



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 21
(2009-2010)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES DISPOSITIFS DE PREVENTION
DES RISQUES LIES AU PROCESSUS ACHAT DE
MATIERES PREMIERES : CAS de ADM COCOA
SIFCA (ACS) (COTE D'IVOIRE).**



Présenté par :

BROU KOUADIO RENE

Dirigé par :

JEAN BAPTISTE DIENE

**Auditeur Interne aux ICS-
Dakar**

OCTOBRE 2010

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- mon père pour son soutien spirituel et matériel, pour les sacrifices qu'il a consentis pour mon instruction ;
- mes sœurs et frères pour leur soutien durant mon séjour à Dakar ;
- tous ceux qui m'ont aidé à la préparation de ce diplôme.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- **CESAG** à travers son Directeur Général **M. KOANDA Mady** et tout le personnel, pour la qualité de la formation;
- **M. Moussa Yaz**i, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité, sa rigueur et la qualité de ses enseignements dispensés ;
- **M. Jean Baptiste Diene**, pour sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce travail ;
- **M. Attoungbré Gérard**, Régional Controller West africa du groupe ADM COCOA;
- **M. Sylla Lacina**, Project manager finance West Africa du groupe ADM ainsi qu'à tous les responsables de la direction comptable et financière pour m'avoir accueilli au sein de leur département. J'adresse aussi mes remerciements à l'endroit des responsables du service achats fèves pour leur disponibilité lors de la collecte des données.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous mes collègues de la 21^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ADM: Archer Daniel Midland company

ADM INTER: Archer Daniel Midland company international

ADM CI : ADM côte d'ivoire

ACS: ADM cocoa sifca

BC: Bon de commande

BL: Bon de livraison

BR : Bordereau de réception

CESAG : Centre africain d'études supérieures en gestion

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DA: Demande d'achat

DCF: Direction comptable et financière

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

DRH : Direction des ressources humaines

MP : Matières premières

OEC : Ordre des experts comptables

UNICAO : Union ivoirienne de traitement de cacao de Côte d'Ivoire

SOX : Sarbane Oxley

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'impact des économies réalisées sur les achats sur le résultat d'exploitation.....10

Tableau 2: Risques du processus achat et les dispositifs de prévention assurant leur maîtrise.....21

Tableau3 : Les Etapes d'évaluation des dispositifs de prévention.....27

Tableau 4 :Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa)..... 28

Tableau 5 : Tableau d'identification des risques présenté par Renard.....29

Tableau 6 : Exemple de mesure de la probabilité.....32

Tableau 7 : Echelle de gravité ou d'impact à 5 niveaux33

Tableau 8 : Exemple d'hierarchisation des risques selon la criticité.....33

Tableau9 : Exemple d'hierarchisation des risques en fonction de la probabilité et de l'impact.....34

Tableau10 :Tableau d'évaluation de l'adéquation des dispositifs de prévention.38

Tableau 11 : Evaluation de l'efficacité des dispositifs de prévention des risques.38

Tableau 12 : Evaluation globale des dispositifs de prévention dispositifs.....39

Tableau13 : Identification des risques liés à la budgétisation.....61

Tableau14 : Identification des risques liés à l'expression des besoins et des dispositifs existants.....61

Tableau 15 : Identification des risques liés à la sélection des fournisseurs et des dispositifs existants.....62

Tableau 16 : Identification des risques liés à la passation de la commande et dispositifs de prévention existants.....62

Tableau 17 : Identification des risques liés à la réception des fèves et des dispositifs existants63

Tableau 18 : Identification des risques liés au règlement des achats directs et des dispositifs de prévention existants..... 65

Tableau 19: Identification des risques liés au règlement des contrats (« mandats » et « revolving ») et des dispositifs de prévention existants..... 66

Tableau 20 : Test de conformité..... 69

Tableau 21 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques et des dispositifs de prévention.....73

Tableau 22 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques73

Tableau 23 : Echelle d'évaluation de l'impact	75
Tableau 24 : Evaluation de l'impact des risques.....	76
Tableau 25 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance....	78
Tableau 26 : Hiérarchisation des risques selon leur impact	79
Tableau 27 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité	80
Tableau 28 : Analyse de la criticité des risques identifiés.....	82
Tableau 29 : Proposition d'échelle d'évaluation des dispositifs de prévention...	83
Tableau 30 : Evaluation des dispositifs de prévention des risques identifiés.....	83
Tableau 31 : Analyse des dispositifs de prévention identifiés.....	88
Tableau 32 : Proposition de plan d'action.....	88

LISTE DES FIGURES

Figure 2 : Model d'analyse.....	42
Figure3 : Présentation de l'organigramme du groupe ADM CI.....	52

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches.....	96
Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne n°1 relatif à la communication des besoins.....	97
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne n°2 relatif à la sélection des fournisseurs.....	97
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne n°3 relatif à la passation de la commande	98
Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne n°4 relatif à la signature des contrats avec les fournisseurs	99
Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne n°5 relatif à la réception des fèves de cacao.....	100
Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne n°6 relatif à la sélection d'échantillon.....	100
Annexe 8 : Questionnaire de contrôle interne n°7 relatif à la fixation du prix d'achat.....	101
Annexe 9 : Questionnaire de contrôle interne n°8 relatif à l'élaboration du bon d'entrée.....	102
Annexe 10 : Questionnaire de contrôle interne n°9 relatif à la déduction des fonds accordés lors des préfinancements.....	102
Annexe 11 : Questionnaire de contrôle interne n°10 relatif à la réception de la facture.....	103
Annexe 12 : Questionnaire de contrôle interne n°11 relatif au recouvrement des fonds.....	104

TABLE DES MATIERES

Dédicaces..... i

Remerciements.....ii

Liste des abréviations.....iii

Liste des tableaux.....iv

Liste des figures.....v

Liste des annexes..... vi

Table des matières..... vii

Introduction générale..... 1

PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat..... 6

Introduction..... 7

Chapitre I : Description du processus achat de matières premières.....8

1.1.Notion du processus achat8

1.2. Objectif central des achats.....8

1.2.1. Le rôle des achats au sein d'une entreprise agro-alimentaire.....9

1.2.2. Les enjeux de la fonction achat.....9

1.2.2.1. Les enjeux financiers.....9

1.2.2.2. Les enjeux commerciaux.....11

1.3.Organisation du processus achat (Les acteurs, structures et opérations du processus)..... 11

1.3.1. Les structures et les acteurs11

1.3.2. Operations réalisées ou sous processus.....12

1.3.2.1. Budgétisation et suivi des engagements (prévision des dépenses)..... 12

1.3.2.2. Expressions des besoins.....12

1.3.2.3. Consultation et sélection des fournisseurs.....13

1.3.2.4. Passation de la commande et relance des fournisseurs.....13

1.3.2.5. Réceptions de la commande14

1.3.2.6. Réceptions et traitement de la facture.....15

1.4. Aspect comptable du processus achat.....15

1.5. Les risques liés au processus achat 16

1.5.1. Définition du risque.....16

1.5.2. Définition du risque opérationnel.....17

1.6. La notion de prévention des risques.....	17
1.6.1. Le contrôle interne en tant que système de prévention des risques	18
1.6.2. Les objectifs comme dispositif de prévention des risques.....	18
1.6.3. Les méthodes et procédures comme dispositifs de prévention des risques	19
1.6.4. L'organisation comme dispositif de prévention des risques.....	19
1.6.5. Le système d'information comme dispositif de prévention des risques.....	19
1.6.6. La supervision comme dispositif de prévention des risques.....	20
1.6.7. Les risques liés au processus achat et les dispositifs de contrôle interne assurant leur prévention.....	21
CHAPITRE II: Démarche d'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières.....	25
2.1. Notion d'évaluation.....	25
2.2. Objectif et démarche de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat de MP.....	25
2.2.1. Objectif de l'évaluation des dispositifs de prévention.....	25
2.2.2. Démarche d'évaluation des dispositifs de prévention.....	26
2.3. Identification des risques.....	27
2.3.1. Le questionnaire.....	28
2.3.2. Le tableau des forces et faiblesses et le tableau d'identification des risques.....	28
2.3.3. Les techniques d'identification des risques opérationnels.....	29
2.3.3.1. Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs.....	29
2.3.3.2. Identification basée sur l'atteinte des objectifs.....	29
2.3.3.3. Identification basée sur les check-lists.....	29
2.3.3.4. Identification basée sur l'analyse de l'environnement.....	30
2.3.3.5. Identification par analyse des activités.....	30
2.3.4. Evaluation des risques opérationnels.....	30
2.3.4.1. Evaluation qualitative.....	31
2.3.4.2. Evaluation quantitative.....	31
2.4. Hiérarchisation des risques.....	33
2.5. Les principaux facteurs de réussite d'une évaluation.....	34
2.5.1. Un engagement de la direction.....	34

2.5.2. Une définition d'objectifs et de moyens.....	35
2.5.3. La participation des acteurs internes.....	35
2.5.4. Un découpage cohérent en unités de travail.....	35
2.5.5. Une planification de la démarche.....	35
2.5.6. Une communication associée.....	36
2.6. Identification des dispositifs de prévention.....	36
2.7. Evaluation des dispositifs de prévention.....	36
2.7.1. Evaluation de l'adéquation des dispositifs de prévention des risques.....	37
2.7.2. Evaluation de l'efficacité des dispositifs de prévention des risques.....	38
2.7.3. Evaluation globale de la qualité des dispositifs de prévention des risques.....	39
2.7.4. Plan d'action.....	39
CHAPITRE III: Méthodologie de l'étude.....	41
3.1. Modèle d'analyse (schématisation du model d'analyse)	41
3.2. Population rencontrée.....	43
3.3. Outils de collecte de données.....	43
3.3.1. L'interview.....	43
3.3.2. La revue documentaire.....	43
3.3.3. L'observation.....	44
3.3.4. Le questionnaire de contrôle interne et	44
3.3.5. La grille de séparation des tâches.....	44
3.3.6. Le tableau d'identification des risques.....	44
Conclusion de la première partie.....	45
DEUXIEME PARTIE : Mise en œuvre de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de MP.....	46
Introduction.....	47
Chapitre IV : Présentation d'ACS.....	48
4.1. Historique et évolution des statuts d'ACS.....	48
4.2. Activités et objectifs d'ACS.....	48
4.2.1. Activités	48
4.2.2. Les objectifs d'ACS.....	48
4.2.2.1. Objectif qualitatif	49
4.2.2.2. Objectifs quantitatifs.....	49
4.3. L'organisation d'ACS.....	49
4.3.1. Directeur Général.....	49

4.3.2. Directeur Général Adjoint.....	50
4.3.3. Direction des Ressources Humaines(DRH).....	50
4.3.4. La Direction comptable et financière (DCF).....	50
4.3.5. La Direction commerciale (service achat).....	51
4.3.6. La Direction du développement durable.....	51
4.3.7. La Direction des opérations.....	52
CHAPITRE V : Description du processus achat de fèves à ACS.....	53
1. Objectif des achats de matières premières à ACS.....	53
5.2. Les procédures d'achat de matières premières.....	53
5.2.1. Prévision budgétaire.....	53
5.2.2. L'expression des besoins	54
5.2.3. La consultation et la sélection des fournisseurs.....	54
5.2.4. La passation de la commande.....	55
5.2.4.1. La passation des commandes « Mandats ».....	55
5.2.4.2. La passation des commandes « revolving ».....	56
5.2.4.3. La passation des commandes « achats directs ».....	56
5.2.5. La réception de la commande	57
5.2.6. Réception et traitement de la facture.....	58
5.2.6.1. Réception et traitement des factures suite aux « achats directs ».....	58
5.2.6.2. Réception et traitement des factures « contrats mandat ».....	59
5.2.6.3. Réception et traitement des factures « revolving ».....	59
CHAPITRE VI : Evaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières.....	60
6.1. Analyse des activités du processus achat de matières premières, identification des risques et des dispositifs de prévention existants.....	60
6.1.1. Risques liés à la budgétisation et les dispositifs de prévention existants... 61	61
6.1.2. Risques liés à l'expression des besoins et les dispositifs de prévention existants	61
6.1.3. Risques liés à la sélection des fournisseurs et les dispositifs de prévention existants	62
6.1.4. Risque liés à la passation des commandes et les dispositifs de prévention existants	62
6.1.5. Risques liés à la réception des fèves et les dispositifs de prévention existants	63

6.1.6. Risques liés au règlement des achats et dispositifs de prévention existants.....	65
6.2. Choix de l'échantillon, test à réaliser et évaluation des risques.....	67
6.2.1. Choix de l'échantillon.....	67
6.2.2. Tests réalisés.....	67
6.2.2.1.Elaboration des tests de conformité.....	67
6.2.2.2.Elaboration des tests de permanence.....	71
6.3.Evaluation des risques.....	72
6.3.1.Evaluation de la probabilité de survenance des risques.....	72
6.3.2. Evaluation de l'impact des risques	75
6.3.3. Hiérarchisation des risques.....	78
6.3.3.1. Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance	78
6.3.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts.....	79
6.3.3.3. Hiérarchisation des risques basée sur leur criticité.....	80
6.3.3.4. Analyse de la criticité des risques	81
6.4. Evaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels.....	82
6.4.1. Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs.....	87
6.4.2. Plan d'action.....	88
6.5. Recommandations.....	89
6.5.1. Recommandation relative à la sélection des fournisseurs.....	90
6.5.2. Recommandation relative à la définition des montants à accorder.....	90
6.5.3. Recommandation relative à la production de garantie.....	90
6.5.4. Recommandation relative au rechargement des sacs non conformes.....	90
6.5.5. Recommandation relative aux montants en souffrance à recouvrer	90
6.5.6. Recommandation relative à l'élaboration d'un manuel de procédure.....	91
Conclusion deuxième partie	91
Conclusion générale.....	92
Annexe.....	95
Bibliographie.....	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Ces dernières années le contexte et l'environnement de l'entreprise ont beaucoup évolué. La poussée extrêmement rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ainsi que le commerce électronique ont considérablement transformé le paysage du monde des affaires, avec pour conséquence la mondialisation et la croissance du volume des échanges et la concurrence accrue à l'échelle internationale. Les matières premières, produits stratégiques par excellence pour les industries ne font pas exception à ce constat et sont au cœur des préoccupations des responsables des entreprises industrielles car les cours sont souvent fluctuants avec des limites quant à leur disponibilité.

Face à cette situation d'interdépendance grandissante dans la plupart des secteurs d'activité et principalement dans le secteur des industries de transformation, en raison de l'ouverture des marchés à l'international, la maîtrise des activités et la prévention des risques liés à ces activités deviennent des missions incontournables pour les entreprises. Or les achats qui représentent une part significative du chiffre d'affaires des entreprises manquent souvent d'organisation et d'une bonne politique d'acquisition de biens et/ ou de services. Ainsi donc dans certaines organisations les achats sont souvent classés au second plan ou sont même effectués directement et complètement par les services demandeurs eux-mêmes. Les conséquences sur l'entreprise dépassent bien souvent les pertes financières directes : les relations commerciales avec les tiers, la culture interne de l'organisation et son image de marque sont affectés. Le management moderne a développé des outils permettant la maîtrise des risques, la mise en place de ces outils pourrait permettre d'avoir une vue globale sur les risques opérationnels du cycle achat/fournisseur.

Le souci des dirigeants ivoiriens d'ajuster la production alimentaire à la croissance démographique et de faire la promotion de la transformation des matières premières agricoles a approfondi les réformes relatives à la politique de libéralisation du secteur industriel et en particulier celui de l'agro-alimentaire indispensable à nos pays en développement.

Ainsi, devenu l'un des leaders dans la transformation des produits agricoles en Côte d'Ivoire ACS (ADM COCOA SIFCA) poursuit une activité soumise en

permanence à des mutations d'ordre sectoriel, organisationnel, économique, financier, humain, social et surtout technologiques. Les matières premières dont il a besoin pour son fonctionnement sont acquises dans un environnement en constante évolution l'exposant ainsi à plusieurs risques. Les responsables opérationnels doivent être donc en mesure de prévoir ces changements en vue de son maintien et de sa croissance dans son secteur d'activité et optimiser ainsi les résultats grâce à la conjugaison des énergies.

C'est pourquoi notre choix s'est porté sur l'évaluation des dispositifs de prévention des risques pouvant nous permettre de maîtriser ces risques liés au processus achat de matières premières.

En effet, l'augmentation du volume des achats dans le patrimoine de l'entreprise, l'intérêt de régulièrement diversifier les sources d'approvisionnements, le souci de répondre aux exigences des utilisateurs des biens et services, ainsi que l'évolution de la technologie ont fait des achats une activité d'une importance capitale mais très exposée aux risques. Ainsi donc, certains de ces risques sont de nature à compromettre l'atteinte des objectifs visés, d'autres à mettre en cause la continuité de l'exploitation. C'est le cas par exemple d'un retard de livraison ou d'une non-conformité de matières premières achetées qui peut engendrer souvent une perte de plusieurs millions de francs CFA.

Face à cette perpétuelle menace, les dirigeants ont besoin d'identifier, d'évaluer, de prévenir et de piloter l'ensemble des risques opérationnels liés à la nature des activités de l'entreprise de manière globale et systématique.

Ainsi la solution retenue sera l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat. Ce choix semble opportun pour s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus en vue de le sécuriser.

Au vu de tout ce qui précède, il y a lieu de se poser la question fondamentale suivante : « comment évaluer les dispositifs de prévention des risques liés au processus d'approvisionnement en matières premières ? »

En d'autres termes et de manière plus spécifique:

- en quoi consiste le processus achat de manière générale ?
- quels sont les risques opérationnels liés au processus achat de matières premières?
- quels sont les dispositifs mis en place permettant de réduire le niveau d'exposition aux risques et la vulnérabilité de l'entreprise ?
- comment évaluer ces dispositifs mis en place pour la prévention des risques ?

C'est pourquoi, à la lumière de ce qui précède, le présent mémoire a pour thème : « Evaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières d'une entreprise agro-alimentaire, cas : ACS »

A travers cette étude, notre objectif principal est de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat de matières premières en vigueur à ACS en vue d'apporter éventuellement les solutions d'amélioration.

Ainsi donc, il s'agira pour nous d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- décrire et analyser les procédures d'achat de matières premières ;
- identifier les risques opérationnels qui y sont liés ;
- évaluer, hiérarchiser ces risques en termes d'impact et de probabilité, identifier et évaluer les dispositifs de prévention puis présenter ces risques dans une cartographie.

Il faut retenir qu'il ne sera pas tenu compte dans notre étude du sous processus stockage malgré son importance dans l'acquisition des matières premières vu le temps qui nous a été accordé pendant notre période de stage.

L'intérêt de cette étude est de permettre à ACS de :

- connaître le niveau des risques auxquels le cycle achat est soumis à l'aide de la cartographie ;
- évaluer et consolider son dispositif de prévention des risques liés à son cycle achat ;

- optimiser sa politique de gestion de ses achats par l'économie et l'efficience dès lors que la fonction achat entre pour une part importante dans la constitution des coûts. Par ailleurs en tant que tableau de bord, la cartographie permettra à ACS de repérer les zones à risques élevés pour orienter d'éventuels contrôles.

Pour nous, il s'agira de nous imprégner, de la démarche d'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières. Cette étude permettra en un mot d'allier théorie et pratique afin d'approfondir nos connaissances sur les méthodes d'audit et en particulier l'approche par les risques.

Cette étude s'articulera autour de deux grandes parties essentielles :

La première sera consacrée au cadre purement théorique qui nous permettra de mieux comprendre la notion de processus achat et les risques opérationnels qui y sont liés. Ensuite nous décrirons la démarche d'évaluation des dispositifs de prévention de ces risques .Enfin nous expliquerons le modèle d'analyse et de collecte des données.

La deuxième sera uniquement consacrée de façon pratique à la connaissance du processus achat de matières premières existant à ACS et les dispositifs existants, à l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés à ce processus en élaborant. Nous terminerons ensuite par des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie :

**Cadre théorique de l'évaluation des dispositifs de prévention des
risques liés au processus achat de matières premières**

Introduction

Soumise à de fortes tensions budgétaires, de mondialisation des marchés et des échanges, la fonction achat est considérée comme stratégique et contribue à la politique de qualité. Il apparaît aujourd'hui que la mondialisation a permis de renforcer l'impact de la fonction achat sur les performances de l'entreprise en termes de qualité, en réduisant les coûts et les délais.

Comme les autres fonctions de toute organisation, la fonction achat est confrontée à divers risques ; constituant ainsi une source d'inquiétude majeure pour les dirigeants qui sont de plus en plus préoccupés par la maîtrise des activités. Pour ce faire la connaissance et la compréhension du secteur d'activité et du cadre réglementaire, l'identification des différentes sources de risques, les dispositifs de maîtrise de ces risques, leur évaluation régulière, la politique ainsi que les méthodes de gestion des risques sont essentiels. Jimenez,(2008 : 2), la gestion des risques pour une entreprise paraît aujourd'hui plus que jamais nécessaire en ce sens qu'elle conditionne son avenir. Elle constitue un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques opérationnels afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible. Pour la réalisation de ses objectifs ACS s'est résolument engagée dans la gestion des risques liés à son activité et plus particulièrement au processus achat. Pour cela la connaissance du cycle achat, l'identification des risques qui lui sont liés, leur évaluation, leur cartographie mais surtout l'évaluation des dispositifs de prévention de ces risques s'imposent.

La première partie de notre étude sera consacrée à la revue de littérature. Elle sera constituée de trois chapitres. Le premier chapitre mettra l'accent sur la fonction achat et son rôle dans une entreprise agroalimentaire, sur les risques opérationnels associés à ce processus, et sur les dispositifs de prévention de ces risques. Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré au développement de la notion d'évaluation des dispositifs de prévention ainsi que des différentes étapes de son élaboration. Le troisième quant à lui, prendra en compte notre modèle d'analyse et de collecte de données.

Chapitre I : Le processus d'approvisionnement en matières premières ou processus achat

Le processus achat de matières premières dont il s'agit ici, est essentiel dans la réalisation des objectifs d'une entreprise agroalimentaire. La maîtrise des activités qui composent ce cycle doit être au cœur du dispositif de contrôle interne. A cet effet, il est fondamental de comprendre l'ensemble des activités du processus achat. Dans ce chapitre, seront successivement développés la notion de processus achat et son importance, les activités qui le composent, les risques liés à ces activités et le dispositif de contrôle interne mis en place pour les prévenir.

1.1. Notion du processus achat

Selon Bruel (1998 : 3), la fonction achat constitue la fonction responsable de l'acquisition des biens et services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de sécurité » ; « une fois terminée la phase achat comprend l'appel d'offre, la négociation, le choix du fournisseur et la signature du contrat, il faut que le fournisseur livre le ou les matériels et exécute les prestations annexes commandées » (Gilles & Blanchard ; 1999 :3). La fonction achat est donc au sein d'une entreprise la fonction qui a pour mission de satisfaire ses besoins d'exploitation, traduits par les biens (matières premières, marchandises, fournitures diverses) et services (consommation intermédiaires et autres prestations extérieures reçues) qu'elle soit commerciale ou industrielle elle 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. Nous pouvons donc retenir simplement que le processus "achat" englobe toutes les activités liées à l'acquisition des biens et services au sein d'une organisation.

