



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

**LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS DE GESTION DES APPROVISIONNEMENTS:
CAS DU BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT)
AU SENEGAL**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

Festus NDIKUMANA

Dirigé par :

Jean-Baptiste DIENE

Auditeur Interne aux ICS

Expert Comptable

DEDICACE

Je dédie le fruit de ce mémoire :

- à mes parents qui n'ont cessé de me soutenir et encourager pendant mes études dès le bas âge ;
- à mon épouse Charlotte AKIMANA qui m'a toujours compris et qui a enduré tant de sacrifices pour que ce projet devienne réalité aujourd'hui ;
- à mes enfants Kay Djedidja NDIKUMANA, Ajax Béthel NTUNGANE et Antonin NIYUBAHWE qui, je l'espère, feront mieux que papa.

CSAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, m'ont apporté tout leur soutien.

Mes vifs remerciements sont adressés à Monsieur Jean-Baptiste DIENE pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses nombreuses occupations. Sa rigueur scientifique, ses conseils judicieux et sa haute compétence m'ont été d'une utilité sans égale. Son expérience et ses commentaires m'ont guidé dans l'élaboration du présent travail. Qu'il trouve ici l'expression de mes sincères remerciements.

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de la Coopération Suisse au Burundi pour m'avoir donné les moyens financiers de mener à bien cette formation; à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) du Burundi qui n'a ménagé aucun effort pour appuyer ma demande auprès de la Coopération Suisse au Burundi ; à Madame Marie Laetitia KAYISIRE pour m'avoir aidé à trouver un lieu de stage. Qu'elle trouve ici le témoignage de ma reconnaissance, gratitude, admiration et remerciement.

A tout le corps professoral du CESAG, pour son enseignement de qualité et son écoute.

Toute ma gratitude et ma reconnaissance à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance pour sa disponibilité à répondre à toutes mes demandes durant ce cursus.

Tous mes remerciements au Directeur du Bureau sous-régional pour le Sahel et l'Afrique occidentale ainsi qu'au personnel du BIT au Sénégal pour m'avoir reçu et facilité ce travail.

A tous mes camarades de la 21^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour les échanges d'idées et les encouragements.

A toute la communauté burundaise au Sénégal, pour son soutien fraternel.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AECID	: Agence Espagnole de la Coopération Internationale pour le Développement
BIT	: Bureau International du Travail
BL	: Bordereau de livraison
BTP	: Biennium-Thème-Pays
CA	: Conseil d'Administration
CDI	: Centre de documentation et d'information
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COSO	: Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission
CTP	: Conseiller technique Principal
DA	: Demande d'Achat
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
HIMO	: Haute Intensité de Main d'œuvre
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IPEC	: Programme international pour l'abolition du travail des enfants
ISO	: International Standard Organization
LSF	: Loi de Sécurité Financière
LUTRENA	: Projet de lutte contre le trafic des enfants en Afrique de l'ouest
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONU	: Organisation des Nations Unies
PAMODEC	: Projet d'Appui à la Mise en Œuvre de la Déclaration
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODIAF	: Programme de Promotion du Dialogue Social en Afrique
PROMER	: Promotion de l'Entreprenariat Rural
PV	: Procès verbal
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
SIDA	: Syndrome d'Immunodéficience acquise
SIMPOC	: Statistical Information and Monitoring Program Of Child labour
STEP	: Stratégies et Techniques contre l'Exclusion sociale et la Pauvreté
TA	: Travel Authorization

TACKLE	: Projet de lutte contre le travail des enfants par l'éducation
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UNICEF	: United nations international children's emergency fund
UNMG	: United Nations Global Marketplace
US \$: United States dollar
VIH	: Virus de l'Immunodéficience Humaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : risques opérationnels du processus achats et dispositifs assurant leur maîtrise.....	23
Tableau n°2 : relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, selon les référentiels du COSO.....	35
Tableau n°3 : synthèse de certains auteurs sur la démarche de la maîtrise des risques opérationnels	39
Tableau n°4: échelle de cotation de la gravité du risque.....	44
Tableau n°5 : échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	45
Tableau n°6 : récapitulatif des personnes interrogées.....	53
Tableau n°7 : risques liés au processus d'achats par bons de commande dans les projets de coopération technique et les unités du Bureau.....	82
Tableau n°8 : risques liés au processus d'achats par bons de commande des tickets de voyage.....	85
Tableau n°9 : échantillon de l'étude.....	88
Tableau n°10 : résultats des tests réalisés.....	91
Tableau n°11 : modèle de probabilité d'occurrence d'un risque.....	91
Tableau n°12 : évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance.....	92
Tableau n°13 : échelle d'évaluation de l'impact.....	93
Tableau n°14 : impact des risques.....	94
Tableau n°15 : hiérarchisation des risques selon leur probabilité et leur impact du processus achats du BIT au Sénégal.....	95
Tableau n°16 : plan d'actions de maîtrise des risques	98

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : processus achats et approvisionnements.....	7
Figure n°2 : place du service achats dans l'entreprise.....	8
Figure n°3 : matrice de calcul du risque.....	30
Figure n°4 : exemple de matrice de criticité des risques opérationnels.....	46
Figure n°5 : modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques.....	50
Figure n°6 : matrice des risques du processus achats du BIT au Sénégal.....	96

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CECSAG - BIBLIOTHEQUE

L'affaire ENRON est particulièrement illustrative des effets d'une dérèglementation sans contrôle et des excès que peut engendrer le marché. ENRON, société américaine du secteur de l'énergie, est à l'origine du plus grand scandale financier des 20 dernières années. Dans le même registre de scandales, on peut ajouter la Société Générale en France où un cadre, profitant des faiblesses des contrôles internes de sa banque lui a fait perdre plusieurs milliards d'euros.

L'instabilité de l'environnement, la démultiplication des facteurs de risques ont fait de ceux-ci une préoccupation déterminante pour les acteurs des entreprises et organisations. Cette situation fait que de nos jours, le risque est devenu l'une des variables principales de la réflexion stratégique et organisationnelle des dirigeants des entreprises et organisations. Face à cette perpétuelle menace, les dirigeants ont besoin de prévenir, d'identifier, d'évaluer et de piloter l'ensemble des risques opérationnels liés à la nature des activités de l'entreprise de manière globale et systématique.

Pour répondre à ce besoin, la mise en place de dispositifs performants de gestion des risques opérationnels devient indispensable. C'est dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces, et pour atteindre leurs objectifs que les entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne pour prévenir, identifier, évaluer, superviser les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs activités afin de les atténuer. L'évaluation de ces dispositifs est assurée par les auditeurs ou les risk managers.

Dans cet environnement imprévisible et très évolutif, le processus d'achat, autrefois relégué au second plan est en train de devenir, petit à petit, un processus stratégique dans la prise de décision au sein de l'entreprise ; un processus qui lie l'environnement extérieur à celui interne à l'organisation. L'augmentation du volume des achats dans le patrimoine de l'entreprise, l'intérêt de diversifier régulièrement les sources d'approvisionnements dans le monde, 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.

Le processus achats est au cœur de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle et part de la définition de la politique générale des achats au paiement de la facture en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée et l'enregistrement comptable. Les achats doivent suivre l'évolution du monde moderne, aussi bien en termes

d'organisation que de stratégies, car ils contribuent massivement aux résultats de l'organisation en créant une vraie valeur ajoutée.

Au regard de son caractère stratégique pour l'organisation, cette fonction doit bénéficier d'une attention particulière de la part du gouvernement d'entreprise ; ce qui n'est malheureusement pas le cas dans certaines entités. En effet, toutes les activités réalisées au sein d'une organisation comportent des risques et aucune entité ne peut échapper à cette règle.

En général, dans la plupart des organisations, le processus d'achat manque d'organisation et d'une bonne politique d'acquisition de biens et/ ou de services. Les achats sont souvent effectués par les services demandeurs eux-mêmes, ce qui expose ce processus aux détournements de fonds. Aussi, le processus d'achat peut être source de corruption et de malversations, devenir complexe et risqué lorsqu'il implique la mise en concurrence des fournisseurs. En outre, les directives et procédures d'achats diffèrent d'une entité à une autre. Ainsi, elles sont édictées soit par l'Etat ou les entreprises publiques d'une part, soient par les bailleurs de fonds et les autres structures d'autre part. Il n'existe à ce jour aucune procédure commune.

Dans les entreprises ou autres organisations où des directives et procédures d'achats existent, il n'est pas rare de constater que ces achats sont parfois l'objet et l'occasion de détournements de fonds commis par des chefs d'entreprises, des coordonnateurs de projets et parfois de dirigeants politiques (par exemple en contrepartie des montants versés par les fournisseurs).

Dès lors, les seules normes et références qui valent sont les directives données par tous les acteurs corrompus impliqués dans la chaîne du processus d'achat. En conséquence, les critères de sélection du fournisseur sont contournés et celui-ci est souvent mis en situation favorable de monopole entraînant de fait une augmentation des charges et une diminution de la rentabilité de l'organisation. Des risques résiduels s'accumulent et à long terme, peuvent entraîner la faillite de ces entreprises.

Les organisations internationales n'échappent pas aux risques, bien au contraire. Dans le cadre de ses opérations d'achats, le BIT promeut et encourage la concurrence et la diversification de ses sources d'approvisionnement dans les pays bénéficiaires de ses programmes d'assistance, ainsi que la mise en œuvre des procédures d'achats transparentes. La diversification des sources d'approvisionnement parfois dans des pays différents est source de

risques variés : économiques, politiques, culturels, environnementaux et sociaux qui peuvent influencer le processus d'achats.

Ainsi, réduire les marchés de gré à gré ou d'urgence, respecter le principe d'une mise en concurrence des fournisseurs transparente et efficiente dans un environnement multidimensionnel et très complexe. De surcroît, prévenir et éviter les risques des pays des fournisseurs sont des problèmes auxquels le BIT est confronté.

