un stade supérieur.
- ❖ La zone verte, à ce niveau les risques ont une probabilité et un impact faibles. On peut dire qu'ils sont tolérables car le dispositif de contrôle interne mis en place permet de les maîtriser. Tout compte fait il serait nécessaire de toujours veiller sur eux et renforcer le dispositif de CI.

6.3. Recommandations

De l'évaluation des risques du processus achats / fournisseurs du Bureau du Vérificateur Général, il ressort que plus de 70% des risques sont maintenus à un niveau tolérable et plus de 25% sont restés significatifs malgré les contrôles proposés pour les maîtriser. Dans l'optique d'une meilleure maîtrise dudit processus, il serait intéressant de renforcer les contrôles existants pour ramener les risques résiduels à un niveau acceptable. Pour cela, les contrôles doivent viser la réduction soit de la probabilité d'occurrence des risques soit de l'impact possible des risques sur le processus d'achat.

En appliquant un processus itératif d'évaluation on peut finalement retenir le meilleur dispositif qui assure au BVG un maintien de chaque risque à un niveau acceptable et/ou tolérable. Cette évaluation devrait également être répétée autant de fois que cela est nécessaire (soit satisfaction du niveau du risque résiduel ou changement de l'environnement de contrôle).

Le BVG dispose en général de procédures et processus dont l'évaluation nous donne un quasi assurance de maîtrise des risques métiers au niveau des achats. D'ailleurs les tests de permanences exécutés nous ont permis de nous rendre compte de la mise en œuvre constante des procédures définies. Cependant, nous avons constaté et énuméré des points d'amélioration à prendre en considération dans les procédures en place pour les renforcer et assurer un niveau de maîtrise plus satisfaisant des risques des achats au Bureau du Vérificateur Général

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de présenter le BVG dans un premier temps, de faire la description du bureau du processus existant dans un second temps. Enfin le dernier chapitre a permis d'identifier les risques et les dispositifs de contrôles du processus achats / fournisseurs du Bureau du Vérificateur Général. Cette identification a servi de base pour l'analyse des risques résiduels qui s'est opérée en deux phases, dont une première a porté sur la probabilité de survenance malgré les dispositifs sur place et la seconde l'impact possible en dépit des dispositifs mis en place. L'achèvement de ce chapitre s'est fait par l'évaluation du niveau de criticité des risques résiduels et une présentation de la matrice des risques qui permet de remarquer la répartition des risques d'un niveau négligeable vers un niveau inacceptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La fonction achats est une des fonctions incontournables d'une organisation et est au cœur de la gestion des approvisionnements. De nos jours toutes les organisations qui veulent s'adapter à relever les défis des risques, sont contraintes par l'environnement économique. Cependant toute entreprise doit être capable à tout moment de disposer d'un outil lui permettant de maîtriser les risques liés à ses activités.

C'est ainsi que l'évaluation des risques nous est apparue comme une méthode nous permettant d'évaluer ces risques. Pour ce faire nous avons adopté une démarche qui nous a permis dans une première partie appelée théorique de faire une revue de littérature portant sur la notion du processus, sur les risques pouvant y être associés. Ce qui nous a conduit par la suite à l'élaboration de notre modèle d'analyse. La seconde partie dite pratique nous a permis d'identifier les risques en fonction des procédures décrites au sein du BVG, de les évaluer en terme de probabilité et d'impact afin de déterminer le niveau et enfin formuler des recommandations afin d'améliorer l'efficacité du dispositif de maîtrise mis en place par le bureau pour qu'il puisse traiter les risques et les ramener à un niveau acceptable.