1.2. Objectif du processus achat

L'objectif assigné à la fonction achat de manière générale est de procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en

respectant les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les délais qui lui sont fixés, et au coût le plus réduit.

1.2.1. Le rôle des achats au sein d'une entreprise agro-alimentaire

Pour Bruel (1998 :49), la fonction achat devient actuellement de tout premier plan dans la mesure où elle est amenée à gérer le poste le plus important du coût de revient des produits industriels. Selon Caverivière (2007 :10), tous secteurs confondus les achats réalisés par les entreprises européennes représentent environ 65% de leurs chiffres d'affaires. En effet il apparaît que les achats représentent souvent un pourcentage du coût direct des produits bien supérieurs à 50 % des coûts d'obtention des produits industriels (agro-alimentaire). Aussi les achats ont une incidence sur les coûts de revient d'autres éléments (bien d'investissement, pièces détachées prestation diverses) .De ce fait, toute action permettant de gagner 5% du poste achat est potentiellement plus rentable que les actions d'amélioration de la production par exemple. Dès lors, nous pouvons affirmer que les achats constituent un des piliers sur lesquelles toutes organisations peut compter pour assurer sa croissance.

1.2.2. Les enjeux de la fonction achat dans l'entreprise

La fonction achat présente des enjeux aussi bien financiers que commerciaux dans une entreprise.

1.2.2.1. Les enjeux financiers

Selon Perrotin & al (2007 :24), la politique d'achats est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise. En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise. Son poids va donc dépendre de l'activité de l'entreprise. Pour Baglin & al (2001 :19), le montant des achats représente bien souvent de 50% à 70 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. On peut donc affirmer que les achats constituent une fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier, il lui suffit de bien acheter. Ainsi, en menant des actions significatives au niveau de cette fonction pour maîtriser les coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière,

évitant ainsi les risques de faillite. C'est ainsi qu'au moment où les entreprises ont de plus en plus de mal à vendre et à gagner des parts de marché, elles doivent donc chercher à faire des gains ailleurs. D'abord, dans la production, en améliorant la productivité, puis en rationalisant les achats. La fonction achat constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer le profit de l'entreprise. L'économie réalisée lors du processus achat (contrairement à des actions commerciales) vient directement en augmentation du résultat d'exploitation. Prenons l'exemple du compte de résultat simplifié d'une entreprise dont le montant des achats représente 50% du chiffre d'affaires.

Tableau1 :L'impact des économies réalisées sur les achats sur le résultat d'exploitation

Rubriques	Produits	Charges
Chiffre d'affaires	1000000	
Achats (biens et service)		500000
Frais de personnel		350000
Autres (amortissement, impôt et taxe, etc.)		50000
Marge	100000	

Source : Caverivière (2007 :12)

Si cette entreprise dégage au cours de l'exercice une économie à l'achat de **5%** (à périmètre constant sur les produits et charges), le compte de résultat devient :

Rubriques	Produits	Charges
Chiffre d'affaires	1000000	
Achats (biens et service)		475000
Frais de personnel		350000
Autres (amortissement, impôt et taxe, etc.)		50000
Marge	125000	

Source : Caverivière (2007 :12)

Dans cet exemple, une diminution du montant des achats de 5% améliore la marge de 25%. Caverivière (2007 :12), démontre ici qu'avec une action drastique sur les coûts liés à l'approvisionnement l'entreprise dispose ainsi d'un levier très efficace pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité. Toute chose qui serait

beaucoup plus longue et plus coûteuse si ce résultat devrait être atteint par la seule augmentation de ses ventes.

1.2.2.2. Les enjeux commerciaux

Les achats représentent également des enjeux non financiers. L'avantage concurrentiel apporté par les achats ne se situe pas uniquement au niveau du prix mais aussi dans le choix des matières utilisées pour la réalisation du produit. Ainsi, selon Baglin & al (2001 :520), le prix n'est pas la seule variable de sélection : la qualité, le délai sont donc également stratégiques dans la mesure où ils peuvent permettre un développement des ventes et une différenciation de la concurrence par un choix judicieux des matières constituant le produit fini. Ainsi, par exemple, une société de confection qui a trouvé un fournisseur capable de fabriquer un tissu en coton qui ne se froisse pas. Cette nouvelle matière première apporte un avantage concurrentiel à ses produits finis, elle est susceptible de contribuer au développement des ventes de l'entreprise en question. L'intégration de la fonction achat en amont, dès la conception des produits, permettra à l'entreprise de tirer le meilleur profit des opportunités du marché fournisseur. De toute évidence, la qualité des produits fabriqués commence par la qualité des matières premières. Les clients et donneur d'ordre sont de plus en plus amenés à s'assurer de la performance de leurs fournisseurs, gage de leur propre performance. Ainsi les achats effectués sur mesure (qualité) permettent à l'entreprise d'augmenter son portefeuille client et d'accroître ainsi ses marges.

1.3. Organisation du processus achat (Les acteurs, structures et opérations du processus)

Le processus achat comporte, d'amont en aval, et plus que tout autre processus de gestion, un nombre important d'opérations et d'acteurs. On peut les cerner à travers différentes phases.

1.3.1. Les structures et les acteurs

Selon Barry (2009 :25-26), les principales structures du processus achat sont :

- la Direction Générale pour la définition de la politique générale d'achats ;
- le Contrôle de Gestion (ou Contrôle Budgétaire) pour le pilotage des achats ;

- la Direction des Achats (ou acheteurs) pour l'acte d'achat proprement dit.

Nous avons aussi les acteurs principaux qui sont :

- le fournisseur pour la satisfaction de la commande ;
- le magasinier pour la réception et le stockage ;
- le comptable pour l'enregistrement et le paiement.

1.3.2. Les opérations réalisées ou sous processus

Selon Baglin & al (2001 : 526-539), Barry (25 : 25-53), le processus achat comporte généralement les sous processus suivants :

- budgétisation et suivi des engagements ;
- expression des besoins ;
- consultation et sélection des fournisseurs ;
- passation de la commande ;
- réception de la commande ;
- réception et traitement de la facture.

1.3.2.1. Budgétisation et suivi des engagements

Pour éviter un pilotage à vue la définition d'une politique générale d'achat est nécessaire pour l'entreprise. Selon Barry (2009 :25), cette fonction regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépense et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. La politique d'achat va comprendre alors les objectifs et les priorités, les moyens (budget) et le délai optimum. Ainsi, les besoins qui seront exprimés seront vérifiés pour s'assurer que l'achat est nécessaire à l'entreprise, attesté de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante. De ce processus ressort du rôle du contrôleur de gestion.

1.3.2.2. Expression du besoin

A ce niveau, chaque service à l'intérieur de l'organisation définit ses besoins par l'intermédiaire des personnes habilitées préalablement désignées par la direction générale en remplissant une demande d'achat. Il s'agit d'un imprimé pré-

numéroté ou manuel dont le tracé est fonction de la spécificité de chaque organisation. Lorsque le service achat reçoit une DA il est de sa responsabilité de vérifier que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique. Selon Bruel (1998 :116), la demande d'achat permet un bon suivi et une réaction rapide du service demandeur en direction du service achat. Normalement, une demande d'achat ne devrait se muer en commande ferme qu'après l'avis du contrôleur de gestion, ceci pour vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions consignées dans le budget en cours.

1.3.2.3. Consultation et sélection des fournisseurs

Généralement l'entreprise dispose de fournisseurs habituels (Interlocuteur ou partenaire) auxquelles elle est liée par des accords. Par ailleurs pour obtenir l'assurance d'approvisionnements auprès des fournisseurs pratiquant les meilleurs prix, fournissant des produits de bonne qualité dans un délai raisonnable, et disposant éventuellement de service après vente, il est nécessaire qu'une consultation régulière des fournisseurs potentiels soit faite et qu'ils soient mis en concurrence par une procédure d'appel d'offre par exemple. Selon Blanchard & al (1999 :64), la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé. Caverivière (2007 : 56-58), préconise quant à lui, de faire non seulement appel aux fournisseurs dont les performances sont déjà connues et évaluées et avec lesquels l'acheteur a un volant régulier d'activités mais également de solliciter d'autres entreprises afin de mettre en œuvre une réelle mise en concurrence. Selon lui, l'objectif de la présélection est de repérer dans le « panel fournisseurs et prestataires », ceux qui paraissent les mieux à même de répondre aux critères pré requis pour l'achat à réaliser

1.3.2.4. Passation de la commande

Pour Barry (2009 :28), les procédures doivent garantir que :

- les commandes sont passées sur la base stricte des besoins de l'entreprise et par un ou des responsables autorisés par la direction ;

-les commandes non honorées par les fournisseurs font l'objet d'un suivi strict et donnent lieu à des relances périodiques.

Ainsi, le bon de commande qui comporte (désignation, quantité, prix unitaire du produit, nom et adresse du fournisseur) est établi en plusieurs exemplaires sur la base de la demande qui est faite par l'utilisateur après que le fournisseur offrant les meilleures conditions ait été sélectionné. Ces bons de commande sont établis généralement sur des imprimés pré-numérotés. Le plus souvent, un agent des achats est chargé des émissions et du suivi des relances éventuelles au vu du délai prévu. Ils doivent également être signés par des personnes autorisées selon l'importance des commandes.

1.3.2.5. Réception de la commande

« La fonction de réception doit être confiée, pour éviter les risques de réception frauduleuse, à des responsables qui n'assurent pas la fonction de commande » (Barry ,2009 :36). En effet, les contrôles effectués pour s'assurer de la conformité (quantité et qualité) de la livraison avec la commande doivent être effectués par un service autre que celui qui effectue les commandes. La réception des biens commandés atteste du transfert de propriété et donc de responsabilités. Cette étape se matérialise par deux documents :

- le Bordereau de Livraison (BL) du fournisseur accompagnant la livraison
- le Bordereau de Réception (BR) établi par le réceptionnaire à partir de la livraison effective reçue du fournisseur. Des exemplaires pré-numérotés de ce bordereau sont envoyés au service :
 - approvisionnement ; ce qui lui permet d'être informée de la livraison et de vérifier les délais.
 - chargé des stocks (magasin) pour la prise en charge et le suivi des stocks.
 - comptabilité qui est ainsi informé avant la réception de la facture.

Après vérification et constatation des réceptions, les biens doivent faire l'objet d'enregistrement de la part des magasins responsables.

1.3.2.6. Réception et traitement de la facture

Pour Baglin & al (2001 :523), les bonnes pratiques recommandent que la vérification de la facture se fasse par confrontation de la liasse Bon de Commande (BC) -(BL)-(BR) - facture. A la suite de cette vérification, le règlement se fait par le service comptable après approbation de la facture par une personne nommément autorisée.

1.4. Aspect comptable du processus achat

Selon Barry (2009 :41), cette fonction est généralement exercée par le comptable (ou la section comptable chargée de la tenue des comptes des fournisseurs et le comptable (ou la section comptable) chargé de la trésorerie. Ainsi, elle assure les tâches d'enregistrement dans les comptes concernés par toute la transaction, de la commande (engagement) au paiement. En effet, à partir de la facture visée pour le paiement, elle effectue différents contrôles (qualitatif, quantitatif, arithmétique) en comparant le bon de commande(BC) au (BR) ensuite le BC a la facture. A la suite de cette vérification tout écart est signalé au service achat qui intervient de sorte que le règlement corresponde bien aux éléments réceptionnés et aux conditions convenues avec les fournisseurs. En cas de concordance entre tous les documents, la comptabilité appose la « mention bon à payer » sur la copie originale de la facture et l'envoi au service trésorerie pour paiement à l'échéance prévue.

Comme principe de comptabilisation des achats nous avons :

-la constatation de la dette lorsque le transfert de propriété du bien est opéré ou lorsque la prestation est fournie, ce qui amène à constater la dette même en cas de non réception de la facture ;

-enregistrement des charges dans l'exercice au cours duquel elles sont consommées, ce qui amène à distinguer comptablement les achats de biens et de services (transferts de patrimoine) de leurs consommations ;

-constatation des charges prévisibles nettement précisées quant à leur nature, même si leur montant ou leur réalisation comporte un élément d'incertitude, ce qui amène à estimer et à provisionner des charges et tout passif latent ;

-séparation stricte (césure) des charges de (2) deux exercices par des écritures de régularisation (comptes de régularisation-passif).

1.5. Les risques liés au processus achat

Cette section de notre travail sera consacrée dans un premier temps à la définition de la notion de risque, aux différents types de risques, et dans un second temps nous allons aborder les risques opérationnels liés au cycle achat.

1.5.1. Définition du risque

Généralement le concept de risque est utilisé par les auditeurs et les managers pour exprimer les inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain. Tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques. Ainsi selon Cooper & al (1998 :49), le risque est inhérent aux affaires. Le risque est une notion complexe dont la perception diffère d'un individu à l'autre et les définitions varient selon les situations. Schick (2007 :12), définit le risque comme la possibilité que la combinaison d'un événement et d'un mode de fonctionnement empêche l'atteinte d'un objectif. Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs sans tenir compte de sa probabilité de survenance. Selon Desroches & al (2003 :44), le risque est une grandeur à deux dimensions (la probabilité et la gravité); la probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté. Le risque peut être aussi défini comme « la menace d'un événement, une action ou une inaction qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur » (Moreau, 2002 :3).

Selon Pricewaterhousecoopers (2007 :5), le risque peut être une opportunité. Il définit l'opportunité comme la possibilité qu'un événement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue également un facteur de levier ou de soutien pour la création ou la préservation de valeur. Cohen (2008 :160), soutient également cette définition. Il précise son idée en disant que le risque est une opportunité dans la mesure où l'on peut accepter un petit risque dans un espoir de gain important.

Au regard des différentes définitions du risque données nous pouvons le définir comme étant la probabilité de tout événement futur, comportement ou situation susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation et /ou d'influer sur l'atteinte des objectifs, de maximiser ses performances ou de saisir une opportunité.

1.5.2. Définition du risque opérationnel

Le comité de Bâle (2002 : 36), le définit comme le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et de systèmes ou d'événements externes. D'après cette définition, il comporte : le risque de perte pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes et des systèmes ; le risque de perte pouvant aussi résulter d'événements externes. Ces événements de risque concernent au niveau interne les fraudes et malveillances, les risques concernant les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques, aux relations clients (litiges commerciaux), les problèmes sociaux (la gestion du personnel), la mauvaise exécution de certains processus ; les défaillances des systèmes d'information ; au niveau externe nous avons les incendies, les inondations, les guerres, le climat socio- politique, les fluctuations sur les marchés. Chaque activité est soumise à des risques opérationnels bien spécifiques.

Pour éviter que ces risques surviennent et compromettent la poursuite des activités les entreprises mettent en place des dispositifs de prévention qui sont en général fonction du type d'activité.

1.6. La notion de prévention des risques

La prévention regroupe l'ensemble des instruments permettant de réduire la probabilité d'occurrence d'un sinistre. Pour Poulain & al (2002 :20), la prévention agit sur la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable. C'est une attitude et/ou l'ensemble de mesures à prendre pour éviter qu'une situation (sociale, environnementale, économique..) ne se dégrade, ou qu'un accident, une épidémie ou une maladie ne survienne. En effet, le thème prévention est utilisé dans plusieurs secteurs d'activité telle que la médecine où il s'agit de prendre des dispositions pour ne pas qu'une infection quelconque ne survienne. Dans le cadre

des activités au sein d'une entreprise de production le terme prévention va prendre en compte les dispositifs mis en place par l'entreprise pour prévenir tous les événements susceptibles de porter atteinte à la bonne marche des opérations. Ainsi donc, la prévention agit sur le phénomène initiateur du risque.

1.6.1. Le contrôle interne en tant que système de prévention des risques

Au regard de son rôle dans la protection des actifs de l'entreprise nous pouvons dire que le contrôle interne constitue un élément important du dispositif de prévention des risques opérationnels de l'entreprise. Pour Renard (2010 :133), le contrôle interne en recommandant ce qu'il convient de faire apparaît donc comme le socle sur lequel s'appuie la maîtrise des opérations. En effet, les dispositifs de contrôle interne mis en place dans les organisations permettent de prévenir les risques opérationnels en créant un environnement de travail axé sur des communications ouvertes, en mettant en œuvre des mesures permettant d'assurer la sécurité des ressources humaines et matérielles, y compris l'information électronique. Pour Masselin & al (2006 ; 74), le contrôle interne ne peut plus être ignoré tant elle occupe une place dans la communication institutionnelle au sein des organisations. Le contrôle interne apparaît donc incontournable pour une gestion saine.

1.6.2. Les objectifs comme dispositif de prévention des risques

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » (Renard, 2010 :170). Ce qui veut dire qu'après la définition de l'objet de la mission, le premier devoir du responsable est de définir les cibles à atteindre. Ces objectifs s'insèrent dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne cités plus haut. Ces objectifs doivent concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable. Ils doivent être déclinés à l'intérieur du service. Ils doivent être mesurables. Ils doivent être suivis par le système d'information à disposition du management. Ils doivent se situer dans le temps. Ils doivent être ambitieux. Tout manquement à ces principes va constituer une faiblesse du système de contrôle interne de l'activité considérée. Ainsi, l'absence d'objectifs de l'entité est une faiblesse de l'organisation tout entière. Les objectifs vont constituer ainsi un dispositif très important de contrôle interne.

1.6.3. Les méthodes et procédures comme dispositifs de prévention des risques

Elles sont matérialisées par le manuel de procédure. Pour le dispositif de contrôle interne le manuel de procédure est la forme la plus achevée de la normalisation et de l'uniformisation. En plus de son aspect descriptif, il intègre les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offre une sécurité dans le dispositif de contrôle interne de l'entreprise et en particulier celui des achats. Ainsi vu sa spécificité à décrire la méthode d'exécution des tâches, le manuel constitue un outil efficace de prévention des risques.

1.6.4. L'organisation comme dispositif de prévention des risques

« On ne contrôle que ce qui est organisé » (in Renard ; 2010 :175) disait Fayolle, étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». Ce qui signifie que l'organisation constitue un élément essentiel dans la multitude de dispositif de contrôle interne. Lorsque cette organisation est de qualité elle doit être :
-adaptable, c'est-à-dire qu'elle doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité ;

-objective, c'est-à-dire une organisation qui n'est pas construite en fonction des hommes. Ainsi, un départ, une mutation ne doivent pas remettre en cause l'organisation existante ;

-source de sécurité et favoriser la séparation des tâches, il s'agit ici d'une répartition des tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne.

1.6.5. Le système d'information comme dispositif de prévention des risques

L'un des dispositifs de contrôle interne le plus adapté de nos jours est l'ensemble des applications informatiques d'une organisation. En plus de leur utilisation aisée, les applications informatiques constituent un moyen de maîtrise et de contrôle des opérations. Ces applications de par leur conception et leur utilisation permettent généralement à l'entreprise de se prémunir contre les éventuels risques (malversation, détournement erreur).

Cependant pour Renard (2010 :173), le système d'information doit cerner toutes les fonctions. On ne doit pas l'assimiler aux seuls « systèmes d'information comptables » et « système d'information informatique » mais doit permettre de faire fonctionner un certain nombre de clignotants dans les secteurs tels que la sécurité, l'environnement, social, etc. Ce système doit être fiable et vérifiable. En effet, une information n'est fiable que si elle est vérifiable c'est-à-dire qu'on peut l'authentifier. Ces informations doivent être exhaustifs, c'est à dire que tous les objectifs assignés à chaque activité doivent être mesurés et suivis et le système d'information doit y pouvoir. Ces informations doivent être disponibles en temps opportun, il s'agit ici de la nécessité d'obtenir les informations au moment où l'on en a besoin. Aussi les informations doivent être utiles et pertinentes. C'est-à-dire que les systèmes d'information doivent être allégés de tout ce qui n'est pas utile à l'appréciation de la réalisation des objectifs. Le système d'information constitue donc un moyen pour la protection des actifs de l'organisation.

1.6.6. La supervision comme dispositif de prévention des risques

Pour Renard (2010 :184), la supervision est un dispositif souvent oublié. Pour lui nous oublions souvent que superviser est contradictoire à « faire confiance ». superviser c'est :

-un acte d'assistance, c'est-à-dire aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin-montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail ;

- montrer que de temps à autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine que quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent. La supervision doit laisser une trace de son passage (visa, note, compte rendu), elle doit être universelle, elle va de pair avec un bon système d'information et de pilotage qui permet au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. Ainsi donc, la supervision en favorisant la mesure du progrès constitue un dispositif de contrôle interne non négligeable

1.6.7. Les risques liés au processus achat et les dispositifs de contrôle interne assurant leur prévention

La mise en place d'un dispositif de prévention des risques liés à ce processus contribue à l'optimisation de ses activités. L'approche traditionnelle qui consistait à lever les anomalies passées n'apporte plus une valeur ajoutée à l'entreprise. Selon Bressac (2000 :11), « relever les anomalies passées, est moins profitable que de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir ».