A ces problèmes soulevés, et aux différents risques qu'ils génèrent, le BIT ne peut manquer d'apporter des solutions qui lui assureront transparence, efficacité, efficience et économie dans ses opérations d'achats. Les risques encourus par le BIT au Sénégal peuvent être rencontrés quotidiennement dans ses activités dont la mauvaise ou non identification entraîne leur non maîtrise. Ils ont pour conséquence la création de charges supplémentaires, d'achat de biens non-conformes à la demande d'une part, et d'autre part, la mauvaise réputation du BIT, la remise en cause des structures bénéficiaires des services du BIT au Sénégal et la non-atteinte de l'objectif de ce dernier d'assurer le développement durable.

Dans le souci d'atteindre cet objectif, le BIT met en place des politiques et procédures pour tenter de les maîtriser. La maîtrise ou la gestion des risques opérationnels est un processus de limitation et d'anticipation des risques que les organisations intègrent aujourd'hui dans leur gestion opérationnelle et stratégique. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements, sera la solution retenue dans cette étude. Ce choix semble opportun pour s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à ce sous processus en vue de le sécuriser. Pour arriver à bien maîtriser les risques opérationnels, y compris ceux liés au processus achats, l'engagement et la participation des dirigeants, la responsabilisation des personnes chargées des opérations deviennent prioritaires.

A travers la solution retenue, il en découle la question principale suivante :

Quelle est l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal?

En d'autres termes et de manière plus spécifique :

- Quels sont les risques liés au processus de gestion des approvisionnements ?

- Quelle démarche à adopter pour identifier le maximum de risques liés à ce processus ?
- Quels dispositifs de maîtrise des risques à mettre en place pour optimiser les activités de ce processus ?
- Quel processus d'évaluation des risques à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs de l'organisation analysée?

Le choix du thème : « la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements dans une organisation : cas du Bureau International du Travail (BIT) au Sénégal », nous semble pouvoir contribuer à résoudre ces questions.

A travers cette étude, notre objectif principal est d'apprécier l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal en vue d'apporter éventuellement les solutions d'amélioration. L'idéal que nous nous serions fixé au terme de ce travail, est d'atteindre les objectifs spécifiques ci-dessous :

- identifier les risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal ;
- évaluer les risques opérationnels identifiés ;
- identifier les dispositifs de maîtrise des risques liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal ;
- évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal.

✓ Pour le BIT,

l'intérêt de cette étude sera de :

- maximiser l'économie et d'améliorer l'efficience du processus de gestion des approvisionnements ;
- posséder et parfaire son dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés audit processus ;
- réaliser les objectifs de l'organisation analysée, et assurer de façon continue le développement durable de la population bénéficiaire de ses programmes d'assistance à travers la maîtrise des risques opérationnels essentiels.

✓ Pour nous mêmes

Elle nous donnera l'opportunité de comprendre les points à risques du processus de gestion des approvisionnements dans un organisme de développement international, multiculturel et multilingue où les bonnes pratiques semblent être appliquées. Aussi, elle nous permettra d'identifier les dispositifs mis en place par ses dirigeants pour maîtriser les risques opérationnels liés à ce processus. Enfin, elle nous servira à appliquer notre démarche référentielle théorique d'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels.

Ainsi, le présent travail de mémoire comporte six chapitres.

Le premier chapitre sera essentiellement consacré au processus achats. Le deuxième chapitre traitera de la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats. Dans le troisième chapitre, l'on exposera du modèle d'analyse et de collecte des données. Dans le quatrième chapitre, nous passerons en revue la présentation du BIT au Sénégal. Le cinquième chapitre sera consacré à la description du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats du BIT au Sénégal. Le sixième chapitre traitera de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats du BIT au Sénégal.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'incertitude règne désormais sur la sphère économique. Les risques naissent et se diffusent dans une économie globale et mondialisée, avec une rapidité accrue. Dans un contexte d'insuffisance des ressources, les organisations cherchent à optimiser la gestion des processus en vue d'atteindre leurs objectifs ; cela ne peut se faire sans la connaissance des menaces liées aux activités qu'elles mènent.

L'évolution de l'environnement économique, politique et social entraîne ipso facto celle de l'entreprise, et en particulier les différents processus qui la composent. Cette croissance se répercute également, et avec intensité, sur le processus achats. Ainsi, l'organisation de ce processus doit s'adapter à l'évolution de l'entreprise pour tenir compte de l'ensemble des facteurs externes et internes pouvant affecter son fonctionnement. La maîtrise des risques liés aux achats passe donc nécessairement par l'existence d'une bonne organisation dudit processus. Mais l'effort que les chefs d'entreprise accordent à l'organisation de tel ou tel autre processus, n'est-il pas proportionnel à l'importance qu'ils donnent à celui-ci?

La maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats est l'un des éléments essentiels des dispositifs de contrôle interne. Et l'existence de bons dispositifs de contrôle interne facilite la maîtrise des risques opérationnels liés audit processus. Et pour cela, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de son environnement externe et interne, de ses processus, des risques inhérents à la nature de ses activités, ainsi que des dispositifs en place destinés à assurer la maîtrise de ces risques. Il en est de même pour le Bureau de l'OIT au Sénégal pour lequel nous chercherons à déterminer dans la deuxième partie du mémoire la démarche à suivre pour atteindre cet objectif.

La première partie du présent travail nous aidera à résoudre les problèmes soulevés. Ainsi, nous traiterons tout d'abord du processus achats et des risques liés à ce processus dans le premier chapitre. Ensuite, le deuxième chapitre sera consacré à la méthodologie assurant leur maîtrise, avant de traiter dans le troisième chapitre du modèle d'analyse et de collecte des données que nous aurons élaboré, et qui nous servira pour suivre et aborder le cadre pratique de notre étude.

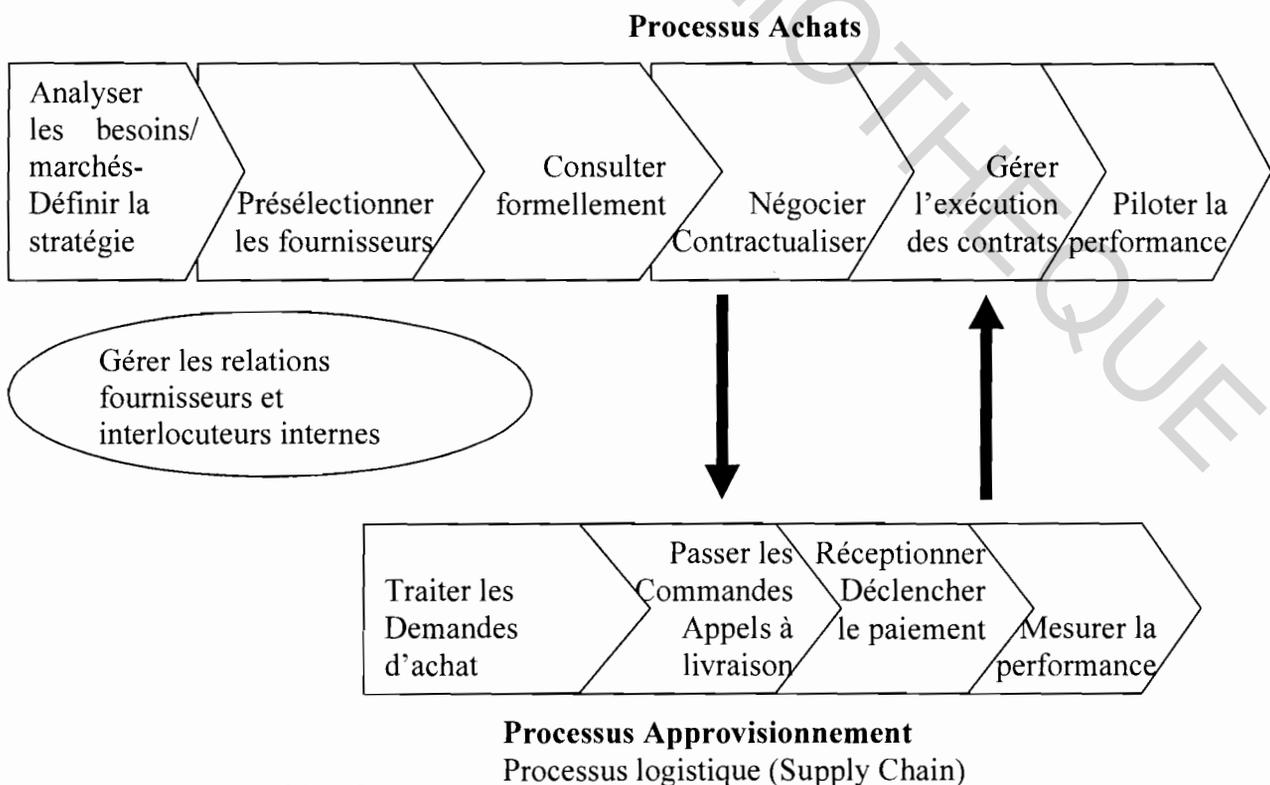
CHAPITRE I : LE PROCESSUS ACHATS

Le management efficace de l'ensemble des processus en général et celui des achats en particulier s'avère indispensable, et oblige l'entreprise à être performante face à ses concurrents. « Pour bon nombre d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue maintenant dans les achats » (Baglin & al, 2001 : 519). C'est une fonction en pleine mutation et l'on ne considère plus l'achat comme un centre de frais mais comme un centre pouvant procurer des profits énormes à l'entreprise en cherchant à tirer partie de tout ce que propose le marché. Cela démontre l'enjeu de cette fonction dans la pérennité des activités de l'entreprise.