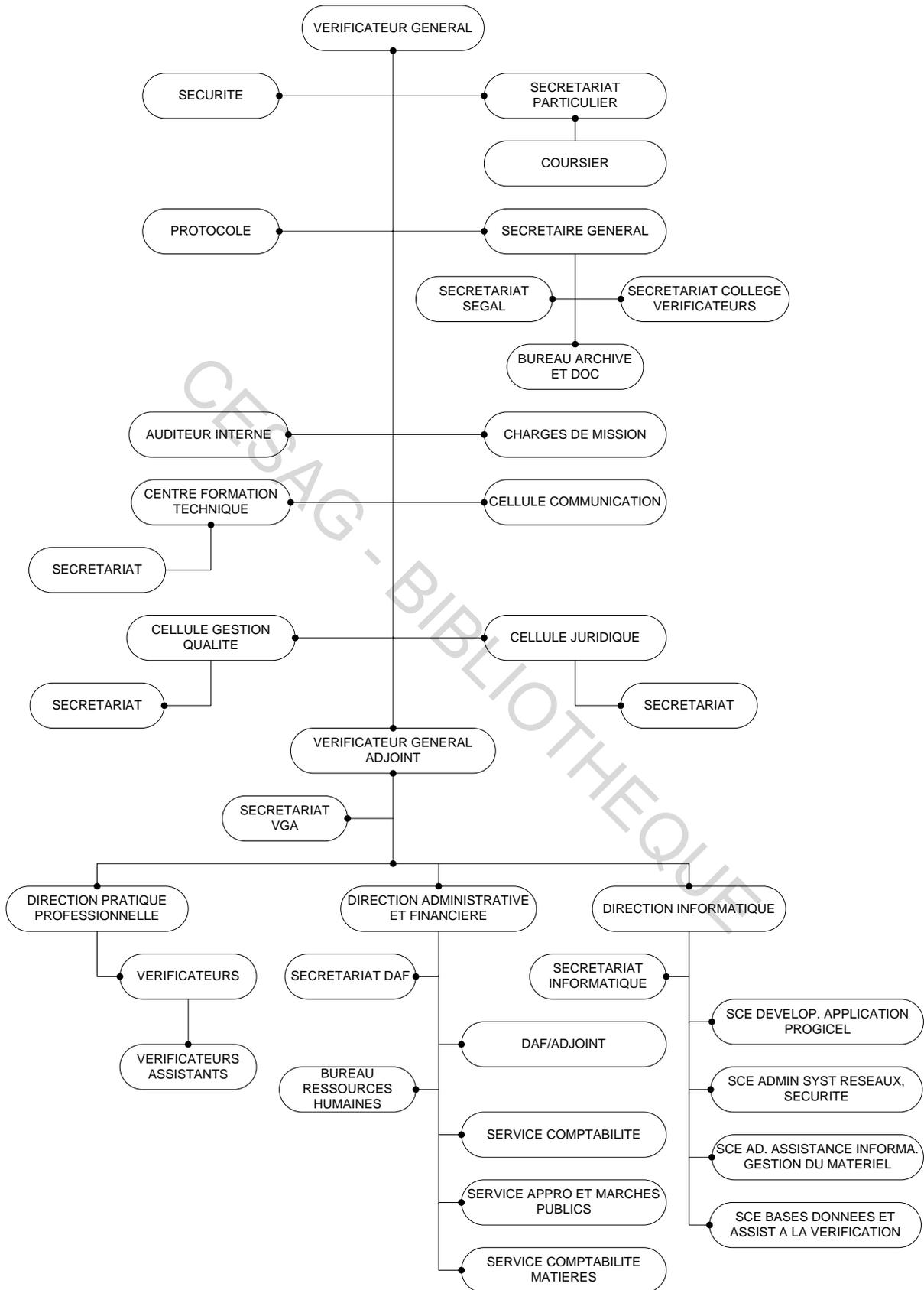
Nous pouvons dire en somme que l'objectif principal a été atteint malgré les nombreuses difficultés rencontrées.

Bien que l'évaluation des risques soit une voie de solution aux problèmes des entreprises, elle n'assure pas totalement leur maîtrise mais constitue un outil d'aide pour le service d'audit interne dans la gestion et la surveillance des risques dans le temps.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme du Bureau du Vérificateur Général du Mali



Annexe 2 : Questionnaires de contrôle interne (QCI)

Processus : achats/fournisseurs	Réponse		Folio : 1/5
OBJECTIF DE CONTROLE :			
S'assurer de la qualité du processus achats et de l'objectivité de la détermination des besoins			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
1. Les objectifs du processus sont-ils définis ?		✓	le processus est juste encadré par les textes réglementaires et les contraintes budgétaires (limite de crédit alloué)
2. Les processus sont-ils formalisés par l'entreprise ?	✓		
3. Existe-t-il un modèle de gestion qui précise les objectifs à atteindre ?		✓	
4. Les processus sont-ils décrits du début à la fin d'une opération ?		✓	
5. Un responsable est-il désigné pour chaque processus ?		✓	
6. Le Service Approvisionnement établit-il la liste des besoins en rapport avec les utilisateurs ?	✓		
7. Pour la détermination des commandes à faire, le niveau du stock est-il pris en compte ?	✓		Les achats de biens sont toujours faits en tenant compte du stock existant
8. La liste des besoins est-elle établie par des personnes habilitées nommément désignées ?	✓		La liste des besoins est établie par des personnes techniquement compétentes
9. Cette liste fait-elle l'Object d'une approbation par un supérieur hiérarchique avant consultation des fournisseurs ?	✓		Tout besoin est approuvé par une autorité compétente (Vérificateur général et la DAF)