Tableau 2 : Risques du processus achat et les dispositifs assurant leur prévention

Processus	Objectifs	Risques encourus	Impacts	Dispositifs de prévention
Budgetisation et suivi des engagements (établissement des prévisions)	Conception et mise en place d'une politique générale d'achats par la Direction Générale	-Absence de politique générale d'achats. -Achats au jour le jour, pilotage à vue, etc. -Etablissement des prévisions de dépenses de manière séparée des prévisions d'activité	-Absence de suivi correct des engagements -Dépassement fréquent du budget prévu	Texte signé par la direction générale définissant des objectifs globaux assignés au département achat Implication du service achat dans l'élaboration et au suivi du processus budgétaire
	Existence d'un budget et participation du département achat à son élaboration	-Achats non nécessaires à la marche de l'entreprise -Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis	-Pertes financières -Dépassement fréquent du budget	Rubriques du budget affectées à un responsable bien précis (spécimen de signatures)
	Impossibilité de dépasser les prévisions sans autorisation	Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins)	Pertes financières	Visa obligatoire de la direction générale sur toute DA dépassant le budget initial
Expression des besoins	DA pré numérotée et établie par une personne habilitée	-Demande d'achat établie de manière anarchique -Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	-Fraude -Détournement d'actif -Achat à usage personnel	-Emission d'une demande d'achat (DA) pré numérotée ; -Existence d'une liste des personnes autorisées à signer les DA et mise à jour régulièrement

	DA autorisée par un supérieur hiérarchique	-Achat non nécessaire ou inopportun -Achat non autorisé	-Fraudes -Pertes financières	Signature du supérieur hiérarchique et du contrôle de gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat
	Aucune commande ne peut être lancée sans autorisation du Contrôle de Gestion	Achat non prévu au budget	Pertes financières	Toute DA, avant de se muer en commande, est visée par le Contrôle de Gestion
Consultation et sélection des fournisseurs	Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	-Choix arbitraire des fournisseurs (sans tenir compte des critères de qualité et de délai) - Autres fournisseurs potentiels non consultés	-Choix arbitrairement subjectif Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées	-Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ;
	Procédure de mise en concurrence des fournisseurs ciblés	-Absence de procédure d'appel d'offre	-Acquisition inefficace et inefficente	-Mise en place d'une procédure d'appel d'offre connue de tous
Passation et suivi de la commande	Commandes autorisées par des responsables habilités	-Commandes directes, non autorisées ou hors circuit	-Pertes financières -Fraude	- Précision des pouvoirs de signatures des commandes -Mise en place d'une procédure connue -Instauration de plafonds - Spécimens de signature
	Suivi des engagements d'achat	-Absence de suivi des engagements de la société	-Livraison tardive -Rupture de stock	-Existence d'un fichier de suivi des commandes en cours
	Conditions générales d'achats écrites et sans ambiguïté	-Achat non conforme aux principes de l'entreprise (luxé technique, problème de standardisation)	Litige avec les fournisseurs	Accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation desdites conditions
Réception de la commande et gestion du stock	Biens ou services commandés identiques en tous points à ceux reçus	-Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive - Non conformité entre réception et commande (qualité et/ou quantité) -Réception validée en dépit des irrégularités (manquants ou avariés). Collusion entre celui qui constate la réception et le fournisseur	-Mauvaise qualité des produits -Différence d'inventaire -Pertes financières	-Etablissement d'un BR distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur - Etablissement de PV pour chaque réception (rapprochement et comparaison)

	Détection des avaries et manquants	-Réception validée en dépit des irrégularités (manquants ou avaries). -Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur	-Produit de mauvaise qualité -Pertes financières -Différence d'inventaire	Mise en place d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou le livreur)
	Mise en stock dans des conditions adaptées au type de bien	-Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries -Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols etc. -Fraudes ou sorties falsifiées -Mise en stock erronée ou double entrée -Absence de mise en stock Risque de manipulation du poste stock	-Pertes financières -Différence d'inventaire -Refus de certification des comptes par les commissaires au compte	-Local adéquat fermant à clef -Définition de procédures de sécurisation des stocks (acte de vérification) - Réceptions et sorties signés par le responsable du magasin -Inventaires physiques périodiques par une personne indépendant
	Mouvements de stocks (entrée – sortie) autorisés	-Fraudes ou fausses entrées ou sorties falsifiées -Mise en stock erronée ou double entrée -Absence de mise en stock	-Différence d'inventaire -Pertes financières	-Réceptions et sorties signées par le responsable du magasin -Inventaires physiques périodiques par une personne indépendante
Réception et traitement de la facture	Conservation et classification des factures	-Perte de facture -Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise	-Imputation incorrecte -Litige avec les fournisseurs -Pertes financières	-Définition de procédures claires de réception et de suivi des factures -A l'arrivée du courrier, attribution de numéro séquentiel interne - Création de code fournisseur
	Facture correspondant au bon de commande (BC) et au bon de réception (BR) (quantités et valeurs identiques)	-Facture non conforme à la commande (prix, quantité) -Enregistrement de factures fictives ou erronées -Surfacturation	-Pertes financières -Imputation incorrecte	-Comparaison systématique entre les trois documents -facture - BC et BR par les services comptables avant tout enregistrement
Aspect comptable(enregistrement et paiement)	Paiement des factures après validation par le responsable en charge	-Paiement de factures fictives (sans objet réel) -Paiement de factures erronées -Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés	-Pertes financières -Non fiabilité des comptes	-Existence d'une procédure d'autorisation des règlements (visa sur la facture par le responsable en charge)

	Païement des factures après validation par le responsable autorisé	-Double comptabilisation de la facture -Omission de comptabilisation du paiement	-Pertes financières -Non fiabilité des comptes	-Apposition systématique d'une mention « payé » sur la facture avec les références du numéro de règlement
	Enregistrement des factures dans la bonne période	-Absence d'analyse et de régularisation périodique des comptes fournisseurs -Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices	-Violation du principe de séparation des exercices -Non fiabilité des comptes -Refus de certification des comptes	-Définition d'une procédure régulière de comptabilisation des factures (examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BR. -Vérifier que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant)

Source : Elaboré à partir de Barry (2009 :27,28,30,31,33,34,41,) Barry (2004) ,schick & al (2001 :14,15,16,17,18)

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle stratégique du processus achat dans la gestion d'une entreprise agroalimentaire. Il nous a aussi permis de passer en revue les différents risques auxquels les activités du processus achat peuvent être soumises, d'identifier les dispositifs assurant la prévention de ces risques. La mise en place de ces dispositifs permet d'améliorer les activités du processus.

Nous allons dans le chapitre suivant dérouler la démarche d'évaluation des dispositifs de contrôle interne assurant la prévention des risques identifiés.

Chapitre II : Démarche d'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de MP

Toute organisation quelque soient sa structure et son domaine d'activité est confrontée à plusieurs enjeux tels que, le respect des lois et règlements, l'application de la transparence, assuré sa pérennité. Pour atteindre ses objectifs elle met en place des procédures et systèmes de gestion. Ces procédures, moyens de gestion et ressources mis en place (humains, financiers, techniques et technologiques) dans leur conception ou leur mise en œuvre, sont généralement sources de risque. Sans une gestion globale et raisonnée de ces risques par la mise en place de dispositifs adéquats suivis de leur évaluation, elles ne sauraient maîtriser leurs activités et atteindre les objectifs.

2.1. Notion d'évaluation

Pour Bapst & al (2002: 311), l'évaluation des risques est une étape qui consiste à mieux identifier les menaces affectant les activités de l'entreprise, et susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur la réalisation des objectifs de celle-ci. Toute chose qui permet aux dirigeants des entreprises de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'évaluer un dispositif de prévention va consister à mesurer à l'aide de critères déterminés l'efficacité des dispositifs mis en place par l'entreprise ayant pour objectif la prévention des risques identifiés.

2.2. Objectif et démarche de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat de MP

L'évaluation des dispositifs de prévention poursuit plusieurs objectifs avec une démarche logique et cohérente.

2.2.1. Objectif de l'évaluation des dispositifs de prévention

L'évaluation des dispositifs de prévention présente un enjeu important à la fois pour les hommes, l'entreprise et la société. Elle permet à l'entreprise d'anticiper sur la survenance des risques probables. L'un des objectifs principaux d'une

évaluation est la maîtrise permanente des activités de l'entreprise en vue de la continuité de celles-ci (Bernard, 2008 :68). Les objectifs spécifiques qui en découlent sont la reconnaissance des dispositifs de prévention prévus, leur étude de façon globale, systématique et permanente pour s'assurer de leur efficacité et de leur capacité à prévenir les risques probables. Pour Bertin (2007 :320), le dispositif vise à maîtriser le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures du personnel et des systèmes internes ou à des événements extérieurs. Cette évaluation consiste aussi à se positionner en amont des difficultés par la mise en place d'un mode de gestion qui va permettre la détection précoce des signes de défaillance. Elle vise la réduction du nombre et l'ampleur des risques. Leur évaluation nécessite une démarche spécifique afin de déterminer leur efficacité.

2.2.2. Démarche d'évaluation des dispositifs de prévention

Pour Curaba & al (2009 :75), une évaluation peut se décomposer en deux parties essentielles. Ainsi dans le cas de l'évaluation des dispositifs de prévention nous pouvons avoir :

- l'identification et la description;
- l'évaluation à proprement dite, c'est-à-dire la «cotation » des dispositifs identifiés qui s'achève par l'association de chaque dispositif aux risques qu'il est censé prévenir.

Ainsi, dans le cadre de notre étude nous allons dans un premier identifier les différents risques, les évaluer et enfin identifier les différents dispositifs associés à ces risques afin de les évaluer.

Tableau 3 : Les Etapes d'évaluation des dispositifs de prévention

Etapes \ Auteurs	Descroches (2003 :98-99)	Chevassu (2008 :28)	Anarisk (2006 :14)	Bernard (2008 :284)
Description du processus			X	
Identification et analyse des risques	X	X	X	X
Evaluation et hiérarchisation des risques	X	X	X	X
Identification des dispositifs de maîtrise des risques			X	X
Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	X		X	X

Source: Descroches (2003 :98-99) ; Chevassu (2008 :28) ; Anarisk, (2006 :14) ; Bernard (2008 :284)

La synthèse des démarches proposées par les quatre auteurs ci-dessus cités dans le tableau peut se résumer en trois étapes fondamentales qui sont:

- les risques opérationnels liés au processus achat. Cette étape couvrira la description du processus d'achat, l'identification et l'analyse des risques liés à ce processus, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels liés au processus achat ;
- l'identification des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat, l'évaluation des dispositifs identifiés ;

2.3. Identification des risques

L'identification des risques consiste en l'identification et l'analyse des systèmes et des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques pourraient être gérés ». Elle constitue l'une des étapes primordiales de la gestion des risques. Cette étape consiste à inventorier tous les risques auxquels les activités peuvent être soumises. Pour Renard (2006 :38) les risques potentiels de l'activité ainsi identifiés permettent d'arriver à ceux spécifiques à l'entreprise. Cette phase nécessite une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise. Ainsi

sa réussite constitue un élément important dans la suite de la démarche d'élaboration de la cartographie et en particulier le traitement des risques. Pour l'identification des risques nous disposons de plusieurs outils.

2.3.1. Le questionnaire

L'identification des risques peut se faire à l'aide d'un questionnaire. Généralement créé de toutes pièces par un spécialiste, il est administré aux opérationnels intervenants dans le processus pour réaliser une observation complète. Il est ensuite analysé afin d'identifier pour chaque processus quels sont les dispositifs spécifiques de contrôles essentiels. Le questionnaire est un outil facile à utiliser et permet d'aller vite.

2.3.2. Le tableau des forces et faiblesses et le tableau d'identification des risques

Le tableau des forces et faiblesses constitue un outil important dans la phase d'identification des risques.

Tableau4 : Tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Domaine Opération	Objectifs	Risques	POCA ¹				Commentaires ou références
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	

Source : Lemant (1995: 64)

Seules les quatre premières colonnes du tableau sont remplies pendant la phase d'identification des risques. Les quatre autres seront complétées après l'analyse des risques sur le terrain.

¹ Pratiques d'Organisation Communément Admises ou bonnes pratiques

Tableau5 : Tableau d'identification des risques présenté par Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Pertes Avaries	M F	Normes de livraison et d'entreposage	Non
	Conformité en qualité et en quantité	Non-conformité	M	Procédures de vérification	Oui
	Faire les réserves en temps	Contentieux	M	Inspection technique	Oui
		Prescription: perte des droits	M	Procédures de Réserves	Non

Source: Renard (2010: 239)

2.3.3. Les techniques d'identification des risques opérationnels

Les techniques d'identification des risques opérationnels sont nombreuses et basées sur différents critères. Ce sont des outils d'évaluation du dispositif de contrôle interne.

2.3.3.1. Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur et à mettre en relief les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur (Bapst, 2003: 13)

2.3.3.2. Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Le risque représente un événement qui peut nuire à l'atteinte des objectifs. Il est donc nécessaire de définir les objectifs de l'activité ou de l'organisation avant de leur associer les menaces agissant sur eux (Bapst, 2003:3).

2.3.3.3. Identification basée sur les check-lists

Cette identification est basée sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité. Cette technique présente l'inconvénient de la variation des risques aussi bien en interne qu'en externe.

2.3.3.4. Identification basée sur l'analyse de l'environnement

C'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel évolue l'entité (menaces de l'environnement économique, technologique etc.)

2.3.3.5. Identification par analyse des activités

Pour Renard (2005: 185), cette méthode consiste à décomposer des processus en activités d'identification des risques associés. Le découpage des activités en tâches élémentaires permet d'identifier le maximum de risques et donc d'apprécier les conséquences potentielles de la mauvaise exécution des tâches. Après l'identification des risques suit l'étape de leur évaluation.

2.3.4. Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les risques sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Pour Curaba & al (2009 :7), évaluer le risque, c'est analyser la façon dont l'activité est exposée au risque : à quels moments ? Pendant combien de temps ? Comment ? Avec quels équipements de protection ? Elle permet de comprendre l'origine de chaque risque et de pouvoir faire une hiérarchisation en fonction de la probabilité d'occurrence et la gravité. L'appréciation globale de chaque risque s'obtient à partir du résultat du produit de l'impact et de la probabilité. Selon Bouaniche (2004 : 6), le poids du risque à l'issue de l'évaluation serait impact multiplié par la probabilité. Le produit de la probabilité d'occurrence et de la gravité des risques s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permet d'apprécier l'acuité du risque. Cette évaluation se fait d'abord au niveau du risque brut indépendamment du contrôle interne, puis au regard de la manière dont ce contrôle interne va transformer le risque inhérent en risque résiduel. L'évaluation des risques vise donc à estimer le niveau de chacun des risques identifiés. Deux méthodes sont généralement utilisées à cet effet (méthode qualitative et quantitative).

2.3.4.1. Evaluation qualitative

Cette évaluation repose sur la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Son but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;

- « construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente » (Desroche & al ,2003 :59). La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives, historiques et inhérentes à chaque processus provenant de sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visé, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

2.3.4.2. Evaluation quantitative

L'évaluation quantitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises (Desroche & al ,2003 :59).

Il faut toutefois noter qu'une évaluation combinée des deux méthodes semble plus pertinente ; puisqu'elle repose d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier, perte de marché, image)

Pour Curaba (2009 :105), la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances » de se réaliser. Ce critère se base sur la probabilité d'apparition du danger et les mesures en place pour maîtriser le risque. En effet, une analyse détaillée des éléments exposés en cause et leurs vulnérabilités est nécessaire, afin d'en dégager les probabilités d'occurrence. Elle requiert que des hypothèses soient formulées en fonction des

faits en présence, des événements déjà survenus dans le passé, de l'analyse probabiliste de dysfonctionnement de composant et de l'information accessible. Pour Jimenez & al (2008 :66), il est dans la mesure du possible, préférable d'obtenir un historique des événements de risques survenus ou de rechercher des dossiers archivés, l'échange avec des homologues, le recours à des experts, à des bases de données externes. Ainsi donc, toutes les sources d'informations pertinentes seront utilisées pour établir une valorisation fiable. Cependant la difficulté fondamentale dans l'évaluation des risques est la détermination du taux d'occurrence puisque l'information statistique n'est pas disponible sur toutes sortes d'incidents passés.

La mesure de la probabilité est présentée dans les tableaux suivants :

Tableau 6 : Exemple de mesure de la probabilité

Echelle	Probabilité	
1	Risque très faible	Un tel événement a une probabilité de 1 sur 1000000 (d'après des expériences similaires ou d'après calculs, simulation) d'arriver dans la vie de la société.
2	Risque faible	Événement qui n'interviendra qu'en cas d'utilisation très abusive ou d'erreur d'application des procédures.
3	Risque moyen	Quelques cas signalés par le passé
4	Risque élevé	Cas signalés à plusieurs reprises et non maîtrisés par le passé
5	Risque très élevé	1 chance sur 2 de se produire dans la vie de la société

Source: Curaba & al (2009: 106)

L'impact d'un risque est fonction du type d'évènement, de son intensité et de la vulnérabilité des systèmes. La sévérité du type d'évènement dépend de son implication vis-à-vis du système concerné. Le management est confronté à un certain nombre de risques qui peuvent avoir un impact significatif ou non sur la réalisation des objectifs fixés.

Le tableau suivant présente un exemple d'impact d'un accident ou d'une maladie.

Tableau 7 : Echelle de gravité ou d'impact à 5 niveaux

Echelle	Impact	Description
5	Gênant	La situation de risque conduit à une gêne ou un inconfort
4	Bénin	La situation de risque peut conduire à un accident bénin donnant lieu à un soin
3	Sérieux	La situation de risque peut conduire à un accident sans arrêt de travail
2	Grave	La situation de risque peut conduire à un accident avec arrêt de travail ou une maladie professionnelle. La victime peut ensuite reprendre son activité avec éventuellement quelques restrictions de poste
1	Très grave	La situation de risque peut conduire à un accident de travail ou une maladie professionnelle mortels ou entraînant un handicap irréversible

Source : curaba & al (2009 :102)

2.4. Hiérarchisation des risques

Cette étape consiste à quantifier le risque associé à chaque danger, ce qui permet de hiérarchiser les risques selon leur acceptabilité. La hiérarchisation évalue le poids de chaque risque, les classe par ordre décroissant et détermine les priorités de traitement de ces risques. L'évaluation est fonction de la probabilité et de la gravité de l'évènement. La combinaison de ces deux variables permet d'obtenir la criticité. La figure ci-dessous est un modèle de hiérarchisation des risques.

Tableau 8 : Exemple d'hiérarchisation des risques selon la criticité

Risques	Probabilité	Impacte	Cote (/25)
R1	5	5	25
R2	4	5	20
R3	4	2	8

Source : Nous- mêmes

La représentation de chaque risque est fonction de la probabilité et de l'impact

Tableau 9 : Exemple d'hierarchisation des risques en fonction de la probabilité et de l'impact

	Minime	Assez grave	Très grave
Très probable	Risque trivial	Risque tolérable	Risque modéré
Improbable	Risque tolérable	Risque modéré	Risque substantiel
Probable	Risque modéré	Risque substantiel	Risque intolérable

Source : Curaba (2009 :112)

La représentation de chaque risque est fonction de la probabilité et de l'impact. Elle donne à la gestion un système d'évaluation du risque (rouge, jaune, vert). La figure suivante est un modèle d'hierarchisation des risques.

2.5. Les principaux facteurs de réussite d'une évaluation

Comme tout projet, pour atteindre ses objectifs une évaluation a besoin d'un certain nombre de facteurs. Selon Curaba & al (2009 :29), les facteurs clés de succès d'une évaluation sont:

- un engagement de la direction ;
- une définition d'objectifs et de moyens ;
- un découpage cohérent en unités de travail;
- une planification de la démarche ;
- une communication associée

2.5.1. Un engagement de la direction

L'évaluation des dispositifs de prévention a besoin d'être fortement soutenue par le management pour sa mise en œuvre réussie. En effet, les opérationnels y accorderont une plus grande importance si elle est initiée par la direction générale. La réussite d'une évaluation des dispositifs nécessite donc une implication active du management suivie d'une sensibilisation.

2.5.2. Une définition d'objectifs et de moyens

Les objectifs d'une évaluation des dispositifs doivent être explicites, bien communiqués afin d'être bien compris par l'ensemble du personnel. Ainsi les parties impliquées comprennent la nécessité de la démarche et s'y investissent. C'est Pourquoi Curaba & al (2009 :31), soutient que dans la gestion de projet participatif, il y a deux types d'objectifs. Les objectifs « officiels » largement communiqués aux différents acteurs et les objectifs dits « officieux » ou « stratégiques » dans lesquels résident les motivations du maître d'œuvre de la démarche. La réussite de la démarche dépend aussi des moyens mis à disposition de la direction.

2.5.3. La participation des acteurs internes

Pour Curaba & al (2009 :35), La démarche d'évaluation des risques doit être participative. Il s'agit ici d'apporter toutes les ressources nécessaires à son élaboration. Il s'agit ici de permettre à chacun d'apporter sa compétence et sa plus-value afin d'atteindre les objectifs.

2.5.4. Un découpage cohérent en unités de travail

Pour Curaba & al (2009 :50) l'unité de travail forme un ensemble homogène du point de vue de son exposition aux risques mais aussi de son fonctionnement, de sa fonction et de son évolution. Ces ensembles regroupent des opérations, des phases de travail ou des activités exercés au sein de l'entreprise.

2.5.5. Une planification de la démarche

Comme tout projet ou démarche collective, cette action devra être sérieusement planifiée pour vous permettre de convaincre et rassurer les décideurs. Pour Curaba & al (2009 :59), la planification devra être sans faille et des informations précises et chiffrées devront pouvoir être communiquées comme par exemple :

- les différentes étapes
- les délais intermédiaires
- le rôle de chacun

-les actions à mettre en place

2.5.6. Une communication associée

La communication est un facteur indispensable à l'implication des acteurs et du dynamisme de la démarche. Ceci est d'autant plus important que l'entreprise doit élaborer un plan de communication. Elle va servir à lancer et à suivre la démarche.

2.6. Identification des dispositifs de prévention

Pour Renard (2010 :197), l'identification des dispositifs consistera à chercher la réponse à la question : qu'est ce qui a été mis en place pour que les risques identifiés ne se manifeste pas ?

L'identification des dispositifs de contrôle interne va permettre d'identifier les différents moyens susceptibles de prévenir les risques probables. Cela consistera à décomposer le processus en activités. Le découpage des activités en tâches élémentaires permettra d'identifier le maximum de dispositifs et donc d'apprécier leur efficacité. Par ailleurs, il est nécessaire de procéder à une analyse des dispositifs une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de l'activité.

Pour l'identification des dispositifs il est nécessaire de porter un diagnostic général sur : l'organisation, les acteurs ; les missions, les opérations effectuées, les procédures, le système d'information.

2.7. Evaluation des dispositifs de prévention

Les dispositifs identifiés font l'objet d'une évaluation à travers leur capacité à prévenir les risques. Pour leur évaluation il sera question d'évaluer la qualité du dispositif en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact du risque. Pour Jimenez & al (2008 :64), l'évaluation des dispositifs de prévention consiste à donner une mesure de leur efficacité par rapport au risque, chaque niveau correspond à une fourchette de réduction du risque qui s'exprime en pourcentage et dans laquelle l'expert peut s'inscrire plus précisément.

Fort : [75% à 99 %]

Moyen fort [50% à 75 %]

Moyen faible [25% à 50%]

Faible [0% à 25%]

Pour lui, pour chaque couple processus/risques, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents :

- les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...);
- le dispositif de contrôle mis en place (double regard, hiérarchie, contrôles bloquants dans les systèmes...);
- les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement (état d'alerte, reportings, comités de suivi...);
- les éléments de réduction et de transfert de risque (assurance, garantie, clause contractuelle, etc.).

Cette évaluation peut se faire suivant une approche qualitative consistant à attribuer une cote à chaque dispositif de contrôle interne. Il s'agit donc de procéder à un listing des différentes procédures existantes et de vérifier si elles sont adaptées à la nature des risques et si elles peuvent pallier leurs conséquences négatives.