1.1 Processus achats et approvisionnements

Selon le dictionnaire le Petit Larousse (2008 : 11), le concept achat signifie « l'action d'acheter et acheter veut dire obtenir, se procurer quelque chose en payant ». Et celui d'approvisionnement veut dire « l'action d'approvisionner, signifiant fournir des provisions, des choses nécessaires ». Les deux vocables sont souvent utilisés indifféremment l'un à la place de l'autre ; l'objectif restant le même, c'est-à-dire doter l'entreprise de biens nécessaires à sa marche normale comme la figure ci-après.

Figure n°1 : processus achats et approvisionnements



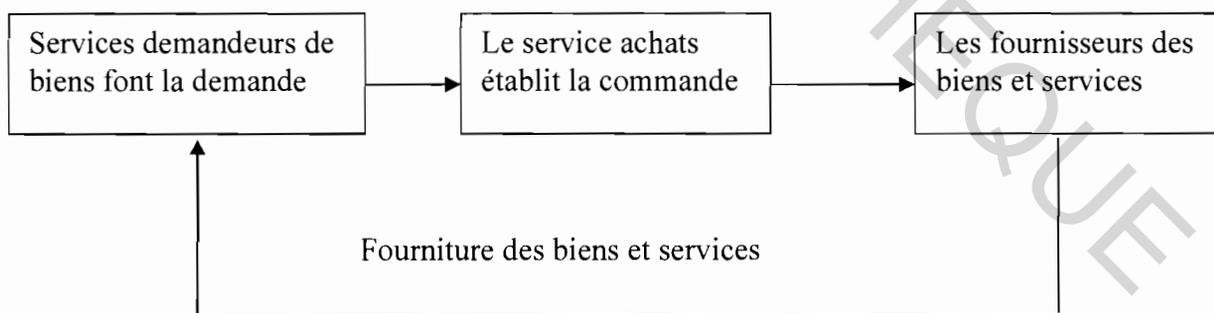
Source : Petit (2008 : 18)

Selon Petit (2008 : 18), la schématisation de ces processus concerne donc tout type d'entreprise, tout type d'achat (récurrent ou ponctuel, matériel ou immatériel, direct ou indirect). La représentation séquentielle des étapes est choisie pour faciliter la compréhension car pour chaque cas particulier, les étapes se chevauchent plus ou moins. Par exemple, les phases préliminaires d'une négociation peuvent débiter très tôt au cours d'un projet et s'étaler dans le temps. Les approvisionnements se situent en aval des achats et tous les deux sont impliqués dans la relation avec des interlocuteurs internes et externes.

De surcroît, au delà des missions assignées à l'acheteur ou au service achats, le souci majeur de tout dirigeant d'entreprise est la recherche de l'optimisation de ses activités en vue d'assurer sa croissance. Selon Perrotin (2007 : 24), cette politique d'achat est ainsi guidée par la recherche du meilleur rapport qualité/prix.

Pour Caverivière (2007 : 13), le service achats se positionne entre les services demandeurs et les fournisseurs de biens et services et recouvre tous les autres services de l'entreprise. Le processus achats est donc un processus transversal aux autres processus de l'entreprise ayant pour but de procurer à l'entreprise les biens et les services en quantité et qualité dans les délais répondant aux besoins de l'entreprise. Le paragraphe ci-dessus se résume dans la figure ci après.

Figure n°2 : place du service achats dans l'entreprise



Source : Caverivière (2007 : 13)

1.2 Importance des achats, conditions générales et outils d'évaluation

Le processus achats constitue un pilier important dans la maîtrise des coûts des entreprises et permet d'assurer la croissance de l'entreprise. En effet, la complexité à laquelle la fonction achats fait aujourd'hui face, les difficultés qu'elle doit maîtriser et les enjeux économiques qu'elle porte lui confèrent une responsabilité particulière au sein de l'entreprise, notamment sur le plan du risque encouru. Il faut souligner que ces nouveaux enjeux vont bien au-delà des difficultés liées à l'organisation ou à la recherche d'économies. Toute entreprise, de la multinationale à la PME, est désormais concernée par l'exposition au risque que la fonction achats engage, et par le nécessaire pilotage qui en découle. Or, le manque de maîtrise dans ces domaines entraîne des pertes financières qui peuvent mener à des situations difficiles.

1.2.1 Importance des achats

Selon Bouvier (1990 : 23), « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier ; il lui suffit de mieux acheter ». Il affirme qu'en menant des actions importantes sur ce processus pour maîtriser les coûts, l'entreprise peut considérablement ajuster et améliorer sa situation financière, voire éviter les risques de faillite dans certains cas. Les économies générées par la maîtrise du processus d'achat peuvent être redéployées et orientées vers les activités ciblées par l'entreprise. L'importance que les chefs d'entreprise accordent aux achats pourrait dépendre de la taille de celle-ci, de son secteur d'activités ou de la place stratégique que voudront bien lui donner ces responsables d'entreprise.

1.2.2 Conditions générales des achats

La contribution du processus achats à l'augmentation de la productivité de l'entreprise est primordiale et pour lui permettre de jouer pleinement ce rôle, les conditions générales ci-après doivent être réunies.

1.2.2.1 Ethique et missions de l'acheteur

« L'éthique achat est l'ensemble des règles de comportement que l'acheteur s'impose ou qu'il impose à ses fournisseurs » (Perrotin & al, 2007 : 29-30). Pour lui, cette éthique s'articule suivant trois axes qui sont résumés comme suit :

- égalité dans le traitement des fournisseurs : c'est le traitement équitable des fournisseurs par rapport à l'accès à l'information, au contenu des dossiers de consultations (identiques) et aux mêmes délais accordés. Ceci permet d'éviter le risque de mettre un fournisseur en situation favorable de monopole ;
- qualité de la relation entre l'acheteur et le fournisseur : elle consiste à établir une relation de confiance avec le fournisseur, et donc créer un partenariat générateur d'innovation et de performances tant du point de vue technique que financier. L'acheteur est censé savoir gérer la marge de manœuvre de son entreprise pour éviter des frustrations des fournisseurs ;
- liberté et neutralité : l'acheteur doit être indépendant dans le choix du fournisseur et ne pas se laisser influencer par les gestes de celui-ci, qui ne doivent pas influencer sa décision finale.

1.2.2.2 Elaboration de la politique des achats

Selon Bruel (2005 : 25) et Perrotin & al (2007: 26-27), la politique d'achats s'articule autour des éléments suivants : politique produits, politique fournisseurs, stratégie de communication, politique de ressources humaines, choix stratégiques et politique qualité.

✓ **Politique- produits**

Elle consiste à définir tous les éléments spécifiques pouvant améliorer la qualité des produits à acheter à moyen ou long terme et répondant aux exigences des utilisateurs.

✓ **Politique fournisseurs**

Cette politique permet à l'entreprise de fidéliser certains fournisseurs en procédant bien évidemment à la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des fournisseurs existants et futurs de l'entreprise. Elle lui permet aussi de choisir entre diversifier les sources d'achat et rester avec un seul fournisseur qui lui fournira le meilleur prix.

✓ **Stratégie de communication**

La politique de communication concerne deux niveaux :

- le niveau interne qui consiste à mettre en place tous les moyens nécessaires de communication facilitant le processus achats notamment la mise en place de l'intranet ;
- le niveau externe consiste à mettre en place une politique de conquête du marché des fournisseurs. Il s'agit ici d'adopter une série d'actions concrètes spécialement les contacts directs et réguliers ainsi que la participation à des manifestations d'intérêt.

✓ **Politique de ressources humaines**

Cette politique consiste à mettre en place un système de formation, de définition de plans de carrière et de motivation pour les acheteurs. On veut dans cette politique que l'acheteur soit compétent, crédible, indépendant, apte à juger avec bon sens et responsabilité.

✓ **Choix stratégiques**

Les choix stratégiques concernent non seulement l'organisation interne du service achats entre autres la définition du profil des acheteurs, la catégorisation des achats, mais aussi le choix d'une forme d'organisation comme la centralisation ou la décentralisation.

✓ **Politique qualité**

De nos jours certaines grandes entreprises s'engagent à mettre le processus d'achat sous assurance qualité comme l'ISO 9001 : 2008 ; le pilotage, la maîtrise des processus et l'obligation de résultats. L'existence d'une politique d'achats facilite le processus de prospection du marché des fournisseurs et des produits.

1.2.2.3 Phases et acteurs du processus achats

Selon Renard (2006 : 306), il existe sept opérations élémentaires dans le processus achats. Il affirme que les achats sont organisés suivant un processus qui part de l'expression des besoins au paiement de la facture.

1.2.3 Outils d'évaluation des achats et des acheteurs

L'évolution rapide de l'entreprise et les enjeux importants qu'elle alimente, exigent des achats un suivi indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour Bruel (2005 : 271), ce

suivi est possible grâce aux outils permettant de mesurer les performances du service achats dans sa totalité ainsi que de celles des acheteurs en leur fournissant un principe directeur pour des actions. Ces outils sont regroupés en outils d'évaluation des achats et en outils d'évaluation de l'acheteur.

1.2.3.1 Outils d'évaluation des achats

Pour s'assurer que le processus achats est maîtrisé, l'acheteur doit évaluer les achats. Selon De Faultrier & al (2004 : 215), l'évaluation des achats est effectuée par deux outils indissociables qui sont les indicateurs de performance et le tableau de bord.

▪ Les indicateurs de performance

«Un indicateur est une information, ou un regroupement d'informations, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, à l'appréciation d'une situation, exprimée sous des formes et des unités diverses » (Alazard, 2007 : 643). Pour De Faultrier & al (2004 : 224), ces indicateurs de performance peuvent permettre aux dirigeants d'être informés sur l'arrivée d'un problème bien avant que les risques liés à celui-ci ne se manifestent, et ainsi d'en proposer des actions correctives.

▪ Le tableau de bord

Pour De Faultrier & al (2004 : 225), le tableau est un outil de pilotage qui synthétise l'ensemble des indicateurs propres à un responsable. Et qui a pour rôle de renseigner l'ensemble des interlocuteurs du service achats sur l'activité, les performances et les évolutions d'une action.