Processus : Achats/fournisseurs	Réponse	Folio : 2/5	
OBJECTIF DE CONTROLE :			
S'assurer de la sélection des fournisseurs			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
10. Existe-t-il un fichier fournisseur auquel l'entreprise fait référence pour le choix des fournisseurs à consulter ?	✓		Il est établi annuellement et continuellement mis à jour au cours de l'année
11. Une sélection des fournisseurs est-elle faite pour le choix des fournisseurs ?	✓		La sélection fait l'objet d'un rapport d'analyse des offres approuvées par le vérificateur
12. Le nombre de fournisseurs retenus est-il toujours suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum ?	✓		Un minimum de trois fournisseurs prestataires est constitué et exigé Mais si une seule offre est reçue et jugée conforme, on la retient
13. Une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues ?	✓		le vérificateur met en place une commission d'analyse et de jugement pour chaque offre
14. Un procès-verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?	✓		La commission dresse un procès-verbal ou un rapport d'analyse des offres approuvé par le vérificateur général
Les lettres de notification sont-elles envoyées: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aux fournisseurs ou prestataires retenus ? ▪ Aux fournisseurs ou prestataires non retenus ? 	✓ ✓		une réponse est donnée à tous soumissionnaires ou prestataires ayant participé à une consultation ou à un appel d'offre du BVG

Processus : Achats/fournisseurs	Réponses		Folio : 3/5
<u>OBJECTIF DE CONTROLE :</u>			
S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
15. Les besoin font-ils l'objet d'une demande d'approvisionnement ou d'expression de besoin?	✓		
16. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure de contrôle ?	✓		Par le comptable matière à la livraison
17. Les bons de commande (BC) sont-ils pré numérotés manuellement ?		✓	Ils sont numérotés à l'impression
18. Le bon de commande est-il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et copie) ?		✓	Seul l'original du bon de commande est remis au fournisseur avec l'obligation de le retourner avec la facture définitive et le bordereau de livraison
19. Le bon de commande comporte-t-il le délai de livraison ?	✓		La mention 'Délai de livraison' figure au bas du bon de commande

Processus : Achats/fournisseurs	Réponse		Folio : 4/5
OBJECTIF DE CONTROLE :			
S'assurer que tous les matériels reçus ont été commandés			
QUESTIONS	OUI	NO N	COMMENTAIRES
20. Toutes les réceptions donnent-elles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ lieu à l'émission d'un bon de réception (BR) ? ▪ à un contrôle immédiat des factures ? 	✓		A la livraison, le comptable-matières vérifie la qualité et la quantité des biens livrés par rapport au bon de commande, contrat ou marché et signe le bordereau de livraison ou établit un procès-verbal de réception si le montant de la commande est supérieur ou égal à 2500000fcfa
	✓		
21. Les matériels reçus sont-ils vérifiés sur le plan de la qualité et de la quantité ?	✓		
22. Les anomalies constatées en matière de qualité/quantité font-elles l'objet d'un rejet ?	✓		Les anomalies constatées en matière de qualité/quantité font l'objet d'un rejet systématique.
23. Les réceptions sont-elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé la commande ?	✓		Seule le comptable-matière est habilité à réceptionner les biens.
24. La réception est-elle matérialisée par des documents prés numérotés ?	✓		Le procès-verbal de réception
25. Les factures émanant des fournisseurs sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ toujours rapprochés au bon de réception en ce qui concerne la quantité et la conformité? ▪ comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ? 	✓		Au moyen de la réception et de la validation
	✓		

Processus : Achats/fournisseurs	Réponse		Folio : 5/5
<u>OBJECTIF DE CONTROLE :</u>			
S'assurer du règlement des factures et de leur correcte comptabilisation			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
26. Existe-t-il une procédure de règlement des factures ?	✓		
27. L'enregistrement des factures est-il réalisé le jour même de la réception ?	✓		
28. Le comptable rapproche- t-il : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'original du bon de commande et la facture ? ▪ l'original du bon de livraison et la facture ? 	✓		
29. existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures approuvées sont comptabilisées ?		✓	
30. Les factures réglées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon en précisant la date et le mode du règlement ?	✓		