2.7.1. Evaluation de l'adéquation des dispositifs de prévention des risques

Il s'agit de l'adéquation du dispositif de prévention des risques aux spécificités de l'organisation et de son environnement en fonction de l'impact des risques provenant de celui-ci (Mikol, 1998 :75). Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif de contrôle mis en place par ACS est adapté à l'importance du risque identifié et moyennant un coût et un temps raisonnable. Elle s'effectue aussi sur la base des critères ci-dessous résumés dans le tableau:

Tableau 10 : Evaluation de l'adéquation des dispositifs de prévention

Côte	Adéquation	Description
5	Procédure appropriée	Procédure appropriée mais nécessite des efforts exorbitants du personnel pour sa mise en œuvre ou adaptée à l'environnement de l'entreprise
4	Procédure acceptable	Procédure acceptable, délai de mise en œuvre normal, coût acceptable
3	Procédure partiellement appropriée/limitée à certaines tâches	Procédure incomplète et partiellement acceptable dans son application, coût quasi acceptable
2	Procédure non appropriée	Procédure ne couvrant pas le risque, incompatible à la tâche identifiée, coût très élevé, ou non adaptée à l'entreprise ou son environnement
1	Procédure difficile à évaluer	Procédure non formalisée, mais mise en œuvre par l'opérationnel pour faciliter le travail

Source : Fontugne (2001 :12)

2.7.2. Evaluation de l'efficacité des dispositifs de prévention des risques

Pour Mikol (1998 :75), l'efficacité équivaut au niveau d'exécution d'un objectif. Apprécier cette efficacité du dispositif, consiste pour l'auditeur à donner son opinion sur la qualité des procédures mises en place en vue de s'assurer qu'elles sont plus sûres et plus rentables. La question qu'on se pose, est de savoir « comment mesurer cette efficacité? » Nous nous inspirons des critères d'évaluation donnés par l'OEC (2005 :42). Elle est effectuée sur une échelle de 1 (inexistante) à 5 (efficace ou appropriée) dans le tableau ci dessous:

Tableau 11 : Evaluation de l'efficacité des dispositifs de prévention des risques

Côte	Efficacité	Description
5	Approprié	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
4	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation du système des ressources
3	Insuffisant	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mises en place mais on relève des incidents réguliers
2	Passable	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté au risque à couvrir
1	Inexistant	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté

Source : OEC (2005 :42)

2.7.3. Evaluation globale de la qualité des dispositifs de prévention des risques

La synthèse de l'évaluation des deux précédents éléments permet de faire une appréciation globale de la qualité du dispositif de prévention des risques opérationnels. Elle s'évalue aussi sur une échelle de 1 à 5 dans le tableau ci après :

Tableau 12: Evaluation globale des dispositifs

Côte	Couverture globale du risque	Description du dispositif
5	Appropriée	Dispositif permettant de prévenir toutes sortes de risque (pas de lacunes dans la procédure et est toujours bien appliquée)
4	Acceptable	Le dispositif de prévention comporte quelques insuffisances (procédure présente de petites insuffisances et est systématiquement appliquée)
3	Insuffisante	Le dispositif existe mais pas toujours fonctionnel (procédure pas toujours appliquée)
2	Passable	Dispositif ne prévient que certains risques mineurs (procédure existe mais présente des lacunes, pas toujours appliquée)
1	Inexistante	Dispositif ne prévient aucun risque (pas de procédure)

Source : nous mêmes

2.7.4. Plan d'action

Le plan d'action est une proposition d'amélioration des dispositifs de prévention des risques. Les mesures à prendre seront fonction de la position ou de la place du risque sur la matrice. Elles auront pour but de ramener le risque résiduel à un niveau acceptable.

Le plan d'action doit être :

- précis : des objectifs clairs ainsi que des actions concrètes à mener pour l'atteinte des objectifs prédéfinis ;
- affecté à une personne (responsable désigné) : tout plan d'action doit indiquer aussi bien les ressources financières qu'humaines nécessaires à sa mise en place ;
- cadré : il doit avoir un chronogramme c'est-à-dire que les délais d'exécution des différentes activités doivent être précis ;

- suivi régulier : une évaluation régulière du plan d'action est nécessaire pour s'assurer de sa bonne application (fonctionnement).

Conclusion

L'élaboration de la démarche d'évaluation des dispositifs de prévention des risques nous a semblé primordiale pour une gestion plus rigoureuse des risques. Son actualisation régulière est nécessaire pour prévenir d'éventuels nouveaux risques. Il n'existe pas une méthodologie standard de l'évaluation des dispositifs de prévention. Plusieurs démarches sur les étapes et les outils ont été développées mais ces démarches convergent vers le même objectif, celui d'établir un inventaire des risques et des différents dispositifs pour une meilleure maîtrise de l'activité. Le troisième chapitre de notre étude sera consacré à notre modèle d'analyse.

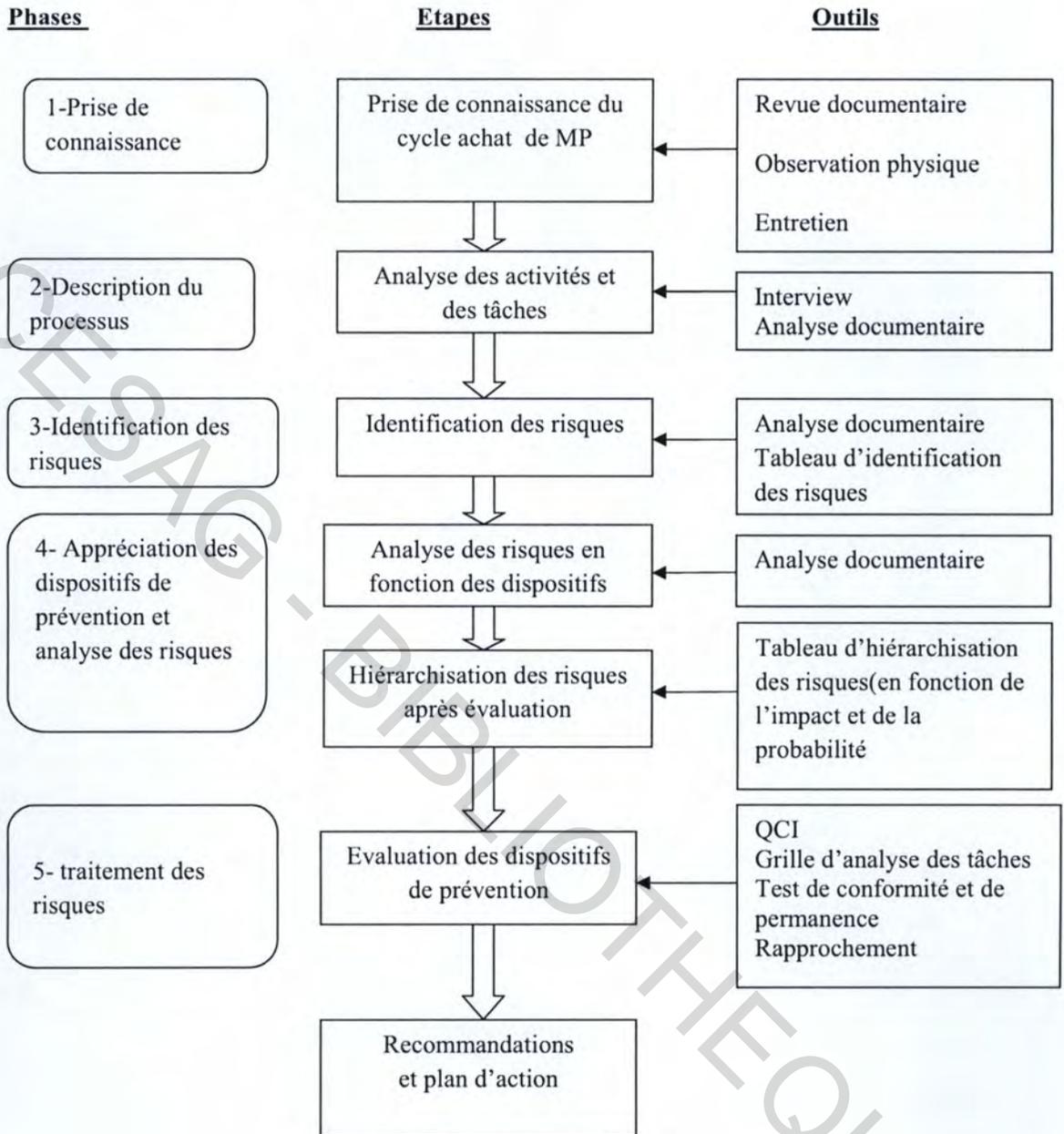
Chapitre III : Méthodologie de l'étude

Les deux premiers chapitres de notre étude ont été consacrés à la description du processus achat et à la démarche d'élaboration de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés à ce processus. Ce présent chapitre sera consacré principalement à notre méthodologie théorique de recherche. Ainsi nous aborderons le modèle d'analyse de la population rencontrée, des outils de collecte de données et enfin l'analyse de ces données.

3.1. Modèle théorique d'analyse (schématisation du model d'analyse)

Le modèle d'analyse nous permettra de définir les différentes étapes de la recherche. Elle nous servira de guide de description de la démarche de résolution du thème de recherche soumis à notre étude. Nous allons décrire les outils et les techniques que nous allons utiliser pour collecter les données qui vont servir à l'évaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat de matières premières.

Figure 2 : Model d'Analyse



Source : Nous-mêmes

3.2. Population rencontrée

Les personnes que nous avons rencontrées ont été choisies en fonction de notre objectif qui était la collecte du maximum d'informations relatives aux procédures du processus achat de fèves à ACS. Nous avons donc rencontré les personnes du département achat qui interviennent dans les différents sous processus que nous avons identifiés. Ainsi donc, notre échantillon comprend tous les membres du département achat fèves et quelques un du département comptable et financier.

3.3. Outils de collecte de donnée

Pour la collecte des données et pour leur analyse nous avons utilisé l'interview, la revue documentaire, l'observation physique, le tableau d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, les tests de conformité et de permanence pour la collecte et l'analyse de nos informations.

3.3.1. L'interview

Nous avons procédé à des interviews avec les différents acteurs du département achat fèves et certains membres de la direction comptable et financière afin de connaître et de comprendre les activités qu'ils effectuent. Cela nous a permis de comprendre la manière d'exécution des tâches qui leur sont confiées et de la comparer à ce qui est prévu dans le référentiel (sorte de manuel) prévu à cet effet. Cet outil a permis de déterminer les procédures de contrôle qui régissent cette activité et les moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs.

3.3.2 .La revue documentaire

Les documents consultés nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement du processus achat de fèves .Nous avons consulté le référentiel élaboré par le département DCF conformément à la loi SOX (sarbane Oxley).Ce document nous a permis de comprendre de manière détaillée les différentes tâches prévues dans tout le processus achat de fèves.

3.3.3. L'observation

Nous avons utilisé cette technique pour valider les informations collectées auprès des différentes personnes interviewées. Nous avons assisté de manière physique à la réalisation de certaines opérations allant de la signature des contrats avec les fournisseurs jusqu'à la livraison des fèves (réception des fèves, analyse des échantillons avant l'achat, élaboration des factures fournisseurs appelé bon d'entrée etc...). Elle nous a permis de cerner le mode de réalisation des tâches par les équipes opérationnelles.

3.3.4. Le questionnaire de contrôle interne

Constitué de questions ouvertes et fermées, le QCI nous a permis d'analyser les modes opératoires et d'apprécier ainsi les mesures de contrôle interne existantes, de constater les forces et faiblesses des dispositifs de prévention des risques mises en place par la direction. Cela a consisté à formuler les questions fermées et ouvertes pour pouvoir maîtriser les tâches élémentaires qui sont exécutées par les opérationnels. Ces questionnaires leur ont été administrés en utilisant la technique du face à face pour la collecte des réponses.

3.3.5. La grille de séparation des tâches

« Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier » (Obert, 2004 :77) .En effet, c'est un outil qui permet de vérifier la répartition des tâches entre différents niveaux de décision. Sa lecture permet de déceler les manquements à la séparation des tâches. Son utilisation nous a permis d'avoir une description claire de la répartition des tâches au niveau du processus achat de fèves.

3.3.6. Le tableau d'identification des risques

Dans ce tableau les tâches du processus sont énumérées, et pour chacune d'elles ses objectifs, les risques identifiés, leurs conséquences, les dispositifs de maîtrise mis en place. C'est grâce à ce tableau que nous allons identifier les risques opérationnels liés au processus achat de MP. Nous allons associer à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire en cas de non réalisation des objectifs.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la définition de notre méthodologie de recherche qui facilitera l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de MP.

Conclusion de la première partie

Cette première partie que nous avons appelée revue de littérature nous a permis d'avoir une idée plus précise du processus achat de matière première par une entreprise agro-alimentaire, d'apprécier le rôle des achats dans une telle structure, de passer en revue, les techniques, les outils et les étapes de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels liés au processus achat. Nous avons ainsi élaboré le model d'analyse qui sera utilisé pour la réalisation de manière pratique de notre étude sur le terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie :

**Cadre pratique de l'évaluation des dispositifs de prévention des
risques liés au processus achat de matières premières**

Introduction

Dans un contexte marqué par les scandales financiers, le monde des affaires en général, et celui de l'entreprise en particulier, a pris conscience des risques qui pèsent sur les activités.

Cela va se traduire au sein de beaucoup d'entre elles par la mise en place de dispositifs permettant de gérer efficacement ces risques. Ainsi, l'une des méthodes les plus adaptées est l'évaluation des dispositifs de prévention des risques.

A ACS les achats occupent une place centrale. Le niveau important de l'activité au niveau ce processus va favoriser plusieurs risques pour lesquels il est essentiel d'identifier et d'évaluer les dispositifs que l'entreprise a mis en place pour les prévenir.

Ceci étant, il est nécessaire pour ACS de connaître les risques liés à son processus. C'est pour cela que dans la première partie nous avons donné un aperçu du cycle achat, de la notion de risque et de prévention des risques, de la démarche de l'évaluation des dispositifs de prévention des risques.

Nous nous proposons dans cette deuxième partie d'appliquer au processus achat de MP l'identification des risques et l'évaluation des dispositifs de prévention prévus par l'entreprise.

Le quatrième chapitre de notre étude sera consacré à la présentation d'ACS. Dans le cinquième chapitre, nous procéderons à la description du processus achat de MP. Le sixième sera consacré à l'évaluation des dispositifs de prévention des risques. Nous terminerons par la proposition d'un plan d'action et par la formulation de recommandations.

Chapitre IV : Présentation d'ACS

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de faire la présentation de l'entreprise qui a servi de cadre à notre étude en l'occurrence ADM COCOA SIFCA. Pour cette présentation, nous allons faire dans un premier temps, un aperçu de son historique et évolution, son activité, ses objectifs et son organisation.

4.1. Historique et évolution des statuts d'ACS

Société anonyme au capital de CFA 12.000.000.000 ACS est une filiale du groupe ADM (Daniel Midland company), société multinationale leader mondial de la transformation des produits de l'agriculture (grain de soja, blé, maïs et fèves de cacao). ACS a été créé en 2000 à la suite du rachat d'une partie de l'activité cacao du groupe ivoirien SIFCA par la multinationale américaine citée plus haut. En effet, ce groupe emploie plus de 28000 personnes et dispose de plus de 260 usines à travers le monde. Son siège social est situé à Decatur, Illinois, Etats-Unis d'Amérique. Quant à ACS elle dispose d'un personnel permanent de plus de 117 personnes à la date du 30 septembre 2010.

4.2 Activités et objectifs d'ACS

Pour l'exercice de son activité ACS s'est fixé plusieurs objectifs

4.2.1. Activités

ACS a pour activité principale l'achat, la collecte et l'usinage de fèves de cacao. Ces grains nettoyés, contrôlés sont en grande partie exportés vers les installations d'ADM BV à Amsterdam en Hollande qui représente le siège de la branche cacao du groupe. Les ventes locales sont réservées au seul client UNICAO qui est aussi une filiale du groupe ADM. Outre sa mission générale de transformation, ACS apporte son soutien au développement économique et social des collectivités dans lesquelles elle est présente.

4.2.2. Les objectifs d'ACS

ACS s'est fixé plusieurs objectifs

4.2.2.1. Objectif qualitatif

Depuis sa création, ACS en poursuivant les mêmes objectifs que la société mère a basé son activité sur la recherche de la qualité en respectant les normes internationales mais aussi sur le principe spécifique de sa foi en la nature comme étant la source la plus précieuse de renouvellement de richesse avec pour objectif majeur améliorer la santé des populations et surtout lutter contre la faim et la malnutrition dans le monde. Pour atteindre ses objectifs qualitatifs ACS a mis en place un programme d'encouragement des paysans à la production de fèves de qualité supérieure en organisant à travers son département développement durable des séances de formation des paysans concernant les techniques de séchage de fèves et de renouvellement des plantations .

4.2.2.2. Objectif quantitatif

L'un des objectifs qu'ACS s'est fixé est de devenir l'un des plus importants acheteurs, transformateurs et exportateurs de fèves de cacao de Côte d'Ivoire. Pour atteindre cet objectif, ACS dispose de deux unités de production : une usine à Anyama et un centre de stockage des fèves avant la transformation. Il faut retenir qu'ACS a une capacité de production annuelle avoisinant les 50.000 tonnes.

4.3. L'organisation d'ACS

Filiale du groupe ADM CI , ACS est renforcé dans sa politique de management par un comité de direction composé de six (6) directeurs qui ont en charge la prise des décisions relatives aux différentes sociétés ainsi qu'aux différents sites du groupe. L'organisation d'ADM a été conçue de manière à répondre aux critères d'efficacité, d'efficience et de responsabilité. Elle est décrite ci-après.

4.3.1. Directeur Général

Il a la responsabilité de la bonne marche et de la réalisation des missions qui lui ont été confiées. Dans cette tâche il est accompagné par un adjoint et d'autres Directeurs. Le Directeur Général est responsable de la définition des politiques et des objectifs stratégiques du groupe ADM CI.

4.3.2. Directeur Général Adjoint

Sous la responsabilité du Directeur Général, il supervise par délégation de celui-ci et sous son contrôle les structures de support suivantes :

- ❖ la Direction des Ressources Humaines,
- ❖ la Direction des opérations ;
- ❖ la Direction comptable et financière ;
- ❖ la direction commerciale ;
- ❖ la direction du développement durable.

Le Directeur Général adjoint assiste le Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions et assure l'intérim de celui-ci en cas d'absence, participe à l'élaboration des stratégies, définition des objectifs veille à l'application stricte des procédures et règles de la société et supervise la rédaction des rapports aux organes délibérants.

4.3.3. Direction des Ressources Humaines(DRH)

Elle est chargée de :

- la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative des ressources humaines (recrutement, promotion, formation, santé).
- elle est responsable de l'élaboration et de l'exécution des programmes de sécurité sociale.
- elle est responsable de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie de formation. Cette direction a également en charge la signature des contrats de prestation de service avec les entreprises fournissant la main d'œuvre temporaire.

4.3.4. La Direction comptable et financière (DCF)

Elle est responsable de l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières d'ACS mais aussi de toutes les entreprises du groupe. Elle est chargée d'élaborer les « reporting » mensuels et de l'établissement des états financiers en fin d'année. Elle a en charge la gestion financière de l'entreprise et doit, pour cela, assurer la satisfaction des besoins

financiers d'investissement et d'exploitation avec un souci de réduction des coûts. Elle doit assurer de façon satisfaisante, les obligations financières vis-à-vis des fournisseurs et autres créanciers.

4.3.5. La direction commerciale

Responsable de la politique et de la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale, elle est composée de deux services :

-Le service achat fèves : qui est responsable de la définition de la politique d'achat de fèves en accord avec la direction d'ADM INTER. Il a pour mission la sélection et la signature de contrats de préfinancement avec les éventuels fournisseurs en vue d'approvisionner l'entreprise en fèves de cacao. Le service achat a également en charge le suivi des achats, leurs enregistrements, mais aussi la gestion de toutes les opérations liées au processus achat de fèves.

-Le service achat hors fèves : qui assure le processus de réalisation des projets d'équipement retenus par ACS. Il est aussi chargé de traduire en commande les demandes d'achat effectuées par les différents services pour leurs besoins internes. Ainsi le service achat hors fèves a pour mission principale l'approvisionnement de l'entreprise en équipements (matériel de bureaux, informatiques et autres)

4.3.6. La direction du développement durable

Elle est chargée de mener des actions de protection de l'environnement dans toutes les régions où ACS opère. Elle appuie et met en œuvre des programmes et pratiques permettant d'opérer dans le respect de l'environnement. Cette direction contribue à la motivation des salariés à agir constamment en vue de la protection de l'environnement. Elle dispose d'agent « trekkeurs² » ayant pour tâche la sensibilisation des paysans en milieu rural sur les techniques culturales permettant la sauvegarde de l'environnement. Ces agents sont également chargés d'effectuer des visites dans les zones de production en vue de disposer des données éventuelles sur les prévisions de production de cacao.

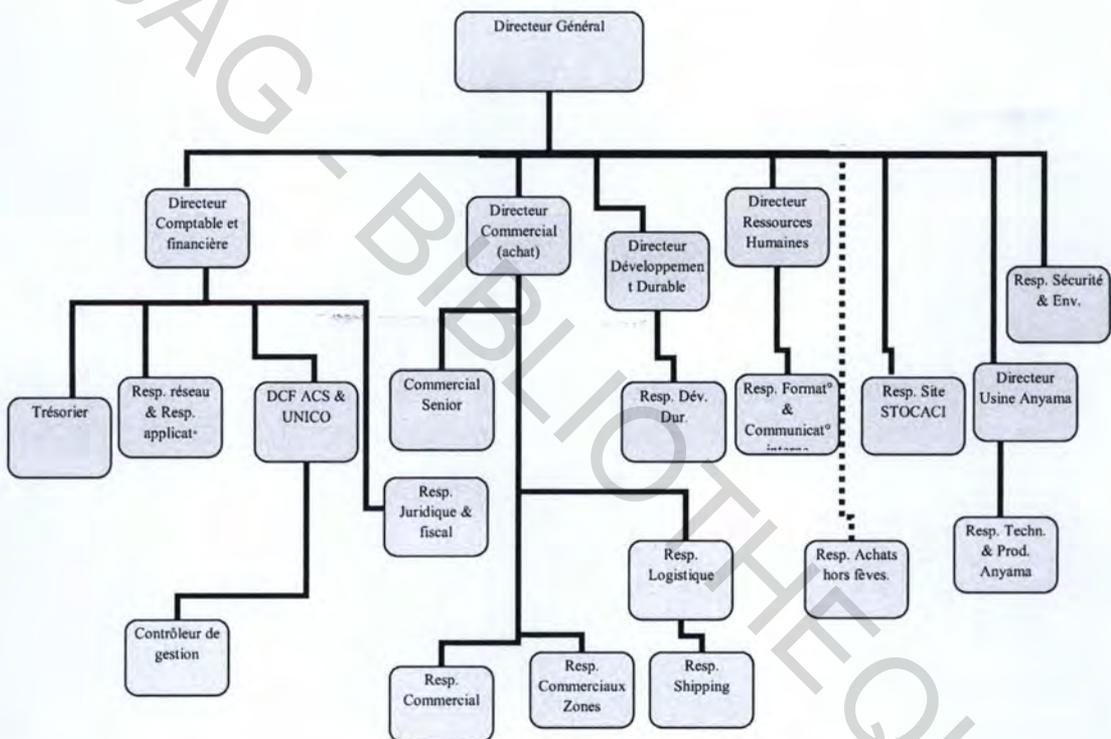
² Agents chargés de parcourir les zones de production de cacao pour faire les prévisions de production et les sensibilisations

4.3.7. La direction des opérations

Elle est chargée de coordonner toutes les opérations liées à la production. Elle assure l'exploitation et la maintenance des installations de production de la société. Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la production et dispose d'un service de contrôle qualité qui garanti la qualité des fèves de cacao à l'achat comme à l'exportation.