1.2.3.2 Outils d'évaluation des acheteurs

D'après De Faultrier & al (2004 : 231), les outils d'évaluation sont en l'occurrence la rémunération de l'acheteur par une partie fixe et une partie variable, un questionnaire de satisfaction destiné à un échantillon de fournisseurs partenaires de l'entreprise pour donner leur opinion sur l'acheteur. La mise en place et l'utilisation de ces outils aidera la direction générale dans sa prise de décision.

1.3 Description du processus achats

Un processus peut être défini comme « un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts » (Herdard 2003 : 119). La notion de processus n'ignore pas l'existence des fonctions qui constitue une composante essentielle de l'entité qui élimine les bornes entre les acteurs et les fonctions de l'entreprise (Becour 1996 : 112).

1.3.1 Description des sous-processus achats par bon de commande

La description du processus achats à travers ses différents sous-processus permet de bien cerner les interrelations qui existent entre ce processus et les autres processus de l'entreprise. Selon Baglin & al (2001 : 6), « les entreprises ne peuvent plus isoler les processus de décision des différentes fonctions. Toute organisation doit être analysée comme un système dans lequel les divers domaines fonctionnels comme tous les acteurs de la chaîne sont intimement liés. D'où l'importance de bien comprendre les rapports entre ces diverses fonctions en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du système ».

Le processus achats se décompose en huit sous-processus ci-après : le sous-processus budgétisation et suivi des engagements ; le sous-processus expression internes des besoins ; le sous-processus sélection des fournisseurs ; le sous-processus commande et relance des fournisseurs ; le sous-processus réception des articles livrés ; le sous-processus réception et contrôles des factures ; le sous-processus suivi des comptes fournisseurs et le sous-processus règlement des factures des fournisseurs.

1.3.1.1 Sous-processus budgétisation et suivi des engagements

Selon Bernard & al (2008 : 220-244), le sous-processus budgétisation concerne toutes les opérations relatives aux prévisions des dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise ainsi que les opérations de suivi des engagements compte tenu des montants autorisés. Il s'agit de définir une politique d'achats en parfaite harmonie avec les objectifs de l'entreprise et de veiller à un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. La budgétisation se fait en tenant compte des besoins des utilisateurs. C'est là une exigence de la

fonction contrôle de gestion (là où cette fonction existe) aussi bien dans l'élaboration du budget (préparation, arbitrages) que dans son exécution (commande et achats).

1.3.1.2 Sous-processus expression internes des besoins

Bien que prévus au budget, les demandeurs-utilisateurs formulent leurs besoins et les transmettent au service achats qui est chargé de les satisfaire. L'expression est généralement matérialisée par l'établissement des Demandes d'Achats (DA) informatisées ou manuelles (Bernard & al 2008 : 220-244).

Dans un système bien organisé, la DA est écrite et munie d'un numéro souvent pré-imprimé. Elle est extraite d'un carnet à souche doté de plusieurs folios (deux au moins).

Dans un système informel, cette expression peut rester verbale et aboutir à une commande en bonne et due forme. L'expression des besoins peut se faire au moyen d'un cahier de charges. Elle doit être faite par des personnes habilitées préalablement désignées par la Direction Générale. Les différents services sont dotés des carnets de DA par le service des achats qui en garde la trace à l'aide d'un registre. Ce dernier permet au service chargé des achats de suivre rigoureusement la séquence numérique des DA.

La performance du processus achats réside dans la maîtrise de l'interface entre les besoins internes des utilisateurs et les contraintes du marché des fournisseurs. Ledit sous-processus est un « donneur d'ordre » au service achats pour déclencher la procédure d'établissement de la commande. Cela nécessite que le service achats s'assure de la qualité de l'expression des besoins et de la rédaction des cahiers des charges (Bernard & al 2008 : 220-244).

1.3.1.3 Sous-processus sélection des fournisseurs

Pour optimiser l'achat, il est nécessaire pour l'acheteur de connaître les conditions et les acteurs du marché. Il dispose pour cela de revues, publications professionnelles, etc. qui sont autant d'outils de veille technologique et qui permettent la constitution d'une base de données. Le sous-processus sélection des fournisseurs joue un rôle déterminant dans le processus achats car il enclenche la contractualisation de l'achat. Il s'agit d'abord de rechercher les fournisseurs potentiels en fonction de la nature des besoins, de mener ensuite

des opérations de consultation, d'appel d'offres et de demande de prix et enfin d'organiser le pilotage des négociations devant conduire au choix du fournisseur.

D'après Bruel (2005 : 112), « la sélection des fournisseurs se fait sur la base d'un fichier de fournisseurs agréés par l'entreprise. Le fichier fournisseurs est d'une richesse essentielle, mais il ne concerne que les fournisseurs qui ont déjà travaillé avec l'entreprise. Si ce fichier est bien conçu, il fournit un état mis à jour de la performance de chacun. En particulier son aptitude à livrer dans les délais, son niveau de qualité, son dynamisme (réponse aux appels d'offres) devront y figurer sous une forme pratique et facilement exploitable ». Ce fichier reprend les références précises des articles proposés, les conditions de prix et les conditions financières de chaque fournisseur. Il permet aux responsables de l'entreprise de présélectionner les fournisseurs à consulter avec l'avantage certain de raccourcir les délais de consultation et de choix. La négociation revêt un caractère déterminant dans l'efficacité et l'efficience de l'acheteur dans la composante des coûts. Le choix du fournisseur doit tenir compte de ses capacités financières et techniques à satisfaire les besoins exprimés.

Il importe de signaler que le demandeur-utilisateur ne doit, en aucune façon, se mettre en contact direct avec le fournisseur. Dans le même ordre d'idée, l'acheteur, en contrepartie, ne doit pas gérer du stock. Selon Bouvier (1990 : 84), « l'acheteur peut recevoir aussi la proposition des demandeurs quant aux meilleurs fournisseurs possibles du marché sans pour autant se laisser influencer par la décision de ces derniers ». Quant à 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 ». Cet auteur ajoute que cela est rarement utilisé par les acheteurs.

1.3.1.4 Sous-processus commande et relance des fournisseurs

Une fois le fournisseur sélectionné, on procède à la contractualisation de la commande. Cette phase marque l'engagement effectif de l'entreprise. Cette contractualisation est matérialisée par un bon de commande, un contrat stricto sensu, une lettre de commande ou lettre de marché. D'après Bruel (2005 : 118), « Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des parties, et qu'elle soit bien sûr valable devant la loi ». Cet auteur ajoute que, « dans le cas le plus simple, le bon de commande est réalisé en six exemplaires :

- un (l'original) pour le fournisseur ;
- un second au fournisseur de façon à ce qu'il le renvoie comme accusé de réception ; ce qui signifie qu'il fait le nécessaire, et qu'il accepte les conditions générales d'achats (définissant les termes généraux du contrat liant les deux parties). Ce n'est donc qu'à ce moment que le contrat est véritablement signé ;
- un troisième est retourné au service demandeur ;
- une copie est transmise au service de réception en vue de lui permettre de planifier sa charge de travail future, et par ailleurs de mieux identifier la livraison ;
- une copie reste au service achats afin de compléter le dossier d'achat » ;
- une copie destinée aux services comptables en attente de la facture et du bon de réception.

Ce type de document doit être signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Les noms de ces personnes ainsi que leurs spécimens de signatures doivent être communiqués aux fournisseurs. L'entreprise doit éviter les procédures de commande directe par les services opérationnels. Au cas où elle est contrainte de le faire, la présence d'un membre du service achats s'avère indispensable.

Après l'établissement de la commande, le service achats est chargé de suivre son exécution conformément aux clauses contractuelles. Ce suivi a pour objet de relancer les fournisseurs retardataires et d'apurer les commandes des fournisseurs défaillants. Un exemplaire du bon de commande doit être transmis aux services comptables. « Trop souvent, on voit des acheteurs attendre la livraison sans rien faire, en se remettant au bon vouloir des fournisseurs : c'est une pratique dangereuse. Bien sûr, la règle 20/80 doit encore s'appliquer ici : il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur » Bruel (2005 : 119-120). Il importe de noter que l'outil informatique permet une relance automatique au vu des délais prévus.

1.3.1.5 Sous-processus réception des articles livrés

D'après Bruel (2005 : 118), la réception du bien commandé atteste du changement de propriété et donc de responsabilité, d'où son caractère primordial dans le processus achats. L'engagement matérialisé par une demande d'achat et confirmé par une commande devient définitif après réception du demandeur-utilisateur. L'entreprise doit s'assurer que le contrôle

des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur est fait par les personnes habilitées. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services. La réception est faite par des responsables qui n'ont pas participé à la commande. D'où l'importance d'une réception faite de façon contradictoire et indépendante. La séparation des fonctions doit être définie de façon claire en vue d'éviter les incompatibilités qui sont sources de risques. Les réceptionnaires vérifient que les biens ou prestations livrés sont conformes aux spécifications techniques de la commande. La réception peut être définitive et complète si la livraison est entièrement conforme ; elle est provisoire si toutes les quantités ne sont pas livrées et s'il est difficile d'apprécier immédiatement la qualité des matériels reçus. L'attestation de réception marque la satisfaction de ce dernier et l'obligation pour l'entreprise d'enclencher le sous-processus de paiement du bien ou du service reçu. Il ne peut y avoir de paiement sans réception effective et préalable, sauf en cas d'avance ou d'acompte.

1.3.1.6 Sous-processus réception et contrôle des factures d'achats

Après la livraison, on exécute les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bons de commande, lettres de commandes, contrats) et de la livraison (bons de réception, procès verbaux de réception). Ces tâches de vérification ont pour objectifs d'approuver les factures reçues des fournisseurs en vue de leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement. La réception des factures d'achats est faite par un service unique de la Direction Générale (service de courrier) préalablement indiqué au fournisseur. Le service courrier prend soin d'y apposer un tampon dateur et de l'enregistrer manuellement ou automatiquement (si l'entreprise est dotée d'un logiciel de gestion de courrier) avant d'être envoyé aux services comptables qui sont tenus d'émarger sur un cahier de transmission (Bruehl 2005 : 118).