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

OUVRAGES

1. BERNARD Frédéric, Salviac Éric (2010), *Contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, paris, 295p.
2. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, 319p.
3. CAVERIVIERE Patric (2007), *Le guide de l'acheteur : La boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition démos, paris, 159p.
4. DARSA Jean-David (2013), *La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser les risques économiques, stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques, informatiques*, Edition Gereso, 333p.
5. DARSA Jean-David, (2013), *Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué*, Gereso édition, Le Mans, 267p.
6. DESROCHE Alain, LEROY Alain & VALLEE, Frédérique (2003), *la gestion des risques*, Edition Lavoisier, paris, 286p.
7. FERMA (Fédération of European Risk Management Association), 2003, *cadre de référence de la gestion des risques*, www.ferma.eu, 17p.
8. GELY Patricia, WALTER Jacques (2009), *Piloter le processus achat*, édition Afnor, 213p.
9. HAMZAOUI Mohamed, PIGE Benoît (2005), *Audit et Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, village mondial, Orléans, 243p.
10. HERAR Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée : reconcevoir les processus et coordonner les activités*, Edition Dunod, Paris, 328p.
11. IFACI (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application : COSO II report*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
12. ISO (2009), *ISO 31010 :2009, Gestion des risques- Techniques d'évaluations des risques*, AFNOR , 90P.
13. ISO Guide 73- 2009, *Management du risque- Vocabulaire*, 15p.
14. ISO_FDIS_31010_2010, *Gestion des risques- Techniques d'évaluations des risques*, 90p.
15. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition, Revue banque, paris, 271p.
16. KNIGHT Rory, Pretty Deborah (2003), *les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique*, L'expansion management review, N 108 : 54-60.
17. Louisot Jean-Paul (2014), *Gestion des risques*, 2^e édition, Edition Afnor, 279p.

18. MASSELIN Jean-Luc, MADERS Henri-Pierre (2014), *Contrôle interne des risques : Cibler - Evaluer - Organiser – Piloter – Maîtriser*, Edition Eyrolles 279p.
19. MOREAU Frank (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222p.
20. MOUTOT Jean Michel, BERNARDIN Emmanuelle (2010), *Mesurer la performance de la fonction achats*, Editions d'organisation, 189p.
21. PERROTIN Roger, SOULET de Brugière François, (2007), *Le manuel des achats*, Editions d'Organisation, 124p.
22. PRICE Waterhouse Coopers, IFACI (2015), *COSO-Référentiel intégré de contrôle interne : principe de mise en œuvre et de pilotage*, Edition Eyrolles, 264p.
23. PRICE Waterhouse Coopers, IFACI (2007), *COSO Report : La pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, 384p.
24. RENARD, Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^{ème} édition, Edition Eyrolles, 453p.
25. SALVIAC Éric , VOLLET Charles-Henri & BERNARD Frédéric (2011), *Performance et création de valeur de la fonction achats*, Edition Maxima, 491p.
26. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Edition Dunod, paris, 217p.
27. SCHICK Pierre (2014), *Guide d'audit des achats et des ventes : 82 items pour identifier et maîtriser les risques dans votre organisation*, Edition Eyrolles, 151p.
28. URBAIN Caroline, LE GALL-ELY Marine (2009), *Prix et stratégie marketing*, Edition Dunod, 124p.

Sites

29. DOUNO Olivier, [www.buymadeeasy](http://www.buymadeeasy.com/selection-contrats/item/59-processus-de-selection-fournisseurs.html), <http://www.buymadeeasy.com/selection-contrats/item/59-processus-de-selection-fournisseurs.html>.
30. GROFFILS Willy, ACKE Lieven, CHRISTIAENS Johan, SAMBALANX Michel J, LEBRUN Daniel & VAN BAEL Luc, *Introduction au controle interne*, <http://www.acpformation.fr/formation/la-maitrise-des-risques-lies-aux-achats.html>
31. https://www.ibrire.be/fr/publications/series_cloturees/etudes_ire/Documents/Contr%C3%B4le/Introduction%20au%20contr%C3%B4le%20interne.pdf page9.