En résumé l'organisation d'ACS est présentée ci-dessous.

Figure3 : Présentation de l'organigramme d'ACS



Source : ACS (2010)

Conclusion

Cette partie nous a permis de comprendre d'une part ACS en tant qu'entreprise agroalimentaire du secteur du cacao et d'autre part son organisation et son fonctionnement actuel. Le chapitre suivant sera consacré à la description du processus achat de fèves de cacao.

Chapitre V : Description du processus achat de MP à ACS

L'activité d'ACS induit sa participation de manière générale au processus approvisionnement de fèves de cacao en côte d'ivoire. Cette activité requière une technique d'achat plus spécifique (préfinancement). La forte concurrence sur le marché des matières premières ainsi que les politiques commerciales agressives ont conduit l'entreprise à adopter des techniques d'achat telles que les avances, les prépaiements pour attirer les fournisseurs et avoir leur loyauté.

5.1. Objectif des achats de matières premières à ACS

Les objectifs poursuivis par le processus achat de matière première sont :

- définir des règles d'éthique et de transparence dans la sélection des fournisseurs ;
- rechercher l'optimisation des coûts d'achat ;
- procéder à l'acquisition de fèves dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délai.

5.2. Description des procédures d'achat de matières premières

Vue sa spécificité, les principales procédures du processus achat de matières premières à ACS se différencient quelque peu du processus classique d'achat dans la forme.

Mais dans le fond, nous retrouvons les différentes étapes du processus achat: l'expression des besoins, la consultation et la sélection des fournisseurs, la réception de la commande, la réception et le traitement de la facture.

5.2.1. Prévision budgétaire

La prévision budgétaire au niveau des achats de fèves est une décision qui est prise en fin de troisième trimestre par la société mère (ADM INTER) de concert avec ACS. En effet celle-ci, située aux Etats -Unis dispose de clients à travers le monde. Ainsi ces différents clients lui soumettent leurs besoins en fèves nettoyés (fèves de cacao nettoyés).

C'est à la suite de ses capacités de vente et de ses marges éventuelles et après avoir évalué les estimations du volume annuel de la production nationale qu'ADM

inter donne la possibilité à ACS de faire ces prévisions budgétaires. ACS fait figurer dans ses prévisions budgétaires les quantités de fèves qu'il envisage acheter au cours de l'année suivante. Ces prévisions prennent en compte les différentes catégories de fèves à acheter (locale, fairtrade).

Chez ACS, la procédure des prévisions budgétaires débute en fin du troisième trimestre de l'année. Le directeur financier adresse d'abord au responsable des services (achat, production) une lettre d'orientation qui contient les objectifs de prévisions des ressources et des dépenses. Ensuite, chaque responsable élabore son budget et le transmet au contrôleur de gestion pour consolidation. Enfin, ces budgets sont soumis à l'arbitrage du directeur qui les transmet au responsable d'ADM INTER.

Ces prévisions sont amenées à évoluer ou à diminuer régulièrement en fonction des fluctuations des prévisions de vente d'ADM INTER.

5.2.2. L'expression des besoins

L'achat de fèves s'effectue sur toute l'année en fonction de l'évolution des besoins d'ADM INTER. Le département commercial d'ADM INTER définit ses besoins en quantité et en qualité sur la campagne (période de récolte du cacao) et les transmet au service production d'ACS. Pour tout besoin en fèves, le chef du service production définit ses besoins, il les soumet au chef de service achat fèves. Ensuite, il transmet une copie de ses besoins exprimés au comité de direction pour une vérification budgétaire. Après validation le chef du service achat par le biais des commerciaux se charge de sélectionner les fournisseurs qui ont la capacité de satisfaire leurs besoins en fèves sur toute la campagne.

5.2.3. La consultation et la sélection des fournisseurs

Dans le domaine des achats de fèves de cacao, chaque entreprise adopte des techniques pouvant lui permettre de disposer de fournisseurs potentiels. ACS a donc choisi comme technique de sélection de ces fournisseurs le préfinancement à travers la signature de contrat.

En début de campagne, le service achat par l'intermédiaire de ces commerciaux effectue la sélection des structures à financer en tenant compte de leur capacité à

fournir les fèves en quantité et en qualité. Ainsi des formulaires de recrutement de fournisseur sont établis au service achat et transmis aux commerciaux. Chaque agent effectue le recrutement dans une zone bien définie. Cette étape franchie les listes sont transmises au responsable des achats. Le responsable des achats s'assure que les fournisseurs figurent bien sur la liste des fournisseurs agréés par la structure de gestion de la filière. Après vérification il valide les différentes listes retenues.

5.2.4. La passation de la commande

Pour attirer les fournisseurs ACS adoptent des politiques commerciales appelées « préfinancement » qui consiste à octroyer des avances à long terme « mandat » et des avances à court terme « revolving » aux coopératives et aux opérateurs économiques du secteur. En dehors de ces deux systèmes, il existe aussi les achats « directs » effectués auprès des fournisseurs avec qui ACS n'a pas signé de contrat de préfinancement auparavant.

5.2.4.1. Passation des commandes « Mandats »

Le mandat est un contrat de financement entre ACS et le fournisseur de fèves couvrant une période de 3 à 6 mois. Il peut être étendu à la période de récolte entière. En effet, après validation des différentes listes de fournisseurs par le responsable des achats. Chaque fournisseur par l'intermédiaire de son représentant se rend au service achat pour la signature de son contrat de financement.

Un agent du service achat (commercial sénior) est chargé de vérifier si le fournisseur peut bénéficier d'un financement du type mandat. Par la suite, il transmet la liste des potentiels bénéficiaires au cabinet juridique désigné à cet effet. Ces contrats comprennent les montants des fonds à octroyer, la période de remboursement, les garanties ainsi que les autres clauses en cas de litige. Ensuite, les contrats rédigés sont transmis au responsable achat pour validation. Lorsqu'ils sont autorisés les contrats sont cosignés par le responsable des achats et le fournisseur et ou ses représentants.

Ils sont ensuite enregistrés et classés dans des classeurs. Le responsable achat exige lorsque cela est jugé nécessaire une garantie bancaire ou portant sur du matériel mobilier pour couvrir les risques financiers. Le remboursement des fonds mis à la disposition de ces acheteurs agréés est réalisé par la livraison de la

quantité de fèves de cacao correspondant au montant des fonds remis, ce au prix en cours au jour de la livraison.

5.2.4.2. Passation des commandes « Revolving »

Comme le « mandat », le « revolving » est un contrat de financement entre ACS et le fournisseur de fèves. Le système consiste pour ACS à mettre à la disposition des acheteurs agréés sous la forme de prêt, des fonds pour des périodes de courtes durées qui n'excèdent pas en règle générale une semaine.

En effet, chaque semaine ou sur demande, un agent (commercial sénior) du service achat est chargé de contacter les fournisseurs qui ont la possibilité et qui souhaitent bénéficier d'un « revolving ». Il transmet la liste au cabinet juridique désigné y compris le nom du fournisseur et le montant des fonds demandés. Il faut noter qu'avant l'octroi des fonds ACS et le traitant s'entendent sur les conditions de remboursement en cas de non respect des engagements des parties. Après rédaction, les contrats sont transmis par le cabinet au service achat pour validation. A la suite de cette validation, le contrat est cosigné par le responsable achat et le fournisseur et/ou ses représentants. Ensuite les différents contrats sont enregistrés et classés dans des classeurs. Le remboursement dans ce type de contrat comme dans celui du contrat « mandat » est basé sur le volume de livraison, évalué au prix d'achat quotidien.

5.2.4.3. Passation des commandes « achats directs »

En dehors des achats à travers les préfinancements ACS fait des achats « directs » sous certaines conditions. En effet pour pouvoir vendre directement sa production à ACS ou à toute entreprise de la filière cacao en Côte d'Ivoire le fournisseur doit disposer d'un agrément auprès des structures qui ont en charge la gestion de la filière café-cacao. Ainsi les fournisseurs appelés acheteurs disposant d'un agrément ont la possibilité de vendre directement les fèves à ACS. La sélection de ce type de fournisseur se passe d'abord au téléphone. En effet, le fournisseur disposant de fèves appelle le service achat pour lui proposer son offre. Le service achat (par l'intermédiaire d'un agent désigné a cet effet) en fonction de ses besoins vérifie sa fiabilité à l'aide de la liste des fournisseurs agréés. Ainsi, par l'intermédiaire d'un agent (commercial junior) lui donne l'autorisation d'entrer sur le site afin de définir les conditions d'achat.

5.2.5. La réception de la commande

Tous les fournisseurs d'ACS reçoivent après la signature des contrats un carnet d'imprimé appelé « connaissance ». Ce document comporte des rubriques telles que le nom du fournisseur, la quantité du produit, le nombre de sac de cacao, le code fournisseur et l'origine du produit qui est à renseigner par le fournisseur. Ainsi pour qu'un camion de livraison ait accès au site il faut qu'il ait rempli un connaissance.

A l'arrivée d'un véhicule de livraison, les informations qui sont sur le connaissance (BC) sont alors saisies dans le système de gestion par le peseur. Le camion passe au pont bascule où le poids entrant est automatiquement capturé par le système. Le camion est ensuite autorisé à se rendre sur la plate forme de déchargement (espace aménagé pour décharger les sacs de cacao).

Des échantillons de chaque sac sont prélevés par des sondeurs sous la supervision du responsable de la plate forme. Les échantillons sélectionnés sont envoyés dans une salle où un autre agent est chargé de masquer leur origine. Il transmet ensuite les fèves au laboratoire d'analyse.

Le laboratoire effectue deux analyses pour chaque sélection. Les résultats d'analyse sont communiqués à travers le système de gestion « logiciel JDE ». Le responsable des achats reçoit automatiquement les résultats d'analyse à travers le système. Il valide les résultats en tenant compte des critères préalablement définis (taux d'humidité, grainage, taux d'acidité, moisissure, brisure, ardoisie, matières étrangères).

Les produits ressortant comme n'étant pas entièrement réputés de qualité marchande font l'objet d'une proposition de réfaction de poids dont la quantité sera fonction des résultats d'analyse. En cas d'accord le responsable du site (lieu de déchargement et de stockage) communique le prix d'achat du jour et la réfaction décidée au responsable des achats. Le responsable des achats valide le prix et la réfaction proposée et donne l'autorisation d'achat. En cas de désaccord sur la réfaction à appliquer les produits sont rejetés par le responsable des achats.

A la sortie du site, les informations recueillies à l'entrée sur le pont bascule sont automatiquement corrigées et un bon d'entrée comportant le poids déchargé, le prix d'achat, la réfaction appliquée est édité à partir du système par le responsable

commercial du site. Une copie est conservée par le responsable du pont bascule, une copie est remise au fournisseur et au service achat et une autre est conservée sur le site de déchargement.

5.2.6. Réception et traitement de la facture

A la suite de l'établissement du bon d'entrée le fournisseur qui a bénéficié d'un préfinancement et ayant effectué une livraison supérieure au financement reçu se rend au service achat pour la réception de son chèque. La réception et le règlement des factures est faite à travers le système de gestion et est fonction du type d'achat.

5.2.6.1. Réception et traitement des factures suite aux « achats directs »

Le fournisseur se présente au service achat pour le règlement. A la réception de la facture (bon d'entrée) .Une vérification des informations (poids d'entrée, résultat d'analyse, les poids réfactés, bonus et prix convenus, connaissance (BC)) est établie.

Après cette vérification approfondie des informations mentionnées ci-dessus, une autorisation d'établissement de chèque est donnée par le responsable adjoint des achats. Un agent est chargé d'établir les chèques (automatiques et manuels). Tous les chèques exigent la double signature de deux responsables nommément désignés (membre du comité de direction. Les responsables désignés examinent la valeur du chèque accompagnée de toute les pièces justificatives (connaissance, bon d'entrée,) et approuve le paiement. Avant la remise du chèque au fournisseur, les références suivantes (numéro, date d'émission, montant, bénéficiaire, etc.) sont enregistrées avec les informations d'identification de la personne qui reçoit le chèque (nom, date et lieu de naissance, etc.).

Des copies des documents (chèque et carte d'identité) sont faites et déposées au service achat. Les informations concernant les achats et les paiements (quantité, prix, compte, etc.) sont automatiquement déversées dans le système comptable. La comptabilité reçoit une copie de la liasse de paiement pour les éventuelles vérifications et les rapprochements avec les opérations qui ont lieu sur les différents comptes de l'entreprise.

5.2.6.2. Réception et traitement des factures « contrats mandat »

Le processus de livraison/réception de fèves est le même que celui des règlements des achats directs. Cependant selon le contrat, les remboursements sont effectués dans la limite des fonds accordés. En effet, un des commerciaux est chargé spécialement de suivre les différentes livraisons effectuées par les fournisseurs à l'aide de leurs codes fournisseurs. Ainsi, il établit le cumul des livraisons pour chaque fournisseur et le fait validé par le responsable des achats. En cas de livraison de trop, le fournisseur se présente au service achat pour le règlement en suivant la même procédure que dans le cas des achats directs décrit ci-dessus. Dans le cas contraire, la direction initie une procédure de récupération ou actions commerciales alternatives pour les fonds qui sont encore en souffrance par le biais d'un cabinet d'avocat.

5.2.6.3. Réception et traitement des factures « revolving »

Le processus est le même que les achats directs, toutefois, les chèques de paiement ne sont pas émis, car les livraisons sont couvertes par l'avance octroyée. A l'échéance du contrat, la valeur totale des livraisons effectuées par le fournisseur est comparée au total des financements accordés. Règlement est fait pour le fournisseur si le solde est en sa faveur (le paiement suit les mêmes étapes que lors des règlements des « mandats »). Une procédure de remboursement ou autres actions commerciales sont initiés par le cabinet d'avocat lorsque le solde est en faveur d'ACS.

Conclusion

Cette partie a permis de décrire le processus achat de fèves à ACS. Elle a permis également de cerner les différentes activités et tâches de ce processus. Cette étape va contribuer à l'évaluation des dispositifs de prévention des risques identifiés qui sera faite par le biais de la cartographie des risques. Ce travail fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre VI : Evaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de MP à ACS

A La suite de la description du processus achat de fèves que nous venons d'effectuer nous avons constaté que ACS dans la poursuite de ses objectifs n'échappe pas aux risques. La mauvaise gestion de ces risques peut entraver l'atteinte des objectifs fixés.

Pour détecter ces risques et les traiter l'évaluation des dispositifs de prévention des risques s'avère indispensable.

Cette partie de notre étude sera consacrée aux différents risques opérationnels du processus achat de fèves et aux dispositifs prévus. En effet, nous allons dans un premier temps analyser les procédures en vigueur, identifier les risques à partir d'une analyse des tâches, et ensuite évaluer ces risques. Nous évaluerons enfin les dispositifs de prévention mis en place par l'entreprise pour limiter la survenance de ces risques. Elle consistera en une appréciation qualitative des dispositifs de contrôle interne concernant chacun des risques décelés. Nous ferons ensuite leur hiérarchisation. Nous terminerons cette partie par une série de recommandations conformément aux risques qui seront identifiés et aux dispositifs de prévention qui seront évalués.

6.1. Analyse des activités du processus achat de matière première, identification des risques et des dispositifs de prévention existants

Etape décisive dans l'évaluation des dispositifs de prévention des risques, l'identification des risques du processus achat de matières premières s'est fait après l'analyse des activités à travers un tableau. Ainsi lors de nos travaux les risques qui ont été identifiés sont ceux qui sont liés directement aux différents étapes et tâches. Il a été donc établi une série de tableaux qui mettent en évidence les différents risques que nous avons identifiés au niveau de ces différentes étapes. Nous avons aussi identifié les dispositifs de contrôle interne mis en place par l'entreprise pour prévenir les différents risques.

L'objectif du dispositif de prévention des risques liés aux achats à ACS est de se positionner en amont des difficultés. Ce dispositif se trouve au niveau de

l'organisation, des procédures existantes, au niveau du système informatique, des outils (budget, reporting,), séparation des tâches, hiérarchie, comités de suivi, garantie, clause contractuelle, double regard,

6.1.1. Risques liés à la budgétisation et dispositifs de prévention existants

Tableau13 : Identification des risques liés à la budgétisation et dispositifs existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants (activités et contrôles)
Détermination des prévisions d'achat	1. Risque de dépassement des prévisions 2. Absence de politique générale d'achat	Déficit budgétaire pilotage à vue	Implication du service achat dans l'élaboration et au suivi du processus budgétaire	Communication de l'évolution des prévisions au jour le jour au service achat après détermination Achat effectué de concert avec la société mère
Communication des prévisions par la société mère	3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	Réduction des capacités opérationnelles	Texte signé par la direction générale définissant la période d'élaboration du budget	Communication des prévisions au jour le jour (en temps réels)

Source : Nous-mêmes

6.1.2. Risques liés à l'expression des besoins et dispositifs de prévention existants

Tableau14 : Identification des risques liés à l'expression des besoins et des dispositifs existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Définition des besoins	4. Description imprécise des besoins surtout en qualité	Achat non conforme	Approbation des besoins par le chef de service achat	Critère d'achat prédéfini par le responsable des achats (validation des achats)
Communication des besoins aux services achats	5. Mauvaise planification des besoins	Rupture de stock	Planification des besoins sur une période bien définie (année, semestre...)	Suivi quotidien du niveau de stock par la production et les achats après planification

Source : Nous-mêmes

6.1.3. Risques liés à la sélection des fournisseurs et dispositifs de prévention existants

Les risques liés à la sélection des fournisseurs sont identifiés essentiellement lors du recensement des coopératives et traitants (acheteur individuels).

Tableau 15 : Identification des risques liés à la sélection des fournisseurs et des dispositifs existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts Opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Recensement des coopératives	6. Choix arbitraire ou inefficace de coopératives (incapable ou ne respectant pas l'éthique) 7. fournisseur potentiel non consulté	Réduction de l'efficacité opérationnelle Perte d'image Perte d'efficacité	Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ;	Choix des coopératives figurant dans le fichier des structures de gestion de la filière Sélection des coopératives après des enquêtes sur leur fiabilité

Source : Nous- mêmes

6.1.4. Risques liés à la passation de la commande et dispositifs de prévention existants

Les risques liés à la passation de la commande sont identifiés essentiellement lors de la signature des contrats de préfinancement.

Tableau 16 : Identification des risques liés à la passation de la commande et dispositifs de prévention existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts Opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Définition des montants à accorder	8. Choix partial dans la définition des montants à accorder 9. Montant excessif par rapport aux capacités du fournisseur	Perte d'image pertes financières Pertes financières perte d'efficacité	-Mise en place d'une procédure connue d'octroi de fond géré par un comité -Instauration de plafonds au niveau des montants à accorder	Définition des montants en fonction des prestations antérieures Montant accordé relativement au patrimoine de la coopérative pouvant servir de gage

Production de documents par les traitants servant de preuve à leur garantie.	10. Fourniture de fausses informations par le traitant 11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	Perte financière Litige Perte financière	Mise en place d'une procédure de certification des informations données par le fournisseur	Vérification de l'authenticité par le service achat des documents produits
Signature des contrats	12. Méconnaissance de la portée des engagements 13. Paiement de dommage et intérêt en cas de litige 14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	Poursuite judiciaire contre l'entreprise Perte financière Perte d'image Perte financière	Mise en place d'un comité d'évaluation des dommages et intérêts à payer en cas de conflit pour toute signature de contrat Utilisation des services d'un cabinet d'avocat	Contrat rédigé par un cabinet juridique et défense assurée par un cabinet d'avocat
Validation des contrats par le responsable des achats	15. Validation de contrat non conforme	Litige avec les fournisseurs perte d'image	Définition d'un modèle standard de rédaction de contrat par un cabinet	Contrat rédigé par un cabinet juridique
Renouvellement des contrats en fin de semaine (revolving)	16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures 17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	Perte de fournisseurs potentiels Dépendance de certains fournisseurs Litige avec les fournisseurs	Mise en place d'un comité d'évaluation des prestations du fournisseur avant tout renouvellement du contrat	Renouvellement après évaluation du contrat antérieur par le service achat

Source : Nous-mêmes

6.1.5. Risques liés à la réception des fèves et dispositifs de prévention existants

Tableau 17 : Identification des risques liés à la réception des fèves et des dispositifs existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts Opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Vérification des informations relatives au fournisseur et au contenu du camion	18. Production de fausses informations concernant la provenance du produit	Perte d'image	Elaboration d'un prototype de formulaire avec une rubrique « provenance du produit »	Remplissage d'un formulaire « connaissance » pour tous les fournisseurs avant tout accès au site
Capture du poids au pont bascule	19. Erreur sur le poids capturé due à un dysfonctionnement du pont bascule	Perte financière litige	Installation d'un système d'alarme à déclenchement automatique en cas de panne	Système de pesage automatique et intégré au système de gestion (test du pont en début de matinée)

Sélection d'échantillons pour les analyses	20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses 21. Collusion entre fournisseurs et le sondeur pour la sélection des échantillons	Achat de fèves de mauvaise qualité Baisse en qualité de la production	- Définition de critères de sélection claires et précis - Limitation d'accès au site et anonymat lors des prélèvements	Définition de la quantité de fèves à sélectionner pour chaque analyse Anonymat lors du prélèvement des échantillons
Validation des résultats d'analyse par le responsable des achats	22..Erreur sur les résultats d'analyse 23. Résultat d'analyse orienté 24. Absence de validation des résultats	Achat de fèves hors qualité (non conforme) Achat non conforme Perte financière Achat non conforme	- Effectuer au moins deux analyses pour chaque prélèvement Test régulier des équipements d'analyse - Personne chargée de sélectionner les échantillons différente de celui chargé de placer les anonymats - Procédure de validation connue de tous (personne nommément désignée)	Double analyse pour chaque prélèvement Anonymat lors des analyses Validation des résultats à travers le système de gestion par le responsable des achats
Proposition du prix d'achat au fournisseur conformément au prix officiel par le service achat	25. Fixation du prix par favoritisme	Perte financière perte de fournisseur potentiel perte d'image	- Procédure de fixation du prix d'achat connue de tous - Divulgarion du prix d'achat du jour aux responsables de la direction	Détermination d'une fourchette par la direction en dehors de laquelle aucun achat ne doit être effectué
Validation du prix d'achat par le responsable des achats	26. Absence de validation du prix avant l'achat	Perte financière Achat non efficient	Définition d'une procédure de validation obligatoire avant tout achat	Pas d'achat sans validation du prix par le responsable achat (à travers le système de gestion)
Proposition de la réfaction à appliquer au fournisseur	27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse 28. Divergence sur la réfaction à appliquer	Perte d'image Conflit avec le fournisseur Perte de fournisseur potentiel	Définition d'une procédure claire d'application de la réfaction connue de tous (fournisseur et personnel)	Critère d'application de la réfaction prédéfinie
Déchargement de la quantité acceptée et rechargement des sacs non conformes	29. Augmentation des coûts d'approvisionnement dû au rechargement des sacs non conformes	Perte financière	Déduction automatique sur la facture du fournisseur des coûts relatifs au rechargement des sacs non conformes	Les sacs non conformes sont rechargés au compte d'ACS

Capture du poids à la sortie afin de corriger les données entrées	30. Erreur sur les données capturées due à un dysfonctionnement du pont bascule	Perte financière Litige avec le fournisseur	Installation d'un système d'alarme à déclenchement automatique en cas de panne	Système électronique de correction automatique des poids capturés à l'entrée et à la sortie (test du pont bascule en début de journée)
Etablissement du bon d'entrée constituant la facture du fournisseur	31. Bon d'entrée non conforme aux données de l'opération	Perte financière litige	Validation des bons d'entrée par un supérieur hiérarchique après son élaboration à travers le système de gestion	Bon d'entrée établi automatiquement à travers le système à la suite des informations capturées au pont bascule et les informations rentrées par le responsable achat

Source : Nous-mêmes

6.1.6. Risques liés au règlement des achats directs et les dispositifs de prévention existants

Tableau 18 : Identification des risques liés au règlement des achats directs et des dispositifs de prévention existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts Opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Etablissement du chèque du fournisseur (achat direct)	32. Erreur sur le montant du chèque	Litige perte financière	Validation du chèque par un supérieur hiérarchique accompagné du bon d'entrée Divulgateion de la procédure d'autorisation des règlements	Chèque établi à travers le système « chèque automatique et manuel » puis validé par un supérieur hiérarchique
Vérification de conformité entre la liasse composant le bon d'entrée et le chèque suivi de la Signature du chèque	33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	Perte financière	Liste des personnes autorisées à signer connue de tous (spécimens des signatures déposés auprès des banques)	Signature des chèques par des personnes nommément désignées (membre du comité de direction et « Contrôler »

Source : Nous-mêmes

Au niveau des règlements des fournisseurs les risques varient en fonction des types de contrat.