1.3.1.7 Sous-processus suivi des comptes de fournisseur

Il s'agit d'analyser les comptes individuels des fournisseurs afin d'en maîtriser les soldes, de les régulariser en cas d'anomalies et de préparer l'échéancier des fournisseurs du mois à remettre aux services payeurs pour règlement. Le suivi et l'analyse des comptes des fournisseurs doivent être assurés par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats. Le travail consiste à faire un examen à posteriori de la situation des fournisseurs individuels

reflétée au niveau d'une balance auxiliaire pour apporter les corrections nécessaires. Ce travail permet de faire ressortir des erreurs d'imputations ou d'omission de comptabilisation et de les corriger (Bruel 2005 : 118).

1.3.1.8 Sous-processus règlement des factures des fournisseurs

La facture ainsi approuvée est enregistrée dans les comptes en attente de l'échéance de paiement. Le dossier « Fournisseur » tenue aux services comptables comprend notamment le bon de commande, le bon de livraison du fournisseur, le bon de réception, la facture et la fiche d'ordonnancement. Ce sous-processus concerne les tâches de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement, à l'établissement des instruments de paiements, leur remise aux fournisseurs concernés et à la comptabilisation desdits règlements. Le service achats intervient de sorte que le règlement effectué par l'entreprise corresponde bien aux éléments réceptionnés et aux conditions convenues avec le fournisseur. L'entreprise procède au règlement sur la base des originaux des factures.

A l'échéance prévue dans le fichier des fournisseurs, le paiement est effectué par, chèque barré ou virement selon l'importance du montant et les modalités prévues à l'avance dans le contrat ou le bon de commande.

1.4 Risques opérationnels liés au processus achats

Sans une gestion globale et raisonnée des risques, les organisations ne sauraient maîtriser leurs activités et atteindre leurs objectifs. Le contrôle interne vise non seulement la sécurité des transactions et des opérations effectuées par l'organisation, mais aussi l'efficacité ou même leur efficience. Le dispositif de contrôle interne peut être comparé « au système nerveux du corps humain. Il doit en effet donner des informations à l'ensemble du corps et en recevoir une réponse. Il s'agit donc de mettre en place et adapter en permanence les systèmes de management appropriés à l'entreprise » (Maders & al, 2006 : 111).

1.4.1 Risques opérationnels liés au sous-processus de définition de la politique générale des achats

La politique d'achats doit en principe découler de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale. Cependant, elle peut comporter une multitude des risques comme d'abord, une contradiction entre la politique des achats pratiquée au sein du service achats et celle définie à l'échelon supérieur de l'entreprise (Legrouge, 1998 : 115). Ensuite des achats non maîtrisés, des achats qui se font au jour au le jour ou ceux ne correspondant pas aux besoins des utilisateurs pourraient être effectués. Enfin, les objectifs fixés aux responsables achats ou employés chargés des achats ne sont pas suffisamment mesurables par des critères quantifiables, ce qui est propice à un service d'achats inefficace (Bernard & al, 2008 : 225-226).

1.4.2 Risques opérationnels liés au sous-processus de prévision des dépenses

Les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise peuvent ne pas exister au sein de la société. Cela occasionne une absence de rattachement des rubriques de dépenses à des services préalablement définis (Legrouge, 1998 : 110). Et puis, les responsables achats ou les employés chargés des achats n'ont pas une vision globale des dépenses de la société. Les dépenses de la société ne sont pas suivies dans un cadre budgétaire (Bernard & al, 2008 : 225, 233). En outre, l'on peut observer un laxisme quant à la gestion du budget par rapport à l'appréciation des besoins (Legrouge, 1998 : 110).

1.4.3. Risques opérationnels liés au sous-processus d'expression et de vérification des besoins

Un manque de rigueur lors du sous-processus d'expression des besoins peut provoquer un court-circuitage par le service demandeur de la procédure d'achats formalisée, des litiges avec les fournisseurs, des engagements non autorisés ou faussés, un non respect des termes de la commande par le fournisseur (Lemant & al, 2008 : 95).

D'autres risques à ce niveau sont liés au fait que les besoins ne sont pas clairement définis et peuvent conduire à des achats non adaptés et/ou un excès ou manque de stock. Dans le même

ordre d'idées, une définition floue des besoins ne permet pas de faire des appels d'offres sur une base pragmatique et comparable. Dans ce cas, les utilisateurs ont tendance à éviter les acheteurs en justifiant que la spécificité des achats de leur fonction n'est pas assujettie à la négociation. De surcroît, les acheteurs ne sont pas consultés systématiquement ou ne participent pas suffisamment en amont pour apporter de la valeur ajoutée aux achats à effectuer. Ainsi, ils sont considérés comme des administratifs gérant uniquement la documentation liée au processus achats (Bernard & al, 2008 : 226-228). Les risques liés à la vérification du besoin peuvent subvenir lors de l'acceptation du besoin, de l'élaboration des procédés ou de l'évaluation des erreurs probables (Lemant & al, 2008 : 95).

1.4.4 Risques opérationnels liés au sous-processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs

Dans l'opération de mise en concurrence surtout pour les achats significatifs (au-delà d'un certain seuil), il peut y avoir des risques liés à l'absence de mise en concurrence pour certains achats et manque de sélection des fournisseurs ne permettant pas d'obtenir le meilleur ratio qualité/prix. De plus, les fournisseurs existants ne sont pas challengés avec des nouveaux, pouvant apporter des nouvelles solutions et des nouvelles conditions tarifaires. Une fois le fournisseur sélectionné, sa performance et la qualité du service ne sont pas suivies (Bernard & al, 2008 : 228-232).

Lors de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs des risques de non suivi de l'évolution du marché, de limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs, une absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels, une absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie, un choix orienté ou inapproprié pour favoriser un fournisseur, un choix subjectif des fournisseurs, une absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels peuvent être observés (Lemant & al, 2008 : 97).

1.4.5. Risques opérationnels liés au sous-processus de passation et suivi de la commande

La commande d'achats est un engagement vis-à-vis des tiers ; il existe un risque de collusion avec des fournisseurs si les demandeurs-utilisateurs négocient directement avec les fournisseurs. Le bon de commande n'étant pas formellement approuvé par des employés

dûment autorisés à engager la société, il peut y avoir un risque que les employés engagent la société sans délégations formalisées de pouvoirs. Une copie du bon de commande n'étant pas transmise au service comptabilité, l'on peut observer une absence d'information suffisante du service comptabilité pour effectuer le rapprochement des factures ou pour la dotation des provisions à chaque clôture comptable en cas de comptabilisation par engagements (Bernard & al, 2008 : 234-236).

Durant la passation de la commande, il peut arriver qu'il y ait des omissions ou des erreurs significatives pouvant à la longue léser l'une des deux parties. Cela pourrait entraîner des litiges, un manque de suivi des engagements de la société. En outre, les termes de la commande (quantité, libellé, prix) peuvent être modifiés à des fins personnelles, de même qu'un non respect des termes de la commande par le fournisseur (Barry, 2009 : 58).

1.4.6 Risques opérationnels liés au sous-processus de réception de la livraison

Les biens reçus n'étant pas systématiquement rapprochés du bon de commande, des risques peuvent subvenir notamment le fait d'accepter des biens ou services qui n'ont pas été commandés ou qui ne sont pas conformes à la commande ; de payer des produits qui n'ont pas été reçus. Les biens reçus n'étant pas assujettis à des contrôles qualités formalisés, le risque d'accepter des biens non-conformes à des standards qualités peut être observé (Bernard & al, 2008 : 236-237). Lors de la réception de la livraison, l'on peut constater des avaries et manquants du fait du transporteur, des colis endommagés, un non respect de la qualité et de la quantité des produits livrés par rapport à la commande, un risque de collusion (Lemant & al, 2008 : 97).

1.4.7 Risques opérationnels liés au sous-processus de vérification et de paiement de la facture

Les factures n'étant pas transmises au Service Comptable dès leur réception, l'on peut observer un risque de retard dans l'enregistrement des factures conduisant à des problèmes de cut-off, c'est-à-dire un non respect de la règle comptable de séparation des exercices. Une facture originale n'étant pas identifiée comme telle avec la mention « facture originale » dès sa réception, les copies pourraient être comptabilisées par inadvertance et entraîner ainsi des risques de double- paiements ou de paiements non justifiés. Au pire des cas, il pourrait y

avoir des paiements pour des biens non reçus ou des avances non déduites,... (Bernard & al, 2008 : 239).

Sur la facture, l'on peut signaler une non-conformité entre la quantité reçue et facturée, une différence entre le prix commandé et celui facturé ainsi qu'une erreur sur le calcul de la TVA. La facture peut être en elle-même truquée ou falsifiée, ce qui pourrait engendrer des dépenses supplémentaires pour la société (Lemant, 2008 : 102).

1.4.8 Risques opérationnels liés au sous-processus d'archivage de la facture

Une fois que tout a été soldé, la dernière phase du processus achats concerne l'archivage de la facture. Le dossier complet doit être reconstitué au service achats et conservé pour des raisons internes de gestion et de justifications légales. Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures pour des raisons de recours ultérieures possibles liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales (Bruehl, 2005 : 123).

Lors de l'archivage de la facture, celle-ci peut se perdre avec toutes les conséquences que cela pourrait engendrer. Il peut s'agir des manques de preuve lors de la révision des comptes, de fortes probabilités de réserves ou de refus de certification du commissaire aux comptes surtout pour des factures d'achats présentant des anomalies significatives.

1.5 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus achats

La mise en place des dispositifs de maîtrise des risques liés à ce processus contribue à optimiser les activités. L'ancienne approche qui stipulait de relever les anomalies passées n'est plus efficace. Relever les anomalies passées, est moins profitable que de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir (Bressac, 2000 : 11).

Tableau n°1 : risques opérationnels du processus achats et dispositifs assurant leur maîtrise

Sous-processus	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise des risques
Définition de la politique générale des achats (Legrouge 1998 : 109-110, 125);	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de politique générale d'achats ; ▪ achats au jour le jour ; ▪ pilotage à vue ; ▪ achats non nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. 	Non fiabilité de la politique générale des achats	Définir et formaliser les grands axes de la politique d'achats (en matière de qualité, d'exclusivité ou de répartition des fournisseurs).
Prévision des dépenses (Legrouge 1998 : 109-110, 125);	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de prévision des dépenses ; ▪ absence de rattachement des rubriques des dépenses à des services préalablement définis ; ▪ établissement des prévisions de dépense « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) ; ▪ laxisme quant à la gestion du budget par rapport à l'appréciation des besoins. 	Pertes financières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rattacher les rubriques de dépenses à des services préalablement définis ; ▪ analyser au moins une fois par an les dépenses de la société et déterminer le niveau de couverture du service achats ; ▪ doter le service des achats des outils de mesures afin d'évaluer ses réalisations notamment l'évolution dans le temps de l'index de prix unitaire pour des éléments clés sélectionnés, l'évolution du ratio de couverture, le chiffre d'affaires des fournisseurs, etc.
Expression et vérification des besoins (Bernard & al 2008 : 220-244)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'achats non nécessaires (commande personnelle), inopportuns et non autorisés ; ▪ risque d'achats non conformes aux principes de l'entreprise (luxé technique, problème de standardisation) ; ▪ Les acheteurs ne participent en amont du processus. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surcoût des achats ; ▪ pertes financières. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixer les règles et les pouvoirs de signature ; ▪ émission d'une DA pré-numérotée ; ▪ préciser les personnes autorisées à passer commande ; ▪ accompagner les utilisateurs tout au long du processus dès la définition des besoins jusqu'au règlement des achats.

<p>Evaluation et sélection des fournisseurs (Bernard & al 2008 : 220-244)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseurs privilégiés ; ▪ absence de véritable mise en concurrence entraînant un surcoût des achats ; ▪ pour les commandes ouvertes, risques d'achats non autorisés et de dépassement du plafond global négocié ; ▪ comparaisons faussées et non-respect du principe de mise en concurrence loyale garanti par la non-connaissance des offres ; ▪ non prise en compte du rapport qualité/prix. 	<p>Surcoût des achats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liste des fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ; ▪ nombre suffisant de fournisseurs consultés ; ▪ Mises en concurrence effectuées pour chaque achat (au-delà d'un certain seuil) ; ▪ Mises en concurrence incluant de nouveaux fournisseurs.
<p>Passation et suivi de la commande (Barry 2009 : 56-60)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Court-circuitage par le service demandeur-utilisateur de la procédure d'achats formalisée ; ▪ termes de commande (quantités, libellés, prix) modifiés à des fins personnelles et non respect des termes de la commande par le fournisseur ; ▪ absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels ainsi que de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie ; ▪ Collusion avec les fournisseurs si les demandeurs/utilisateurs négocient directement avec les fournisseurs. 	<p>Ruptures des stocks</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les éléments d'appréciation connus des acheteurs sur la qualité, le respect des délais et la compétitivité ; ▪ établir une procédure pertinente sur la passation et le suivi de la commande ; ▪ les responsables achats doivent être les seuls employés autorisés à engager la société.
<p>Réception de la livraison (Lemant & al 2008 : 84, 95, 97, 104)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méconnaissance des livraisons ; ▪ Non-conformité en quantité ou en qualité (par rapport au bon de commande) ; ▪ quantité du bon de livraison différent de celle reçue ; ▪ risque de collusion ; ▪ réceptions et enregistrement des factures fictives ou erronées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Litiges possibles ; ▪ manque de suivi des engagements. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Séparer les fonctions d'enregistrement, d'établissement du bon pour accord et du bon à payer ; ▪ vérifier systématiquement les livraisons ; ▪ comparaison systématique de la liasse de la facture et tampon de validation muni d'une signature ; ▪ fiche d'ordonnancement.

<p>Vérification et paiement de la facture (Bernard & al 2008 : 220-244)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'erreur de calcul sur la facture; ▪ non-conformité entre la quantité reçue et facturée, le prix commandé avec celui facturé, les taxes prévues et facturées, les conditions de paiement de la commande et de la facture ; ▪ omission ou double comptabilisation; ▪ non-respect des règles comptables de séparation des exercices (problème de cut-off) ; ▪ double paiement ; ▪ falsification de chèques de règlement ; ▪ oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertes financières ; ▪ litiges fréquents ; ▪ retards de comptabilisation et de paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ contrôle systématiquement de la facture par les services comptables ; ▪ contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux. ▪ rapprochement de la liasse (facture, bon de commande, bon de réception et bon de livraison) ; ▪ calcul et comptabilisation des provisions par le Service Comptable afin de respecter le principe de séparation des exercices (le principe du cut-off) ; ▪ Enregistrement exclusif à partir de la pièce justificative de paiement (chèque, pièce de caisse, ordre de virement) ; ▪ examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BR ; ▪ apposition d'un tampon « payé » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée ; ▪ remise des chèques de règlement par un service autre que les services comptables ; ▪ analyse des soldes débiteurs ; ▪ réconciliation des soldes avec les relevés envoyés par les fournisseurs.
<p>Archivage de la facture (Bernard & al 2008 : 220-244)</p>	<p>Perte de factures</p>	<p>Litiges possibles</p>	<p>Archivage systématique des factures comptabilisées.</p>

Source: nous-mêmes à partir de divers auteurs.

L'étude de ce chapitre nous a permis de comprendre le rôle stratégique du processus achats dans la gestion des entreprises. La relégation du processus achats au second plan est révolue et les entreprises ont compris la nécessité de mettre en place des outils de dispositifs de maîtrise des risques liés à ce processus. La mise en place de ces dispositifs permet d'améliorer les activités du processus achats et l'évaluation de ses risques fait ressortir les risques prioritaires dont le non traitement peut conduire l'entreprise à la cessation des activités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS

Comme nous l'avons déjà souligné dans les paragraphes précédents, chaque organisation est exposée à des risques opérationnels variés liés à l'évolution de son environnement interne et externe. Ces risques sont inhérents à la nature des activités de l'entreprise, notamment celles liées au processus achats. La maîtrise des risques du processus achats passe par la compréhension des enjeux et de la dynamique dans laquelle ce processus évolue aujourd'hui dans le monde en perpétuel changement. La maîtrise des risques constitue la tâche essentielle du risk manager et de l'auditeur interne et leur permet de mieux gérer les risques qui sont identifiés.

Aujourd'hui, le problème qui se pose aux dirigeants des entreprises à but lucratif, est de pérenniser les résultats bénéficiaires de celles-ci même face à la multiplicité des risques liés à ses activités. Les entreprises, quels que soient le secteur d'activité, leur taille ou leur statut juridique, sont confrontées à un certain nombre de risques. Ceux-ci peuvent être de nature financière, organisationnelle, procédurale ou autre. Dès lors, leur réalisation peut conduire à des pertes financières ou entraver la performance de l'entreprise. La volonté de les maîtriser peut conduire à des opportunités qui s'inscrivent dans la stratégie globale des managers.

Dès lors, le défi qui s'impose au management est de mieux gérer les risques opérationnels pour assurer la survie de l'entreprise. Ainsi, dès le départ il est amené à intégrer dans son système de management, la mise en place des dispositifs performants de maîtrise des risques opérationnels. La non prise en compte de la maîtrise des risques dans le processus décisionnel des entreprises peut être source de conséquences graves pour l'organisation.

Ainsi, la question que l'on peut se poser est de savoir ce qu'une entreprise peut faire pour améliorer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. L'évaluation des dispositifs de contrôle interne par l'auditeur est une étape cruciale de maîtrise des risques opérationnels qui permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & al, 2005 : 52). Ceci suppose la nécessité de faire un point précis sur les différentes étapes à parcourir pour l'obtention d'un dispositif performant de maîtrise et de pilotage des risques opérationnels (Merlier & al, 2008 : 102).

Après une connaissance approfondie du processus achats au chapitre précédent, quatre sections seront décrites tout au long de ce chapitre. Ainsi, nous essayerons tout d'abord de définir la notion de risque et ensuite, nous ferons le point sur certains aspects du contrôle interne, puis nous parlerons des objectifs de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats avant de décrire enfin, la démarche de la maîtrise des risques opérationnels.

2.1 Notion de risque

Pour Sardi (2002 : 41), le risque opérationnel est perçu différemment d'un organisme à un autre. Sa perception et sa portée se trouvent néanmoins proches et dépendent d'une part de l'environnement dans lequel vit l'organisme, et d'autre part de l'intérêt que chaque acteur de celui-ci lui accorde. Les risques constituent une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Pour cette raison, savoir et pouvoir les appréhender, les mesurer et les maîtriser, devient un impératif.

2.1.1 Définition du risque

Dans son lexique « Les mots de l'Audit » (in Renard, 2010 : 155), l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Pour Barthélemy & al (2004 : 11), le risque est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Cette définition met en évidence le caractère incertain du risque. Ainsi, impact négatif, mésaventure, incertitude, ...etc. sont des qualificatifs donnés au risque suivant la compréhension de chaque acteur de l'entreprise. Quant à Bernard & al, (2008 : 61), le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou sur les actifs de l'entreprise. L'événement doit être potentiel et sa potentialité de survenance doit être évaluée.