Tableau 19: Identification des risques liés au règlement des contrats (« mandats » et « revolving ») et des dispositifs de prévention existants

Tâches	Risques opérationnels	Impacts Opérationnels	Bonnes pratiques	Dispositifs de prévention existants
Etablissement des décomptes des livraisons effectuées par les coopératives	34. Erreur sur les décomptes 35. Collusion entre personnes chargés de faire les décomptes et fournisseurs	Perte financière Non fiabilité des comptes Litige Perte financière	-Validation des décomptes par un supérieur hiérarchique -Mouvement automatique du compte fournisseur après toutes livraisons	Décompte effectué automatiquement par le système de gestion par le biais du numéro du fournisseur puis validé par le responsable des achats
Rapprochement entre fonds accordés et valeur des livraisons effectuées	36. Absence ou erreur sur les rapprochements 37. Non coordination entre personnes chargées d'octroyer les fonds et personnes chargées de faire les décomptes des livraisons	Perte financière Perte financière	-Validation de tous les rapprochements par un supérieur hiérarchique -Système intégré permettant de déterminer les soldes (fonds accordés et livraisons effectuées)	Rapprochement effectué automatiquement à travers le système de gestion par le biais du numéro du fournisseur Personnes désignées pour le suivi des soldes des comptes des fournisseurs
Déduction des fonds accordés dans la limite des livraisons	38. Absence ou erreur sur les déductions	Perte financière Litige avec les fournisseurs	-Validation des déductions -Application informatique permettant de tirer le solde par le biais du numéro fournisseur	Agent chargé de suivre les déductions. Solde des fonds accordés déterminés par le système de gestion à l'aide du numéro fournisseur
Récupération des fonds en cas de « sous livraison »	39. Absence de procédure de recouvrement ou recouvrement tardive 40. Non enregistrement des montants recouverts 41. Augmentation du coût de la procédure de recouvrement	Perte financière Non fiabilité de comptes Perte financière	Définition d'une procédure de recouvrement connue de tous -Mise en place d'une procédure permettant d'enregistrer les fonds recouverts par le service comptable et non par les achats -Définition d'un délai en dessous de laquelle les recouvrements relèvent de l'entreprise	Cabinet d'avocat chargé de récupérer les montants difficilement recouvrables mais prélève 10% sur les fonds recouverts Les montants recouverts sont enregistrés par le service achat Le cabinet d'avocat est chargé de récupérer les fonds en souffrance

Source : Nous-mêmes

Après avoir comparé les dispositifs de contrôle interne existants à ACS aux bonnes pratiques identifiées nous allons élaborer les tests de conformité et de permanence pour se faire une idée des faiblesses d'application.

A la suite de l'identification des risques nous allons procéder au choix de l'échantillon sur lequel les tests vont porter, à l'élaboration des tests et à l'évaluation des risques.

6.2. Choix de l'échantillon, tests à réaliser et évaluation des risques

Nous avons réalisé des tests durant notre étude sur un échantillon choisi conformément à un certain nombre de critères bien définis.

6.2.1. Choix de l'échantillon

Pour l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières, nous avons choisi des documents qui interviennent dans tout le processus en tenant compte du début de la période de récolte (campagne 2010-2011) pendant laquelle plusieurs documents du processus sont élaborés. Sur ces dossiers les tests de conformité et de permanence ont été réalisés. Nous avons choisi un minimum de 15 dossiers qui nous ont permis de parcourir les tâches effectuées au cours du processus. Nous avons présenté quelques dossiers de l'échantillon dans le tableau ci-dessous étant donné que le résultat au niveau de l'échantillon était uniforme.

6.2.2. Tests réalisés

La réalisation de test (test de conformité et de permanence) nous a permis d'évaluer notre échantillon.

6.2.2.1. Elaboration des tests de conformité

Il s'agit pour nous comme la définition le stipule d'évaluer l'existence et l'application effectives des procédures dans le processus achat de matières premières. Pour la réalisation de ces tests, nous avons sélectionné des exemplaires des documents produits au cours du processus pour les étapes qui le nécessitent. Il s'est agi de tester les parcours de circulation des documents et autres tâches

(observation physique), vérifier s'il existe d'autres procédures informelles, refaire à posteriori le circuit que doit avoir suivi un document.

Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier :

- la validation de la liste des coopératives sélectionnées par le responsable des achats ;
- la signature des contrats par le cabinet juridique ;
- la validation de la liste des coopératives par le responsable des achats ;
- l'existence des informations sur le fournisseur (figurant sur le connaissance) ;
- l'existence d'un numéro de pesée ;
- l'existence de résultat d'analyse sur le bon d'entrée ;
- la validation des résultats d'analyse par le responsable des achats ;
- la validation du prix d'achat par le responsable des achats ;
- la déduction des fonds accordés dans la limite des livraisons effectuées ;
- existence de la liasse solde des fonds accordés bon d'entrée et photocopie du chèque.

Les résultats du test de conformité que nous avons réalisé sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20: Tests de conformité

Libellé	N°document /date		Existence du document, de la liasse ou du mail de confirmation	Validation par le supérieur hiérarchique	Existence de la signature ou du visa du supérieur hiérarchique		
					Directeur général	Responsable des achats ou responsable DCF	Cabinet juridique
Validation de la liste des coopératives et traitants sélectionnés	Fichier liste fournisseur sélectionnée pour l'année	N/A	Oui	Oui	oui	oui	N/A
Définition des montants et avances à accorder	Contrat revolving n°09 campagne 2009/2010	N/A	oui	oui	oui	oui	N/A
Signature des contrats avec le cabinet	Contrat mandat n°01 campagne 2009/2010	13/08/2010	oui	oui	N/A	oui	oui
Validation des contrats par le responsable des achats	Contrat revolving n°09 campagne 2009/2010	07/01/2010	oui	Oui	oui	oui	oui
(Réception) Vérification des informations relatives au fournisseur et au contenu du camion	Connaissance n°0438817	04/10/2010	oui	oui	oui	oui	N/A
Capture du poids au pont bascule	N° pesée entré 2010100474847	10/10/2010	oui	oui	oui	oui	N/A
Sélection d'échantillons	n° analyse du connaissance 0438908	04/10/2010	oui	oui	oui	oui	N/A

Validation des résultats d'analyse par le responsable des achats	Résultat d'analyse du CNT 0438817	04/10/2010	oui	oui	N/A	oui	N/A
Validation du prix par le responsable des achats	oui	04/10/2010	oui	oui	oui	oui	N/A
Application de la réfaction (déduction sur le poids réel) à facturer relativement au résultat d'analyse	oui	04/10/2010	oui	oui	oui	oui	N/A
Etablissement du bon d'entrée constituant la facture du fournisseur	bon d'entrée n° 20101004140456	08/10/2010	oui	oui		oui	N/A
Etablissement et Vérification de conformité entre la liasse composant le bon d'entrée et le chèque suivi de la Signature du chèque	Liasse avec bon d'entrée n°20101007104028	08/10/2010	Oui	oui	N/A	oui	N/A
Etablissement des décomptes des livraisons effectuées par le fournisseur et établissement de son solde (achat avec préfinancement)	bon d'entrée n°20101008153241	08/10/2010	oui	oui	N/A	oui	N/A
Déduction des fonds accordés	bon d'entrée n°20101008153	08/10/2010	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A

Etablissement de la liasse solde des fonds accordés bon d'entrée et chèque signée par une personne autorisée	bon d'entrée n°20101008153241	08/10/2010	Oui	Oui	N/A	Oui	N/A
--	-------------------------------	------------	-----	-----	-----	-----	-----

Source : Nous-mêmes

6.2.2.2. Elaboration des tests de permanence

Pour Bernard & al (2006 : 35), l'auditeur doit s'assurer de l'application correcte au cours du temps d'une procédure car il peut arriver qu'elle soit renforcée durant les jours qui précèdent la venue de l'auditeur. Donc pour s'assurer de l'application permanente des méthodes et des procédures mises en place pour la production des informations fiables par les opérationnels, nous avons réalisé des tests de permanence au niveau de ces points qui se sont révélés être des points forts. Il s'est agi de s'assurer que les points forts sont appliqués de manière constante et fidèle.

Portant sur des dossiers sélectionnés sur différentes périodes ces tests ont permis de nous assurer de l'application permanente des principes organisationnels préétablis. Nous avons constaté par ces tests que:

- la politique d'achat définie par la direction est appliquée ;
- l'existence d'un suivi budgétaire permanent et vérifié par le Contrôleur de Gestion qui relève tout écart budgétaire et le signale à la Direction Générale pour appréciation ;
- Toutes les listes des coopératives sélectionnées sont validées par le responsable des achats ;
- tous les contrats sont élaborés par le cabinet juridique désigné à cet effet ;
- l'examen pour l'octroi de fonds vérifiant la solvabilité, la limite de crédit, les arriérés du fournisseur, est systématiquement appliqué à toutes les commandes ;
- les informations sur le fournisseur et sur la provenance du produit portées sur le connaissement sont souvent illisibles ;

- tous les bons d'entrée disposent d'un numéro de pesée ;
- tous les résultats d'analyse et les prix sont toujours validés par le responsable des achats avant tout achat ;
- les fonds accordés sont toujours déduits dans la limite des livraisons effectuées ;
- la liasse solde des fonds accordés, bon d'entrée et photocopie du chèque existe toujours ;
- La procédure définie pour les recouvrements n'est pas systématiquement appliquée ;
- Les factures (bon d'entrée) sont toujours validées avant tout règlement.

6.3. Evaluation des risques

Pour déterminer le niveau des risques identifiés, nous allons procéder à leur évaluation à travers leur probabilité de survenance et leur impact sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance. L'évaluation des risques opérationnels est une étape cruciale pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire

6.3.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels

L'évaluation de la probabilité de survenance du risque a pour rôle d'appréhender la possibilité que ce risque se produise. Elle se définit comme la possibilité qu'un risque de se manifester. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel; la philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation (Renard, 2006:135-137). Pour cette évaluation, nous avons affecté aux risques une cote allant de 1 à 5. A ces cotes une grille comprenant cinq (5) niveaux à savoir extrême, Fort, Modéré, Faible et Très faible a été associée. L'évaluation qualitative est celle utilisée pour ce travail même si elle reste parfois subjective. Pour éviter qu'elle soit biaisée, l'on a souvent demandé l'avis des personnes ressources d'ACS.

Tableau 21 : Proposition d'échelle d'évaluation de la probabilité

Evaluation de la probabilité			
Côte	Probabilité de survenance		Signification
5	Extrême	Probabilité $\geq 96\%$	La survenance du risque est quasi-certaine
4	Fort	$61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$	La survenance du risque paraît certaine
3	Modéré	$26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$	Il y a possibilité que le risque se produise
2	Faible	$6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$	Il y a peu de chance que le risque survienne
1	Très faible	Probabilité $\leq 5\%$	La survenance du risque est presque-incertaine

Source : Nous-mêmes

La probabilité de survenance du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise mis en place. Ces dispositifs seront qualifiés en fonction de leur conception, en fonction de leur harmonisation aux meilleures pratiques et de leur degré d'application à la suite de l'administration de nos questionnaires de contrôle internes et de la grille de séparation des tâches.

Tableau 22 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Probabilité d'occurrence		Commentaires
Probabilité	Cote	
Très faible	1	Les prévisions d'achat sont conçues et bien suivi (suivi effectué par la société mère)
Très faible	1	Il existe une politique d'achat très bien structurée (prise de décision d'achat de concert avec ADM INTER)
Faible	2	Procédure d'établissement de prévision bien appliquée (agents désignés pour effectuer des prévisions de récolte)
Très faible	1	Les procédures d'achat sont rigoureusement appliquées (critères prédéfinis)
Faible	2	Planification bien organisée (décidée ensemble avec ADM INTER)
Modéré	3	Les traitants sont souvent sélectionnés sur la base de la (connaissance du terrain) des commerciaux
Modéré	3	Il n'y a pas d'achat par appel d'offre mais une sélection basée sur la connaissance des commerciaux
Modéré	3	L'octroi des montants se fait sur le critère des livraisons précédentes et la fiabilité
Modéré	3	L'octroi des montants se fait sur le seul critère des livraisons précédentes

Modéré	3	Les garanties sont évaluées par le service achat (non pas par un spécialiste)
Modéré	3	La garantie donnée est évaluée à travers une procédure avant l'octroi des fonds mais par le service achat seul
Très faible	1	Les procédures de signature de contrat sont rigoureusement respectées (cabinet juridique)
Très faible	1	Les procédures pour engager l'entreprise sont bien respectées (cabinet juridique)
Très faible	1	La procédure de veille juridique fonctionne correctement (mise en place par le cabinet juridique) Défense assuré un cabinet d'avocat
Très faible	1	Procédure de validation très bien conçue et bien appliquée (existence de format type de contrat) le responsable des achats signe sur tous les contrats
Modéré	3	La procédure existe mais des fournisseurs dits fiables peuvent bénéficier des flexibilités
Faible	2	Procédure de renouvellement très bien conçue et bien appliquée (existence de format type de contrat)
Fort	4	La procédure peut être facilement contournée car elle est remplie en la présence du fournisseur seul
Faible	2	La procédure de test du pont bascule s'effectue tout les matins avant toute livraison
Faible	2	La procédure est bien définie et bien appliquée par des (suivis effectués par un responsable)
Modéré	3	La procédure est bien définie mais appliquée par des travailleurs journaliers
Très faible	1	Les deux résultats d'analyse sont toujours publiés à travers le système de gestion
Faible	2	De la sélection des échantillons à l'analyse, la procédure est bien définie et appliquée (anonymat)
Très faible	1	Il ne peut avoir d'achat sans la validation des résultats d'analyse par le responsable des achats ou la personne désignée à travers le système de gestion
Faible	2	Le prix d'achat du jour est défini suivant une procédure rigoureusement respectée (prix compris dans une fourchette en fonction du prix officiel)
Très faible	1	La procédure de validation du prix (informatisée) est très bien appropriée.
Très faible	1	La procédure (informatisé) est conçue de telle sorte que la réfaction soit automatiquement appliquée relativement au résultat d'analyse par le responsable achat
Modéré	3	La procédure utilisée pour appliquer la réfaction (prédéfinie) est souvent contestée par certains fournisseurs
Extrême	5	Lorsque des sacs non conformes doivent être rechargés, les frais de rechargement sont au compte d'ACS
Faible	2	Procédure de contrôle du pont bascule très bien appliquée (tous les matins)
Très faible	1	La procédure d'établissement du bon d'entrée est très efficace et adaptée (toute la procédure est informatisée) suivi de validation
Très faible	1	La procédure d'établissement des chèques est bien conçue pour éviter les

		erreurs. La majorité des chèques sont automatiques (chèque manuel si rupture de chèque automatique)
Très faible	1	Les chèques sont signés soit par les membres du comité de direction soit par les « Controllers » procédure très bien appliquée. Spécimens des signatures déposés auprès des banques
Faible	2	La procédure établie pour effectuer les décomptes est simple et bien appliquée (informatisée) suivi de validation
Très faible	1	L'application de la procédure (informatisé) pour élaborer les décomptes limitent le risque de collusion entre agent et fournisseur. Décompte validé par un supérieur hiérarchique
Faible	2	Tous les rapprochements sont validés par un supérieur hiérarchique (procédure bien structurée et informatisée)
Faible	2	Tous les jours un rapprochement est fait entre les fonds accordés et les décomptes effectués pour avoir le solde des fournisseurs (à la suite de livraison)
Très faible	1	Procédure d'élaboration des déductions informatisée (fait à partir du compte fournisseur) puis validé par le responsable achat
Fort	4	Les recouvrements de montant très significatif sont gérés par un cabinet d'avocat qui perçoit une commission de 10% sur les montants recouverts sinon il n'y a pas une procédure de recouvrement claire.
Modéré	3	Cette procédure donne la possibilité aux achats d'enregistrer les fonds recouverts
Fort	4	La procédure de recouvrement à travers le cabinet d'avocat augmente les frais de recouvrement

Source : Nous-mêmes

6.3.2. Evaluation de l'impact des risques

Il s'agit à ce niveau d'estimer, pour chaque risque, l'impact sur l'atteinte des objectifs en cas de survenance. Nous tenons compte de quatre éléments d'appréciation pouvant être les plus pertinents pour évaluer l'impact des différents risques identifiés. Ceux-ci sont: la perte financière, l'atteinte à la réputation, le non respect des procédures et la perte de temps, les litiges. Même si ce dernier élément peut aussi avoir pour finalité la perte financière et celle du temps. Nous allons donc attribuer pour l'évaluation de l'impact des côtes allant de 1 à 5 avec des niveaux d'appréciation qualitative.

Tableau 23: Proposition d'échelle d'évaluation de l'impact

Côte	Niveau d'impact en cas de survenance	Commentaires
5	Catastrophique	Lourdes conséquences financières, dégradation considérables des informations financières et non financières. Remise en cause de la poursuite de l'activité.
4	Majeur	Remise en cause de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, litige. Perte financière
3	Modérée	Conséquences modérées de la perte financière, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, doute sur la réputation, litige.
2	Mineure	Faible impact sur la fiabilité et la qualité des informations produites.
1	Insignifiant	Impact négligeable, voir nul sur l'atteinte des objectifs

Source : Nous-mêmes

Tableau 24: Evaluation de l'impact des risques

Risques	Côte	Niveau de l'impact	Impact du risque sur l'activité
1. Risque de dépassement des prévisions	4	Majeur	Déficit budgétaire
2. Absence de politique générale d'achat	5	Catastrophique	Pilotage à vue
3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	4	Majeur	Réduction des capacités opérationnelles
4. Définition imprécise des besoins surtout en qualité	4	Majeur	Achat non conforme
5. Mauvaise planification des besoins	4	Majeur	Rupture de stock
6. Choix arbitraire ou inefficace de coopératives (incapable ou ne respectant pas l'éthique)	3	Modéré	Réduction de l'efficacité opérationnelle Perte d'image
7. Fournisseurs potentiels non consultés	3	Modéré	Perte d'efficacité
8. Choix partial dans la définition des montants à accorder	4	Majeur	Perte d'image Pertes financières
9. Montant excessif par rapport aux capacités du fournisseur	3	Modéré	Perte financières Perte d'efficacité
10. Fourniture de fausses informations par le traitant lors de la définition des garanties	3	Modéré	Perte financière litige
11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	4	Majeur	Perte financière
12. Méconnaissance de la portée des engagements	4	Majeur	Poursuite judiciaire
13. Paiement de dommages et intérêts en cas de litige	3	Modéré	Perte financière Perte d'image
14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	4	Majeur	Perte financière
15. Validation de contrat rédigé non conforme	4	Majeur	Litige

16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures	3	Modéré	Perte de fournisseurs potentiels
17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	2	Mineur	Litige avec les fournisseurs
18. Production de fausses informations concernant la provenance du produit	2	Mineur	Perte d'image
19. Erreur sur le poids capturé dû à un dysfonctionnement du pont bascule	4	Majeur	Perte financière litige
20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses	4	Majeur	Achat de fèves de mauvaise qualité
21. Collusion entre camionneur et le sondeur pour la sélection des échantillons	3	Modéré	Baisse en qualité de la production
22. Erreur sur les résultats d'analyse	5	Catastrophique	Achat hors qualité
23. Résultat d'analyse orienté	4	Majeur	Achat non conforme Perte financière
24. Absence de validation des résultats d'analyse	4	Majeur	Achat non conforme
25. Fixation de prix par favoritisme	4	Majeur	Perte financière
26. Absence de validation du prix avant l'achat	4	Majeur	Achat non efficient
27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse	4	Majeur	Perte d'image Conflit
28).Divergence sur la réfaction à appliquer	4	Majeur	Perte de fournisseurs
29. Augmentation des coûts d'approvisionnement due au rechargement des sacs non conformes	4	Majeur	Perte financière
30. Erreur sur les données capturées dû à un dysfonctionnement du pont bascule	5	Catastrophique	Perte financière Litige
31. Bon d'entrée (facture) établi non conforme aux données de l'opération	4	Majeur	Perte financière Litige
32. Erreur sur le montant du chèque	4	Majeur	Perte financière
33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	5	Catastrophique	Perte financière
34. Erreur sur les décomptes	4	Majeur	Perte financière
35. Collusion entre personnes chargées de faire les décomptes et traitants	4	Majeur	Non fiabilité des comptes
36. Absence ou erreur sur les rapprochements	4	Majeur	Perte financière
37. Non coordination entre personnes chargées d'octroyer les fonds et personnes chargées de faire les décomptes des livraisons	3	Modéré	Perte financière
38. Absence ou erreur sur les déductions	4	Majeur	Perte financière Litige
39. Absence de procédure de recouvrement ou	4	Majeur	Perte financière
40. Non enregistrement des montants recouverts	4	Majeur	Non fiabilité des comptes perte financière
41. Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	3	Modéré	Perte financière

Source : Nous-mêmes

6.3.3. Hiérarchisation des risques

L'élaboration de la cartographie des risques nécessite la hiérarchisation des risques. Cette hiérarchisation qui consiste à l'évaluation des différents niveaux de risques se fait en tenant compte de la probabilité de survenance des risques et de l'impact des risques.

6.3.3.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Nous allons dans un premier temps élaborer la hiérarchisation des risques en tenant uniquement compte de leur probabilité de survenance.

Tableau 25 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risques	Côte	Catégorie
29. Augmentation des coûts d'approvisionnement due au rechargement des sacs non conforme	5	Extrême
18. Production de fausses informations concernant la provenance du produit	4	Fort
39. Absence de procédure de recouvrement	4	Fort
41. Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	4	Fort
6. Choix arbitraire ou inefficace de fournisseur (coopératives et traitants incapables ou ne respectant pas l'éthique)	3	Modéré
7. Fournisseurs potentiels non consultés	3	Modéré
8. Choix partiel dans la définition des montants à accorder	3	Modéré
9. Montant excessif par rapport aux capacités du fournisseur	3	Modéré
10. Fourniture de fausses informations par le traitant lors de la définition des garanties	3	Modéré
11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	3	Modéré
16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures	3	Modéré
20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses	3	Modéré
21. Collusion entre camionneur et le sondeur pour la sélection des échantillons	3	Modéré
28. Divergence sur la réfaction à appliquer	3	Modéré
40. Non enregistrement des montants recouverts	3	Modéré
5. Mauvaise planification des besoins	2	Faible
3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	2	Faible
19. Erreur sur le poids capturé dû à un dysfonctionnement du pont bascule	2	Faible
30. Erreur sur les données capturées dû à un dysfonctionnement du pont bascule	2	Faible
34. Erreur sur les décomptes	2	Faible
36. Absence ou erreur sur les rapprochements	2	Faible
37. Non coordination entre personne chargée d'octroyer les fonds et personne chargée de faire les décomptes des livraisons	2	Faible
25. Fixation de prix par favoritisme	2	Faible
13. Paiement de dommage et intérêt en cas de litige	1	Très faible
17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	1	Très Faible

24. Absence de validation des résultats	1	Très Faible
27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse	1	Très Faible
35. Collusion entre personnes chargés de faire les décomptes et traitants	1	Très faible
1. Risque de dépassement des prévisions	1	Très faible
2. Absence de politique générale d'achat	1	Très faible
4. Définition imprécise des besoins surtout en qualité	1	Très faible
12. Méconnaissance de la portée des engagements	1	Très faible
14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	1	Très faible
15. Validation de contrat non conforme	1	Très faible
22. Erreur sur les résultats d'analyse	1	Très faible
26. Absence de validation du prix avant l'achat	1	Très faible
31) Bon d'entrée (facture) établi non conforme aux données entrées dans le système	1	Très faible
32. Erreur sur le montant du chèque	1	Très faible
33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	1	Très faible
38. Absence ou erreur sur les déductions	1	Très faible

Source : Nous-mêmes

6.3.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

A la suite de la hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance nous allons effectuer la hiérarchisation en ne tenant compte que du degré de leur impact.

Tableau 26 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Côte	Impact
2. Absence de politique générale d'achat	5	Catastrophique
22. Erreur sur les résultats d'analyse	5	Catastrophique
33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	5	Catastrophique
30. Erreur sur les données capturées dû à un dysfonctionnement du pont bascule	4	Majeur
1. Risque de dépassement des prévisions	4	Majeur
3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	4	Majeur
4. Définition imprécise des besoins surtout en qualité	4	Majeur
5. Mauvaise planification des besoins	4	Majeur
11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	4	Majeur
12. Méconnaissance de la portée des engagements	4	Majeur
14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	4	Majeur
15. Validation de contrat rédigé non conforme	4	Majeur
19. Erreur sur le poids capturé dû à un dysfonctionnement du pont bascule	4	Majeur
20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses	4	Majeur
23. Résultat d'analyse orienté	4	Majeur
24. Absence de validation des résultats d'analyse	4	Majeur
25. Fixation de prix par favoritisme	4	Majeur
26. Absence de validation du prix avant l'achat	4	Majeur
27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse	4	Majeur

28. Divergence sur la réfaction à appliquer	4	Majeur
29. Augmentation des coûts d'approvisionnement due au rechargement des sacs non conforme	4	Majeur
31. Bon d'entrée (facture) établi non conforme aux données de l'opération	4	Majeur
32. Erreur sur le montant du chèque	4	Majeur
34. Erreur sur les décomptes	4	Majeur
35. Collusion entre personnes chargées de faire les décomptes et traitants	4	Majeur
36. Absence ou erreur sur les rapprochements	4	Majeur
38. Absence ou erreur sur les déductions	4	Majeur
39. Absence de procédure de recouvrement	4	Majeur
40. Non enregistrement des montants recouverts	4	Majeur
8. Choix partiel dans la définition des montants à accorder	4	Majeur
7. Fournisseurs potentiels non consultés	3	Modéré
9. Montant excessif par rapport aux capacités du traitant	3	Modéré
10. Fourniture de fausses informations par le traitant lors de la définition des garanties	3	Modéré
13. Paiement de dommages et intérêts en cas de litige	3	Modéré
16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures	3	Modéré
6. Choix arbitraire ou inefficace de coopératives (incapable ou ne respectant pas l'éthique)	3	Modéré
41. Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	3	Modéré
37. Non coordination entre personne chargée d'octroyer les fonds et personne chargée de faire les décomptes des livraisons	3	Modéré
21. Collusion entre camionneur et le sondeur pour la sélection des échantillons	2	Mineur
17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	2	Mineur
18. Production de fausses informations concernant la provenance du produit	2	Mineur

Source : Nous-mêmes

6.3.3.3. Hiérarchisation des risques basée sur leur criticité

Cette hiérarchisation a consisté pour nous de faire le produit des indices de probabilité et des indices d'impact. Cela nous a permis de déterminer le niveau des risques identifiés. Le tableau suivant montre cette hiérarchisation en fonction de la criticité.

Tableau 27 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité

Risques	Criticité
29. Augmentation des coûts d'approvisionnement due au rechargement des sacs non conforme	20
8. Choix partiel dans la définition des montants à accorder	12
11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	12
28. Divergence sur la réfaction à appliquer	12
39. Absence de procédure de recouvrement	12

40. Non enregistrement des montants recouverts	12
41. Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	12
6. Choix arbitraire ou inefficace de coopératives (incapable ou ne respectant pas l'éthique)	9
7. Fournisseurs potentiels non consultés	9
9. Montant excessif par rapport aux capacités du traitant	9
10. Fourniture de fausses informations par le traitant lors de la définition des garanties	9
16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures	9
3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	8
5. Mauvaise planification des besoins	8
18. Production de fausses informations concernant la provenance du produit	8
19. Erreur sur le poids capturé due à un dysfonctionnement du pont bascule	8
20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses	8
23. Résultat d'analyse orienté	8
25. Proposition de prix sans prise en compte du prix d'achat officiel ou fixation de prix par favoritisme	8
30. Erreur sur les données capturées due à un dysfonctionnement du pont bascule	8
34. Erreur sur les décomptes	8
36. Absence ou erreur sur les rapprochements	8
21. Collusion entre camionneur et le sondeur pour la sélection des échantillons	6
37. Non coordination entre personne chargée d'octroyer les fonds et personne chargée de faire les décomptes des livraisons	6
2. Absence de politique générale d'achat	5
22. Erreur sur les résultats d'analyse	5
33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	5
35. Collusion entre personnes chargées de faire les décomptes et traitants	5
1. Risque de dépassement des prévisions	4
27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse	4
24. Absence de validation des résultats d'analyse	4
4. Définition imprécise des besoins surtout en qualité	4
12. Méconnaissance de la portée des engagements	4
14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	4
15. Validation de contrats non conformes	4
26. Absence de validation du prix avant l'achat	4
31. Bon d'entrée (facture) établi non conforme aux données de l'opération	4
32. Erreur sur le montant du chèque	4
38. Absence ou erreur sur les déductions	4
13. Paiement de dommage et intérêt en cas de litige	3
17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	2

Source : Nous-mêmes

6.3.3.4. Analyse de la criticité des risques à la suite de l'évaluation des dispositifs

La criticité est le produit de la probabilité par l'impact.

Tableau 28 : Analyse de la criticité

Niveau du risque	Commentaires
Les risques avec criticité comprises entre 25 et 12	Il se caractérise par un niveau de risque significatif ou élevé. Ces risques sont inacceptables et nécessitent que les actions rapides soient menées par les dirigeants en vu du renforcement des dispositifs ;
(Les risques avec criticité comprises entre 12 et 9	Il s'agit des risques « faible » .Ces risques peuvent être considérés comme tolérables, cependant la responsabilité de prendre de nouvelles mesures de prévention ou de renforcer celles existantes pour atténuer le risque incombe aux responsables.
(Les risques avec criticité comprises entre 9 et 1	Il se caractérise par un niveau de risque faible. Les risques situés à ce niveau ne nécessitent pas une mesure particulière. Cependant, il est important d'assurer leur suivi rigoureux.

Source : Nous-mêmes

6.4. Evaluation des dispositifs de prévention des risques opérationnels identifiés

Cette évaluation nécessite comme nous l'avons signalé dans la première partie la prise en compte des deux éléments cités par l'Ordre des Experts Comptables à savoir: l'adéquation (capacité du contrôle à couvrir le risque) et l'efficacité (aucun dysfonctionnement n'a été relevé par les tests d'audit effectués).

Il s'agit pendant cette phase de s'assurer que le dispositif de contrôle mis en place par ACS est adapté à l'importance du risque identifié. Nous avons associé à chaque tâche élémentaire les dispositifs mis en place par l'entreprise. Après avoir identifié les dispositifs de prévention, nous avons fait usage d'une échelle de valeurs d'appréciation sur cinq (5) niveaux. Le tableau ci-dessous donne les cinq (5) niveaux et leurs significations.

Cette évaluation tiendra compte de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs identifiés.

Tableau 29: Echelle d'évaluation globale des dispositifs de prévention

Côte	Couverture global du risque	Description (efficacité du dispositif/adéquation du dispositif)
1	Inexistant	Efficacité inexistante ou adéquation difficile à évaluer
2	Insuffisant	Efficacité insuffisant ou adéquation insuffisant
3	Acceptable	Efficacité acceptable et/ou adéquation acceptable
4	Approprié	Efficacité appropriée et/ou adéquation appropriée
5	Très approprié	Efficacité très appropriée/ adéquation très appropriée

Source : Nous-mêmes

Tableau 30: Evaluation des dispositifs de prévention des risques identifiés

Risques	Contrôle clé du processus	Evaluation globale des dispositifs (efficacité et adéquation)		Commentaires
		Côte	Qualité du contrôle	
1. Risque de dépassement des prévisions	Contrôle hiérarchique	5	Très approprié (Procédure et supervision)	Les prévisions d'achat sont conçues et bien suivi (suivi effectué par la société mère)
2. Absence de politique générale d'achat	Contrôle hiérarchique exercé par la direction de concert avec ADM INTER	4	Très approprié (procédure)	Il existe une politique d'achat très bien structurée (prise de décision d'achat de concert avec ADM INTER)
3. Etablissement des prévisions en retard sur la période de récolte	Compte rendu à fournir a ADM INTER par les achats	4	Approprié (procédure et organisation)	Procédure d'établissement de prévision bien appliquée (agents désignés pour effectuer des prévisions de récolte)
4. Définition imprécise des besoins surtout en qualité	Spécification des besoins/analyse avant tout achat	5	Très approprié (procédure)	Les procédures d'achat sont rigoureusement appliquées (critères prédéfinis)
5. Mauvaise planification des besoins	Contrôle hiérarchique avant toute décision de planification	4	Approprié (procédure et supervision)	Planification bien organisée (décidée ensemble avec ADM INTER)
6. Choix arbitraire ou inefficace de fournisseur (traitants incapables ou ne respectant pas l'éthique)	Vérification des références du fournisseur	3	Acceptable (méthode et procédure)	Les traitants sont souvent sélectionnés sur la base de la (connaissance du terrain) des commerciaux

7. Fournisseurs potentiels non consultés	Vérification de la solidité technique du fournisseur, autres critères	3	Acceptable (méthode et procédure)	Il n'y a pas d'achat par appel d'offre mais une sélection basée sur la connaissance des commerciaux
8. Choix partial dans la définition des montants à accorder	Vérification des prestations précédentes	3	Acceptable (système d'information et procédure)	L'octroi des montants se fait sur le critère des livraisons précédentes et la fiabilité
9. Montant excessif par rapport aux capacités du fournisseur	Vérification de la solidité technique et financière	3	Acceptable (système d'information et procédure)	L'octroi des montants se fait sur le seul critère des livraisons précédentes
10. Fourniture de fausses informations par le traitant lors de la définition des garanties	Vérification des renseignements bancaires du fournisseur	3	Acceptable (Procédure et organisation)	Les garanties sont évaluées par le service achat (non pas par un spécialiste)
11. Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	Vérification des renseignements bancaires du fournisseur	3	Acceptable (Procédure et organisation)	La garantie donnée est évaluée à travers une procédure avant l'octroi des fonds mais par le service achat seul
12. Méconnaissance de la portée des engagements	Contrôle exercé par la direction des achats avant tout signature de contrat	5	Très approprié (Procédure et organisation)	Les procédures de signature de contrat sont rigoureusement respectées (cabinet juridique)
13. Paiement de dommages et intérêts en cas de litige	Vérification par le cabinet des engagements	5	Très approprié (procédure et organisation)	Les procédures pour engager l'entreprise sont bien respectées (cabinet juridique)
14. Incapacité de l'entreprise à se défendre en cas de litige	Examen des litiges par le cabinet d'avocat	5	Très approprié (procédure et organisation)	La procédure de veille juridique fonctionne correctement (mise en place par le cabinet juridique) Défense assuré un cabinet d'avocat
15. Validation de contrat non conforme	Contrôle hiérarchique par le responsable des achats	5	Très approprié (procédure et supervision)	Procédure de validation très bien conçue et bien appliquée (existence de format type de contrat) le responsable des achats signe sur tous les contrats
16. Renouvellement des contrats sans prise en compte des prestations antérieures	Vérification hiérarchique par le responsable des achats	3	Acceptable (méthode et procédure)	La procédure existe mais des fournisseurs dits fiables peuvent bénéficier des flexibilités
17. Renouvellement de contrat sans prise en compte des modifications au niveau des articles	Vérification/validation hiérarchique	5	Très approprié (procédure et système d'information)	Procédure de renouvellement très bien conçue et bien appliquée (existence de format type de contrat)

18. Production de fausses informations concernant la provenance des fèves	Vérification du remplissage du connaissance	2	Insuffisant (procédure et organisation)	La procédure peut être facilement contournée car elle est remplie en la présence du fournisseur seul
19. Erreur sur le poids capturé dû à une panne du pont bascule	Autocontrôle /contrôle hiérarchique	4	Approprié (méthode et procédure)	La procédure de test du pont bascule s'effectue tout les matins avant toute livraison
20. Sélection d'échantillons non représentatifs pour les analyses	Critères prédéfinis (quantité à sélectionner)/ contrôle hiérarchique	4	Approprié (procédure et supervision)	La procédure est bien définie et bien appliquée (suivis effectués par un responsable)
21. Collusion entre camionneur et les sondeurs pour la sélection des échantillons	Définition des parties du sac à sonder/contrôle hiérarchique	3	Acceptable (procédure et supervision)	La procédure est bien définie mais appliquée par des travailleurs journaliers
22. Erreur sur les résultats d'analyse	Double analyses pour tout prélèvement	5	Approprié (procédure et système d'information)	Les deux résultats d'analyse sont toujours publiés à travers le système de gestion
23. Résultat d'analyse orienté	Anonymat lors des prélèvements	4	Approprié (procédure et système d'information)	De la sélection des échantillons à l'analyse, la procédure est bien définie et appliquée (anonymat)
24. Absence de validation des résultats	Système d'achat rendant la validation (électronique) obligatoire	5	Très approprié (procédure et système d'information)	Il ne peut avoir d'achat sans la validation des résultats d'analyse par le responsable des achats ou la personne désignée à travers le système de gestion
25. Fixation de prix par favoritisme	Prix prédéfini	4	Approprié (procédure et système d'information)	Le prix d'achat du jour est défini suivant une procédure rigoureusement respectée (prix compris dans une fourchette en fonction du prix officiel)
26. Absence de validation du prix avant l'achat	validation (électronique) obligatoire	5	Très approprié (procédure et informatique)	La procédure de validation du prix (informatisée) est très bien appropriée
27. Application de la réfaction sans prise en compte des résultats d'analyse	Application informatisée de la réfaction	5	Très approprié (procédure et système d'information)	La procédure (informatisé) est conçue de telle sorte que la réfaction soit automatiquement appliquée relativement au résultat d'analyse par le responsable achat

28. Divergence sur la réfaction à appliquer	Envoi systématique des résultats d'analyse aux fournisseurs	3	Acceptable (procédure et système d'information)	La procédure utilisée pour appliquer la réfaction (prédéfinie) est souvent contestée par certains fournisseurs
29. Augmentation des coûts d'approvisionnement dû au rechargement des sacs non conforme	Les sacs non conformes sont automatiquement rechargés	1	Inexistant (Procédure)	Lorsque des sacs non conformes doivent être rechargés, les frais de rechargement sont au compte d'ACS
30. Erreur sur les données capturées à la sortie due à un dysfonctionnement du pont bascule	Vérification technique du pont	4	Approprié (méthode et procédure)	Procédure de contrôle du pont bascule très bien appliquée (tous les matins)
31. Bon d'entrée (facture) établi non conforme aux données de l'opération	Vérification hiérarchique des différentes rubriques	5	Très approprié (procédure, système d'information et supervision)	La procédure d'établissement du bon d'entrée est très efficace et adaptée (toute la procédure est informatisée) suivi de validation
32. Erreur sur le montant du chèque	Contrôle hiérarchique et signature	5	Approprié (procédure, système d'information et moyen)	La procédure d'établissement des chèques est bien conçue pour éviter les erreurs. La majorité des chèques sont automatiques (chèque manuel si rupture de chèque automatique)
33. Signature effectuée par des personnes non autorisées	Spécimen de signature déposé auprès des banques	5	Très approprié (procédure, organisation et supervision)	Les chèques sont signés soit par les membres du comité de direction soit par les « Controllers » procédure très bien appliquée. Spécimens des signatures déposés auprès des banques
34. Erreur sur les décomptes	Décompte informatisée suivi de Validation	4	Approprié (procédure, système d'information et supervision)	La procédure établie pour effectuer les décomptes est simple et bien appliquée (informatisée) suivi de validation
35. Collusion entre personnes chargés de faire les décomptes et traitants	Autocontrôle/ contrôle hiérarchique	5	Très approprié (procédure, système d'information et supervision)	L'application de la procédure (informatisée) pour élaborer les décomptes limite le risque de collusion entre agent et fournisseur. Décompte validé par un supérieur hiérarchique

36. Absence ou erreur sur les rapprochements	Rapprochement informatisé/ contrôle hiérarchique	4	Approprié (procédure, système d'information et supervision)	Tous les rapprochements sont validés par un supérieur hiérarchique (procédure bien structurée et informatisée)
37. Non coordination entre personne chargée d'octroyer les fonds et personne chargé de faire les décomptes des livraisons	Rapprochement par le biais du numéro du fournisseur/ vérification hiérarchique	4	Approprié (procédure, système d'information et supervision)	Tous les jours un rapprochement est fait entre les fonds accordés et les décomptes effectués pour avoir le solde des fournisseurs (à la suite de livraison)
38. Absence ou erreur sur les déductions	Déduction informatisée	5	Très approprié (procédure, système d'information et supervision)	Procédure d'élaboration des déductions informatisée (fait à partir du compte fournisseur) puis validé par le responsable achat
39. Absence de procédure de recouvrement	Fichier Word des montants en souffrance	2	Insuffisant (procédure et organisation)	Les recouvrements de montant très significatif sont gérés par un cabinet d'avocat qui perçoit une commission de 10% sur les montants recouverts sinon il n'y a pas une procédure de recouvrement claire
40. Non enregistrement des montants recouverts	Vérification effectuée par la comptabilité	3	Acceptable (Méthode et procédure)	Cette procédure donne la possibilité aux achats d'enregistrer les fonds recouverts
41. Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	Examen des montants déjà recouverts	2	Insuffisant (procédure et organisation)	La procédure de recouvrement à travers le cabinet d'avocat augmente les frais de recouvrement

Source : Nous-mêmes

6.4.1. Analyse des résultats de l'évaluation des dispositifs

Tous les dispositifs précédemment analysés s'ordonnent et se complètent selon une cohérence qui donne à l'ensemble sa force et sa rigueur. Certaines catégories de dispositifs permanents de contrôle interne apparaissent « vides », ce qui signifie que des dispositifs ont été oubliés lors de leur mise en œuvre. Ce type de dispositifs regroupe ceux qui n'ont pas été prévus. Certains par contre sont « pleins », dans ces cas, l'on a trouvé le juste « milieu de la sécurité ». Il s'agit des dispositifs de prévention qui couvrent les risques de façon appropriée. Ensuite nous avons identifié les dispositifs qui peuvent prévenir uniquement qu'un certain nombre de risque.

Tableau 31 : Analyse des dispositifs de prévention identifiés

Niveau du dispositif	Commentaires
Les dispositifs de niveau 5	Il se caractérise par des dispositifs de prévention appropriés (bonne conception, bonne mise en application avec une harmonisation aux meilleures pratiques). Les dispositifs situés à ce niveau ne demandent pas selon nous de suivi particulier. Toute fois le management d'ACS doit prendre des mesures pour assurer leur maintien.
Les dispositifs de niveau 4	Il se caractérise par des dispositifs de prévention appropriés (bonne conception avec une bonne mise en application). Les dispositifs situés à ce niveau ne demandent pas selon nous de mesures particulières. Cependant un suivi de ces dispositifs s'avère nécessaire.
Les Dispositifs de niveau 3	Le troisième niveau représente les dispositifs de prévention de niveau « acceptable ». Cependant, la responsabilité de prendre de nouvelles mesures de prévention ou de renforcer celles existantes pour atténuer les risques incombe aux responsables.
Les Dispositifs de niveau 1 & 2	Il se caractérise par un niveau de dispositif faible de manière générale (dispositifs de management des risques inexistantes ou insuffisants,). Le management doit s'atteler à faire à une réforme et un renforcement de ces dispositifs.

Source : Nous-mêmes

6.4.2. Le plan d'action

Le plan d'action va permettre de prévoir des actions qui pourront ramener les risques inhérents en risques résiduels. Il se situe dans une logique d'amélioration et de renforcement du dispositif de management des risques. Le tableau ci-dessous illustre ce plan d'action. Pour ce plan d'action nous tiendrons compte uniquement des risques des deux premiers niveaux.