La plupart de ces définitions précédemment citées, mettent en évidence les composantes du risque qui sont la gravité, ou conséquences de l'impact ainsi que la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. Ces composantes sont clairement mises en évidence par

la définition ISO du risque comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilités ». Et c'est pourquoi toutes les tentatives pour mesurer le risque se traduisent par le produit de ces deux facteurs que l'on tente de chiffrer avec plus ou moins d'approximation (Renard, 2010 : 155).

Avant de boucler cette série des définitions, il importe de signaler que l'IFACI fait une distinction entre risques et opportunités. Selon IFACI & al (2006 : 72), lorsqu'ils surviennent, les événements ont un impact négatif, positif ou les deux à la fois. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui nécessitent une évaluation de la direction et une réponse. Les événements ayant un impact positif constituent des opportunités. Les opportunités sont la possibilité qu'un événement se réalise et affecte positivement la réalisation des objectifs et la création de la valeur.

Face à ces nombreuses définitions du risque et surtout à la diversité qu'elles renferment, la notion du risque n'est pas unanime et son appréciation est relative aux circonstances.

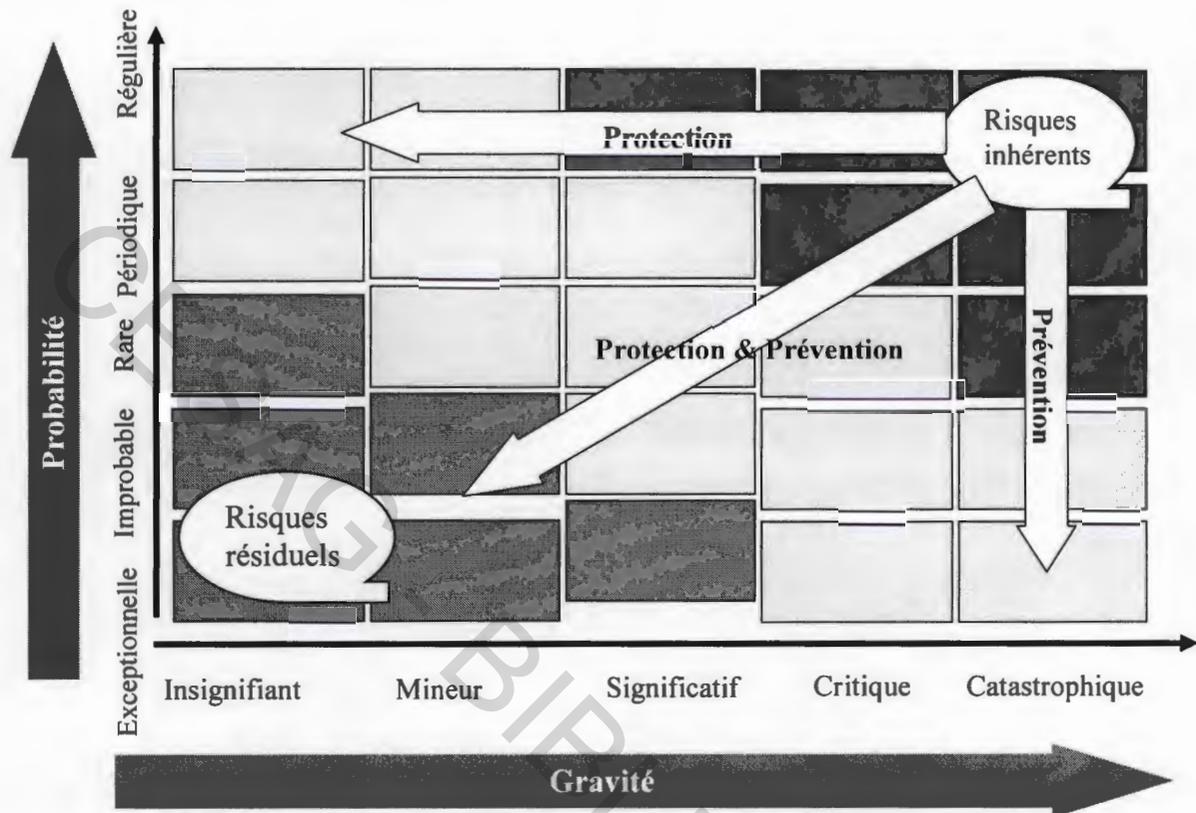
2.1.2 Dimension du risque

Selon Le Ray (2006 : 10), Le risque se mesure selon deux critères à savoir son impact (de faible ou insignifiant à catastrophique) et sa probabilité ou fréquence (de rare à presque certain).

L'appréciation des deux dimensions du risque peut être réalisée de façon qualitative ou quantitative selon les contraintes que l'entreprise est obligée de se conformer (Les Cahiers de l'Académie N°4, 2006 : 67). L'évaluation de ces deux dimensions donne la criticité (Les Cahiers de l'Académie N°4, 2006 : 68), qui veut dire la sévérité ou le poids du risque. Et c'est celle-ci (la criticité) qui permet de classer les risques par priorité d'actions. A ces dimensions s'ajoutent deux autres citées par McNamee (1998 : 39), à savoir: « the timing of risk », la période de réalisation de l'impact du risque; « and the duration of its consequences » la durée pendant laquelle les conséquences du dommage produisent un impact (Maders, 2006 :48).

Le risque peut être déterminé par une formule arithmétique : Risque = probabilité x Gravité ; correspondant à une représentation matricielle illustrée à la figure ci-dessous.

Figure n°3 : matrice de calcul du risque



Source : Le Ray (2006 : 10)

Les faiblesses ou lacunes dans un système de contrôle interne sont, quant à elles, des facteurs de risques. A titre exemplatif un piéton qui traverse l'autoroute, risque de se faire écraser par un véhicule. L'inexistence de pont au dessus de l'autoroute est une faiblesse ; traverser constitue donc un risque. Les deux termes ont sensiblement la même corrélation qu'entre cause et conséquence. En l'occurrence le pont rend le risque inhérent inexistant et peut être qualifié de « facteur clé de succès » ou encore de « bonne pratique ». Multiplier les facteurs clés de succès et les bonnes pratiques contribue à consolider le contrôle interne de l'organisation et par conséquent, à réduire considérablement les risques inhérents à son activité.

Selon Renard (2010 : 155) et Bouaniche (2004 : 7-8), le risque est mesurable, avons-nous dit, par la combinaison de deux dimensions : la probabilité de réalisation et les conséquences de l'impact. Ainsi, la probabilité se définit comme la fréquence d'apparition d'un dommage

(Maders, 2006 : 48), ou de production des événements (Renard, 2010 :155). L'impact lui se définit comme la gravité du dommage en cas de réalisation du risque (Maders, 2006 : 48).

Le risque se caractérise, en effet, par sa probabilité d'occurrence ou fréquence et par sa gravité d'après Barthelemy & al (2003 : 33) et Descroche (2004 : 46). Pour cette raison, l'évaluation du risque détermine sur la base des critères « probabilité d'occurrence » et « gravité des conséquences » d'après Colatrella et Bouaniche (2004 : 7). Ainsi, la probabilité d'occurrence d'un événement est la valeur moyenne de son éventualité pendant une période donnée selon Descroche (2004 : 38). Par contre, la gravité ou l'impact d'un événement est la conséquence que le risque peut engendrer s'il survient.

2.1.3 Typologie des risques

Chaque secteur d'activités (banques, industries, organismes, projets) a des risques spécifiques liés à la nature de ses opérations, qui peuvent être différents de ceux rencontrés dans d'autres secteurs. Ceci fait qu'il n'existe jusque là aucune typologie standard de risques. Dès lors, les risques peuvent être classés selon leur origine, leur nature et leur niveau.

2.1.3.1 Classification selon l'origine

Selon leur origine, les risques sont classés suivant deux catégories :

- Risques endogènes : les risques endogènes sont des risques générés directement par les activités de l'entreprise ;
- risques exogènes : les risques exogènes sont des risques qui naissent dans l'environnement de l'entreprise et qui l'affectent (Barthélemy, 2004 : 11).

2.1.3.2 Classification selon la nature

Selon leur nature, nous retenons :

- Risques opérationnels : les risques opérationnels sont « les risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs » (Chapelle & al, 2006 : 7). Il est lié à l'examen des dossiers administratifs et/ou comptables des opérations de l'entreprise par les opérationnels ;
- risques inhérents : d'après Hamzaoui (2005 : 172), les risques inhérents sont définis comme un ensemble de risques identifiés et existants dans l'entreprise sans qu'aucune mesure de

contrôle ne soit mise en œuvre par celle-ci. Ils proviennent d'une part de l'environnement et la culture de l'entreprise, la nature des transactions effectuées par les personnes pendant la réalisation des procédures administratives et comptables; et d'autre part, du style de gestion des dirigeants (Bouaniche, 2007 : 6) ;

- risques de contrôle : « some control risk will always exist because of inherent limitations of any internal control structure » (Sawyer & al, 1996 : 409). Il est un risque qui persiste à cause des mesures de contrôle très limitées et ne pouvant pas apporter au moment opportun des solutions de prévention ou de détection ;
- risques d'audit : C'est la probabilité que les auditeurs internes dans la réalisation d'une mission passent à côté des failles importantes faute d'investigations sérieuses dans le domaine audité (Joras *in* Renard, 2006 : 227). Ils sont liés à la réalisation de l'audit même par l'auditeur interne et sont causés soit par l'utilisation d'une méthode inadaptée, soit par la routine (Renard, 2006 : 182). On dit que l'auditeur prend toutes les précautions pour que ces risques soient limités quand il effectue une mission (Bouaniche, 2007 : 6) ;
- risques résiduels : pour Bilodeau (2001 : 10), ce sont les risques qui persistent dans l'entreprise même après la mise en œuvre des techniques et moyens de maîtrise des risques par les dirigeants.