Tableau 32 : Proposition de plan d'action

Risques opérationnels	Actions à entreprendre	Moyens	Délais de mise en œuvre
Augmentation des coûts d'approvisionnement due au rechargement des sacs non conforme	Calcul automatique (partage) des frais de rechargement des sacs non conformes entre ACS et le fournisseur lors de l'élaboration du bon d'entrée	-Manuel de procédures -Logiciel de gestion	1 mois

Augmentation des coûts de la procédure de recouvrement	Définir une période avant laquelle tous recouvrements doit être faits par l'entreprise et non par le cabinet d'avocat	Manuel de procédure	15 jours
Fournisseurs potentiels non consultés	Mettre en place une procédure permettant de mettre les fournisseurs en concurrence (appel d'offre)	Manuel de procédures	15 jours
Choix partial dans la définition des montants à accorder	Désignation d'un comité (membre du service achat) spécialisé pour la définition des montants à accorder.	-Manuel de procédures -Personnel	1 mois
Garantie donnée ne couvrant pas les montants à accorder	Mise en place d'une cellule technique chargée du suivi et de l'analyse des garanties	-Personnel compétent -Manuel de procédures	1 mois
Non enregistrement des montants recouverts	Mettre en place une procédure d'enregistrement des montants recouverts (service chargée de recouvrer différente de celle chargée d'enregistrer)	Manuel de procédures	15 jours
Absence de procédure de recouvrement	Définir une procédure de recouvrement connu de tous	Manuel de procédures	15 jours
Divergence sur la réfaction à appliquer	En plus des critères prédéfinis d'application de la réfaction, définir des critères basés sur la fiabilité du client	Manuel de procédures	15 jours

Source : Nous-mêmes

6.5. Recommandations

Nous nous sommes fixés pour objectif à la fin de notre étude la mise à la disposition d'ACS un outil de gestion à travers l'évaluation des dispositifs qu'il a mis en place pour la prévention des risques liés à son processus achat. A la suite de l'évaluation des dispositifs de prévention, la proposition d'un certain nombre de recommandations est nécessaire pour réduire les risques et renforcer les dispositifs de prévention identifiés. Nous allons formuler des recommandations spécifiques pour les risques ayant une probabilité extrême ou forte et un impact catastrophique ou majeur avec des dispositifs quasi-inexistants.

6.5.1. Recommandation relative à la sélection des fournisseurs

Notre étude a révélé que la sélection des fournisseurs par les commerciaux se fait en se basant sur leur connaissance du « terrain ». Ainsi, pour disposer de fournisseur pouvant fournir des fèves de qualité en quantité suffisante, il serait souhaitable que la sélection des fournisseurs à la suite d'enquête réalisée auprès des producteurs pour voir les fournisseurs fiables respectant l'éthique.

6.5.2. Recommandation relative à la définition des montants à accorder

Pour la définition des montants à accorder pour les préfinancements, il serait souhaitable qu'avant tout octroi d'avance le fournisseur produise une garantie qui sera évaluée par des spécialistes. De plus, pour éviter la partialité dans la définition des montants à accorder nous pensons que l'entreprise gagnerait à soumettre les octrois de prêt d'un montant supérieur à 50.000.000F CFA au comité de direction.

6.5.3. Recommandation relative à la production de garantie

Nos investigations ont démontré qu'au niveau des fournisseurs individuels, en cas d'exécution partielle du contrat la réalisation du gage a souvent été difficile. Nous souhaitons donc qu'avant tout octroi de prêt le patrimoine du traitant fasse l'objet d'enquête (savoir si les objets mis en garantie lui appartiennent effectivement). Nous pensons aussi que l'entreprise gagnerait en demandant au fournisseur individuel de produire un aval avant l'octroi des fonds en lieu et place des garanties.

6.5.4. Recommandation relative au rechargement des sacs non conformes

En vue de réduire les coûts d'approvisionnement nous proposons comme mesure le partage des frais de rechargement des sacs non conformes entre ACS et le fournisseur. Ainsi les frais de rechargement seront prélevés systématiquement sur le bon d'entrée (facture fournisseur).

6.5.5. Recommandation relative aux montants en souffrance à recouvrer

Pour le recouvrement des montants en souffrance chez les traitants qui n'ont pas pu exécuter le contrat nous proposons comme dispositif de prévention la mise en

place d'un système de contrôle mensuel exercé par le département comptable et financier auprès des fournisseurs concernés pour suivre l'évolution des recouvrements au même titre que le service achat. Par ailleurs, pour réduire le coût des recouvrements il serait souhaitable que l'entreprise inscrive un article qui obligerait le traitant à payer les frais de recouvrement en cas d'exécution partiel du contrat.

6.5.6. Recommandations relative à l'élaboration d'un manuel de procédure

Nous pensons que l'entreprise gagnerait à élaborer un manuel de procédures d'achat « version francophone » en plus du référentiel SOX dans lequel les procédures sont consignées et qui représente une sorte de manuel.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette seconde partie de notre étude, nous avons dans un premier temps présenté ACS et décrit son processus achat de matières premières (fèves de cacao). Nous avons ensuite procédé à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle achat ainsi qu'à l'évaluation des dispositifs de contrôle interne mise en place et ayant pour objectif la prévention des risques identifiés. Nous avons enfin analysé ces dispositifs et proposer des recommandations pour les risques les plus significatifs pour lesquels il n'existe pas de dispositif de prévention ou pour lesquels les dispositifs sont insuffisants.

CESAG

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOTHEQUE

7. Conclusion générale

Notre étude se proposait l'évaluation des dispositifs de prévention des risques liés au processus achat de matières premières. Ainsi dans la première partie à travers notre revue de littérature nous avons dans un premier temps décrit les différentes étapes du processus achat de manière générale. Ensuite nous avons déroulé les différentes étapes de l'évaluation des dispositifs de prévention. Dans la deuxième partie appelée « partie pratique », il s'est agi pour nous de réaliser cette évaluation des dispositifs de prévention des risques.

Ainsi au terme de notre étude, nous pensons que les objectifs spécifiques à savoir :

- comprendre le processus achat de matières premières ;
- identifier et évaluer les dispositifs de préventions des risques liés au processus achat de matières premières ont été atteints.

Pour cela, nous avons :

- ❖ identifié les risques liés au processus achat de matière première à la suite du découpage des activités en tâches élémentaires ;
- ❖ évalué ces risques de manière qualitative basée sur l'appréciation de la probabilité de survenance et de l'impact ;
- ❖ sélectionné les risques les plus importants suivi de leur hiérarchisation ;
- ❖ présenté ces risques dans une matrice ;
- ❖ identifié et évalué les dispositifs de prévention des différents risques répertoriés
- ❖ proposé un plan d'action
- ❖ formulé des recommandations.

Nous pensons que la mise en œuvre du plan d'action et des recommandations formulées ainsi que leur suivi contribueront à l'amélioration de la performance du processus achat de fèves qui représente une part importante dans l'activité d'ACS. Cependant, il faut noter que le management d'ACS gagnerait à définir les

méthodes et les moyens nécessaires à la gestion et au suivi des risques identifiés dans une démarche générale de gestion des risques qui consistera à identifier et évaluer les risques des autres processus de l'activité .

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES (cycle achat de fèves)

TACHES	NATURE	Chef service achat	Commercial sénior	Commerciaux zones	Cabinet juridique
Consultation et sélection des coopératives et traitants	EX		X		
Approbation de la liste des fournisseurs sélectionnés	A	X			
Elaboration des contrats	EX				X
Validation des contrats	A	X			
Fixation des montants à accorder	EX	X			
Validation des montants à accorder	A	X			
Enregistrement des montants accordés	EN				
Enregistrement des livraisons effectuées au journal des achats	EN			X	
Elaboration des décomptes des livraisons effectuées (cas des préfinancements)	EX			X	
Préparation des chèques	EX		X		
Signature des chèques	A	X			
Enregistrement des décaissements	EN		X		
Recouvrement des montants accordés en cas de non exécution total des contrats	EX		X		X
Enregistrement des montants recouverts	EN		X		

EN = enregistrement, EX = exécution, A = autorisation ou approbation

Source : Nous-mêmes

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne 1

Questionnaire de contrôle interne	section : achats / fournisseurs		Folio 1/11
Objectif : s'assurer que la communication des besoins (quantité & qualité) est clairement exprimés et à temps			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) La communication des besoins en quantité et en qualité sont toujours fait à temps?	X		
2) Les spécificités des fèves à acheter sur une campagne font-ils objet de prévision ?	X		
3) Les spécificités des achats à effectuer sont toujours déterminées par des personnes autorisées ?	X		
4) Les besoins sont-ils exprimés en tenant compte des prévisions de production nationale ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne 2

Questionnaire de Contrôle Interne	section : achats / fournisseurs		Folio 2/11
Objectif : s'assurer que la procédure de sélection des coopératives et traitants permet de disposer de fournisseurs de qualité			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) La sélection des coopératives et traitants est-il fait sur la base d'un appel d'offre ?		X	
2) Existe-t-il des procédures clairement définies pour la sélection des traitants et coopératives ?	X		
3) Les traitants et coopératives produisent-ils des documents relatifs à leurs prestations antérieures avant leur sélection ?	X		
4) Assurez-vous toujours que les traitants sélectionnés disposent des documents administratifs (agrément) leur permettant d'exercer cette activité ?	X		
5) La liste des traitants sélectionnés fait-il toujours objet de validation par un supérieur hiérarchique ?	X		
6) Existe-t-il un fichier des fournisseurs	X		

agrées pour la campagne en cours ?			
------------------------------------	--	--	--

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne 3

Questionnaire de contrôle interne	section : achats / fournisseurs		Folio 3/11
Objectif : s'assurer que le système mis en place pour l'octroi des montants aux différents fournisseurs permet de disposer de fèves en quantité et en qualité dans le temps			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Les montants sont –ils accordés en tenant compte des prestations antérieures des fournisseurs ?	X		
2) Les avances accordées sont-elles faites après avoir obtenues les documents servant de preuve à la garantie donnée par le traitant ?	X		
3) Existe-il un montant plafond pour les avances faites aux traitants ou Coopératives ?	X		
4) Sinon existe-il des critères prédéfinis pour l'octroi des montants?	X		
5) le montant à accorder est-il fixé par une seule personne?		X	
6) Après la détermination du montant à accorder, est-il validé par un supérieur hiérarchique ?	X		
7) Pour les contrats « revolving » combien de fois un contrat peut être renouvelé ?			N fois
8) Un traitant n'ayant pas honoré ses engagements en totalité peut-il avoir un renouvellement de son contrat		X	

Source: Nous-mêmes

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne 4

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs		Folio 4/11
Objectif : s'assurer que le processus de sélection des fournisseurs par la signature de contrat est efficace comme système d'approvisionnement			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Existe-il une procédure unique d'élaboration de tous les contrats ?	X		
2) Existe-il des personnes habilitées à élaborer les contrats ?	X		
3) Ces personnes sont –ils des spécialistes du domaine juridique	X		
4) Les contrats signés sont-ils toujours validés par un supérieur hiérarchique ?	X		
5) Les contrats sont –ils signés en tenant compte des capacités des traitants	X		
6) Le service chargé d'élaborer les contrats tient –il un registre de tous les contrats signés ?	X		
7) Existe-il une cellule chargée de défendre l'entreprise en cas de contentieux ?	X		
8) La direction connaît –elle les risques potentiels encourus par l'entreprise ?	X		
9) Existe-il un fichier de suivi des échéances contractuelles ?	X		
10) Existe-il une politique de conservation des originaux ?	X		
11) lors des renouvellements des contrats des articles sont –ils régulièrement modifiés pour le même traitant ?		X	
12) Est-il arrivé une fois que l'entreprise soit poursuivie à la suite d'un contrat signé avec un traitant ?		X	

Source : Nous- mêmes

Annexe 6 : Questionnaire de contrôle interne 5

Questionnaire de contrôle interne	section : achats / fournisseurs		Folio 5/11
Objectif : s'assurer que les dispositifs mis en place permettent de s'assurer que les camions autorisés à entrer sur le site produisent des informations fiables			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Les informations fournies par le fournisseur sur le connaissance à l'entrée sont-elles jugés fiables ?	X		
2) Existe-il un moyen pour vérifier leur authenticité ?		X	
3) le contenu d'un camion peut être refoulé à la suite des informations produites sur le connaissance ?		X	
4) les poids donnés par le pont bascule sont-ils fiables ?	X		
5) Est -il une fois arrivé que le pont bascule donne des résultats erronés ?		X	

Source : Nous- mêmes

Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne 6

Questionnaire de contrôle interne	section : achats / fournisseurs		Folio 6/11
Objectif : s'assurer que le système mis en place pour la sélection et l'analyse d'échantillon permet de faire des achats de qualité			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1)La sélection des échantillons se fait- elle toujours dans l'anonymat ?	X		
2) La sélection d'échantillon est -il toujours fait par une personne autorisée ?	X		
3) Les résultats d'analyse communiqués sont-ils fiables ?	X		
4) La validation des résultats se fait-elle dans l'anonymat ?		X	
5) Les résultats d'analyse sont toujours validés par le même responsable?	X		

Source : Nous- mêmes

Annexe 8 : Questionnaire de contrôle interne 7

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs		Folio 7/11
Objectif : s'assurer que le système d'achat (fixation de prix et application de réfraction) est efficient et permet de conserver les fournisseurs			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Les prix proposés aux fournisseurs sont toujours faits en tenant compte des résultats d'analyse ?		X	Fait en fonction du prix d'achat décidé par ACS ce jour
2) Est-il arrivé une fois qu'un fournisseur refuse de décharger sa cargaison à la suite de divergences liées au prix ?	X		
3) Si oui a-t-il effectué d'autres livraisons après ce désaccord?	X		
4) Les réfections appliquées aux fournisseurs sont – elles faites en fonction des résultats d'analyse ?	X		
5) Est-il arrivé une fois qu'un fournisseur refuse de décharger sa cargaison à la suite de divergences liées à la réfraction à appliquer ?	X		
6) Si oui a-t-il effectué d'autres livraisons après ce désaccord?	X		
7) Les sacs refusés sont-ils rechargés au compte de l'entreprise ?	X		

Source : Nous-mêmes

Annexe 9 : Questionnaire de contrôle interne 8

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs/		Folio 8/11
Objectif : s'assurer que les dispositifs mis en place permettent de s'assurer de la fiabilité des informations portés sur le bon d'entrée (facture du fournisseur)			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Est-il arrivé une fois que les données recueillies à la sortie comportent des erreurs ?		X	
2) Les données portées sur les bons d'entrée ont-elles été une fois contestées par un fournisseur ?	X		Sur le nombre de sacs déchargé
3) Existe-il un moyen pour s'assurer de la fiabilité des données portées sur le bon d'entrée ?	X		
4) Une copie du bon d'entrée est-elle gardée par l'agent chargé de l'établir ?	X		
5) Existe-t-il un cahier de transmission des bons d'entrée ?	X		

Source : Nous- mêmes

Annexe 10 : Questionnaire de contrôle interne 9

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs		Folio 9/11
Objectif : s'assurer que les déductions sont faites dans la limite des fonds accordés			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement analysés pour vérifier les livraisons effectuées par les fournisseurs ?	X		
2) Les décomptes des livraisons effectuées sont régulièrement élaborés ?	X		
3) Les décomptes élaborés sont-ils validés par un supérieur hiérarchique ?	X		
4) La valeur des quantités livrées est-elle régulièrement rapprochée avec le montant des fonds accordés ?	X		
5) Existe-il une coordination entre personne chargée de suivre les fonds octroyés et celle chargée de faire les décomptes des livraisons effectuées ?	X		
6) La liasse composant le bon d'entrée est – elle toujours accompagnée du solde des fonds accordés au traitant?	X		

7) Les déductions sont-elles faites systématiquement après la livraison ?	X		
8) Le fournisseur dispose -t-il des mêmes informations concernant les déductions sur son compte au moment opportun ?	X		

Source : Nous- mêmes

Annexe 11 : Questionnaire de contrôle interne 10

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs		Folio 10/11
Objectif : s'assurer de la bonne réception et de la bonne comptabilisation des factures (bon d'entrée)			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Le service achat- est-il avisé de l'arrivée des bons d'entrée (factures des fournisseurs) ?	X		
2) Les bons d'entrée sont-ils affectés d'un numéro d'ordre séquentiel ?		X	Numéro crée à partir de la combinaison de l'année l'heure seconde et le jour
3) Les bons d'entrée sont-ils reçus et vérifiés quant aux quantités, prix unitaire prix TTC avant l'établissement des chèques ?	X		
4) Les chèques sont toujours signés par les mêmes responsables ?		X	Il existe d'autres responsables désignés en cas d'absence de ceux qui ont l'habitude de les signer
5) La réception des bons d'entrée est-elle formalisée ?	X		
6) Existe-il des personnes habilitées à autoriser les bons d'entrée pour comptabilisation et paiement ?	X		
7) Les chèques établis sont toujours des chèques automatiques ?		X	
8) A quel moment établissez-vous les chèques manuels ?			Les chèques manuels sont établis en cas de défaillance du système de gestion JDE et pour les achats par contrat
9) existe-il une procédure de comptabilisation	X		
10) Les bons d'entrée et leurs pièces justificatives sont-elles annulées après leur règlement ?	X		

Source : Nous- mêmes

Annexe 12 : Questionnaire de contrôle interne 11

Questionnaire de contrôle interne	Section : achats / fournisseurs		Folio 11/11
Objectif : s'assurer que les dispositifs mis en place permettent de recouvrer facilement les fonds en cas de non exécution total du contrat par le fournisseur			
QUESTIONS	OUI OU N/A	NON	COMMENTAIRES
1) Le gage est-il automatiquement exécuté en cas de non exécution des contrats ?		X	
2) Sinon Existe-il une procédure de recouvrement des fonds ?		X	
3) Existe-t-il une personne chargée de suivre les recouvrements?	X		
4) En cas d'impossibilité de recouvrement des fonds par le service achat existe-il un cabinet juridique chargé de poursuivre les fonds ?	X		Cabinet d'avocat
5) Existe-il une période au delà de laquelle considérez vous un montant comme irrécouvrable ?		X	
6) Existe-il une personne chargée de considéré un montant accordé comme irrécouvrable ?		X	
7) Le département comptable et financier est-il informé ?	X		Le récapitulatif fait à la DCF chaque fin de mois

Source : Nous- mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **BAGLIN, Gérard (2001)**, *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Editions Economica, Paris, 793 pages.
2. **BAPST, Pierre Alexandre, Florence (2002)**, *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue Française d'Audit Interne, N°162 : 10-12.
3. **BARRY, Mamadou (2004)**, *Procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public parapublic et privé*, 1^{ère} édition, Dakar, 166 pages.
4. **BARRY, Mamadou (2009)**, *Audit Contrôle Interne : Audit financier et comptable des entreprises*, 2^{ème} édition, Dakar, 371 pages.
5. **BARTHELEMY, Bernard ; COURREGES ; Philippe(2004)**, *gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 467 pages.
6. **BERTIN, Elisabeth (2007)**, *Audit interne enjeux et pratique à l'international*, Edition Eyrolles 320 pages.
7. **BOUANICHE, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par auditeur interne, *Revue Française d'Audit*, N°168 : 6-10.
8. **BLANCHARD, Gilles ; André ; Vincent (1999)**, *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231 pages.
9. **BOUVIER, Christian (1990)**, *Audit des achats*, 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, 158 pages.
10. **BRESSAC, Annie (2000)**, Audit interne et risque management : deux activités spécifiques et complémentaires, *revue française de l'audit interne*, N°150 : 10-11.
11. **BRUEL, Olivier (1998)**, politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 298 pages.
12. **CAVERIVIERE, Patrick (2007)**, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition démos, Paris, 159 pages.
13. **COHEN ; Gérard (2008)**, *Contrôle interne et audit publics*, Editions L.G.D.J lextenso, Paris, 218 pages.
14. **CURABA, Sandra ; Yanick, Salvatore (2007)**, *Evaluation des risques comment élaborer son document unique* 2^{ème} édition, Edition Afnor , 325 pages.

15. **DENIAU, Philippe ; Céline (2000)**, *Les risques opérationnels sous surveillance*, Banque magazine, N°612 : 51-54.
16. **DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
17. **GRAND, Bernard ; Bernard (1999)**, *Audit comptable et financier*, Editions Economica, Paris, 111 pages.
18. **HAMZAOUI Mohamed ; Benoît (2005)**, *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, Village Mondial, Orléans, 243 pages.
19. **JIMENEZ, Christian ; MERLIER ; Chelly (2008)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition revue banque, Paris, 271 pages.
20. **LEMAN, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Editions Dunod, Paris, 279 pages.
21. **MASSELIN, Jean-Luc ; Henri-Pierre (2006)**, *Le contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 261pages.
22. **MATTE, Paul-Henri (2003)**, *La gestion des risques dans le secteur public québécois*, Revue Française de l'Audit Interne N° 167 : 40 pages.
23. **MOREAU, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisations, Paris, 222 pages.
24. **MIKOL, Alain (1998)**, *Le contrôle interne*, 1^{ère} édition, Presses Universitaires de France, Paris, 126 pages.
25. **NICOLET, Marie-Agnès, Michel (2005)**, *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, Revue de Banque, N°668 : 89-93
26. **Ordre des Experts Comptables (2005)**, *Le contrôle interne-Les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par analyse des risques et documentation*, Editions ECM, Paris, 74 pages.
27. **PRICEWATERHOUSECOOPERS IFACI, (2007)**, *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence-Techniques d'application*, 3^{ème} tirage, Editions d'Organisation, 338 pages.
28. **RENARD, Jacques (2003)**, *L'audit interne : Ce qui fait débat*, Maxima, Paris, 267 pages.

29. **RENARD, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.
30. **RENARD, Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
31. **SCHICK, pierre (2007)**, *mémento d'audit interne*, Edition Dunod, Paris, 217 pages.
32. **SCHICK, Pierre ; Olivier (2002)**, *Guide de Self-audit*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 217 pages

Source Internet

33. IFACI (2010), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, 5 septembre 2010.
34. Riskparter (2002), Le risque opérationnel tel que définit par Bale II ; www.riskparter.lu, 01 septembre 2010.
35. Aubry, Caroline, La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, <http://ddata.over-blog.com/xxxyyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>.
36. PricewaterhouseCoopers (2010), <http://www.pwc.com/be/fr/systems-process-assurance/operational-risk-management.jhtml>.
37. <http://www.maxima.fr/index-fiche-351-Fonction-achats-contrôle-interne-et-gestion-des-risques.html> (janvier 2010)
38. <http://www.eure.cci.fr/index.php/Catalogue-Formation-continue/Achats/Appr%3%A9hender-les-risques-juridiques-li%3%A9s-aux-achats-de-travaux-de-batiment-et-achats-ou-location-de-moyens-g%3%A9n%3%A9raux.html> (janvier 2010)