2.1.3.3 Classification selon le niveau

Potdevin (1999 : 2) distingue trois catégories de risques selon le niveau :

- Risques potentiels : les risques potentiels sont des risques communs à toutes les entités qui peuvent éventuellement se produire si aucun dispositif de contrôle n'est mis en place pour les prévenir ou détecter voire même corriger. L'on dit aussi que leur identification est facilitée par l'expérience des auditeurs internes ou par les responsables chargés de la gestion des risques ;
- risques possibles : les risques possibles sont des risques qui peuvent surgir dans l'entreprise et face auxquels celle-ci ne s'est pas donné les mesures nécessaires pour les prévenir, détecter ou limiter ;
- risque matériel : Le risque matériel est un risque qui existe déjà dans l'entreprise à travers la preuve matérielle et qui se manifeste sévèrement si les mesures de contrôle ne sont pas efficaces.

2.2. Définitions et objectifs de contrôle interne

L'existence d'un manuel de procédures et son application stricte peuvent faciliter la réduction des risques opérationnels liés au processus achats. Mais, il importe de signaler que le contrôle interne n'est pas forcément lié à l'existence de cet outil. Dans le paragraphe qui va suivre, nous allons définir le contrôle interne et les objectifs de contrôle interne spécifiques au processus achats.

2.2.1 Définition du contrôle interne

Les définitions à la notion de contrôle interne sont nombreuses, mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2006 : 119). L'on ne se limitera qu'à celle la plus connue et qui paraît être unanime après des réflexions menées par des spécialistes. C'est la définition proposée par le COSO (Renard, 2010 : 137 ; Hamzaoui, 2005 : 80), «le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs et l'optimisation des opérations ; à la fiabilité des informations financières ; à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ainsi qu'à la sécurité des actifs ».

Nous retenons de cette définition d'autant plus complète, quatre caractéristiques fondamentales du contrôle interne à savoir d'abord, qu'il est un processus qui touche à toutes les activités de l'entreprise en vue de l'atteinte des objectifs. Ensuite, il est réalisé par tout le personnel de l'entreprise à quelque niveau que ce soit. Aussi, il fournit l'assurance raisonnable et donc objective. Enfin, il permet de réaliser les objectifs fixés par chaque entreprise. En conséquence, il est un processus qui donne l'assurance au management que les mesures de contrôle sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs (Pequignot, 2007 : 8). L'objectif principal du contrôle interne est de maîtriser d'une part les risques de l'entreprise et d'autre part, tous ses processus et fonctions (Rouff, 2008 : 14).

Néanmoins, selon (Hamzaoui, 2005 : 83), le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques. En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle par processus sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés ;
- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels ;
- la méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles ;
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

Comme pour la gestion des risques d'entreprise, le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Il sert à soutenir le fonctionnement d'une entité et à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficiente. Les limites inhérentes à tout contrôle interne, peuvent résulter d'un jugement défaillant exercé lors des prises de décision, de la nécessité d'étudier le rapport coûts/efficacité avant la mise en place de contrôles, ou de dysfonctionnements provoqués par une défaillance humaine ou technique.

Certes, le contrôle interne à lui seul est insuffisant pour cerner, circonscrire et atténuer les risques opérationnels liés au processus achats de l'entreprise. L'entente illicite (collusion) entre le chef d'entreprise et l'acheteur ou entre le demandeur/utilisateur et le fournisseur pour contourner les procédures d'achats, les erreurs de saisie des informations sur un fournisseur, la lourdeur administrative causée par les intervenants du processus achats ne sont-elles pas des limites du contrôle interne? Tout système a des limites qui sont causées par les menaces de l'environnement dans lequel l'entreprise vit et qui a priori ne sont pas sous son contrôle (Bapst, 2006 : 26). L'adhésion des dirigeants est un préalable indispensable à la réussite du contrôle interne. Un « bon » environnement de contrôle est à la base d'une bonne maîtrise des risques. L'environnement de contrôle est l'élément prédominant du contrôle interne. Il détermine l'existence et le bon fonctionnement des autres composantes (Hamzaoui, 2005 : 83).

2.2.2. Relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne

La définition de la gestion des risques d'entreprise donnée par le COSO dans son référentiel présente le contrôle interne comme un sous-ensemble de la gestion des risques d'entreprises.

Tableau n°2: relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne, selon les référentiels du COSO

Référentiels de gestion des risques d'entreprise en vue d'établir une stratégie	Référentiel de contrôle interne en vue de maîtriser les risques
Objectif stratégique	
Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité	Réalisation et optimisation des opérations, incluant des objectifs de performance et de rentabilité
Fiabilité de toutes les informations produites par l'entité incluant les informations internes et externes, financières et non financières	Fiabilité des informations financières
Conformités aux lois et aux réglementations en vigueur	Conformités aux lois et aux réglementations en vigueur

Source : Hamzaoui, (2005 : 82).

Ce tableau présente les objectifs similaires du contrôle interne et de la gestion des risques. Le référentiel de la gestion des risques d'entreprise spécifie trois objectifs identiques à ceux indiqués dans le référentiel du contrôle interne, tout en assignant à la gestion des risques d'entreprise des objectifs plus larges concernant l'information et la stratégie.

2.3 Objectifs et motivations de la maîtrise des risques opérationnels

On contrôle si l'on est capable de maîtriser les actions, les comportements, les événements ou leurs conséquences qui conditionnent l'atteinte des objectifs que l'on poursuit. Pour Fimbel (2003 : 35-36), pour survivre dans cet environnement incertain, l'entreprise doit mener des actions préventives par la mise en place d'un système efficace d'identification des menaces pouvant impacter ses activités.

2.3.1 Objectifs de la maîtrise des risques opérationnels

La maîtrise des risques opérationnels permet aux entreprises de s'assurer qu'elles peuvent saisir toutes les opportunités existantes de leur environnement, de renforcer leur avantage concurrentiel et de passer moins de temps à se préoccuper des menaces. Selon Barthélemy & al (2004 : 61), « la gestion du risque est l'application systématique des politiques, des procédures et des pratiques de gestion aux tâches d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de communication des risques de manière à permettre aux organisations de minimiser les pertes et de maximiser les opportunités ».

Les entreprises sont confrontées à des problèmes croissants (complexité, incertitude et extrême concurrence de l'environnement économique, industriel et social, difficultés rencontrées dans le management), face auxquels elles doivent relever le défi. L'un des objectifs de la maîtrise permanente des activités de l'entreprise est d'assurer la continuité de celles-ci (Bernard, 2008 : 68). Les objectifs spécifiques qui en découlent sont la reconnaissance de tous les risques qui les menacent, leur étude de façon globale, systématique et permanente par la mise en place des mesures de contrôle et l'évaluation de ces mesures pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise (Chevassu, 2008 : 6).

La gestion des risques de l'entreprise est un outil qui cherche à répondre à deux problèmes : évoluer avec un environnement économique imprévisible et de plus en plus agressif et satisfaire les actionnaires qui deviennent de plus en plus exigeants en termes de rentabilité, de transparence et de survie de l'entreprise. Les dirigeants sont ainsi confrontés à des pressions internes (la recherche d'outils efficaces et performants d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise en vue du pilotage des risques) et externes (les actionnaires, les clients, l'Etat, les partenaires au développement) les amenant à mandater l'évaluation des dispositifs en vue de se rassurer de la maîtrise des processus de l'entreprise (Maders, 2006 : 146 ; IFACI, 2005 : 5).

2.3.2 Motivations et facteurs clés de succès de la maîtrise des risques opérationnels

Sans une gestion globale et raisonnée des risques, les organisations ne sauraient maîtriser leurs activités et atteindre leurs objectifs.

2.3.2.1 Motivations de la maîtrise des risques opérationnels

Pour Renard (2006 : 122), ce qui motive les dirigeants à la maîtrise des risques des entreprises est de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser. La maîtrise des risques opérationnels 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 (Bapst & al, 2002 : 311; Rouff, 2006 : 48).

Selon le COSO II, l'approche traditionnelle de la gestion des risques marquée par un cloisonnement et une vision axée sur l'arbitrage ainsi que l'assurance devient insuffisante.

Les dirigeants sont à la recherche des outils intégrant le management des risques dans les prises de décisions. L'avantage compétitif reviendra à ceux qui, les premiers, sauront identifier, puis saisir et exploiter les opportunités nouvelles.

La maîtrise des risques opérationnels est un travail quotidien qui implique l'intervention de différents acteurs ayant chacun des responsabilités spécifiques à savoir:

- le conseil d'administration responsable de la surveillance de la gestion de l'entreprise faite par les dirigeants ;
- le comité d'audit chargé de l'examen approfondi des questions administratives, financières et comptables. Il fait le point sur l'état du profil des risques ainsi que leur maîtrise ;
- les dirigeants chargés de la mise en place et de l'amélioration du dispositif de contrôle interne. On dit qu'ils peuvent déléguer une partie de la maîtrise des risques à des gestionnaires de risque dont ils auront nommé ;
- les gestionnaires de risque (risk managers) ont la responsabilité de collecter les informations sur l'ensemble des processus de l'entreprise en vue de mettre sous contrôle les risques potentiels ;
- les opérationnels sont chargés d'exécuter et de rendre compte pour tout problème rencontré à leur supérieur hiérarchique ;
- le personnel d'encadrement veille sur les activités et leur exécution par les opérationnels (Maders, 2006 : 170-171).

2.3.2.2 Facteurs clés de succès de la maîtrise des risques opérationnels

Selon Bernard & al (2008 : 149), les facteurs clés de succès de la maîtrise des risques opérationnels sont de cinq ordres. Il s'agit de :

- comprendre l'entité et ses particularités ;
- porter une attention particulière à la compréhension des cadres de l'entreprise, les modes de communication et de diffusion, les procédures et leur application ;
- élaborer une démarche de la maîtrise des risques claire, simple et précise pour s'assurer de la compréhension de tous les acteurs impliqués dans le processus évalué ;
- mettre à profit des moyens financiers pour bien mener l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels ;

- faire participer de manière constructive tous les opérationnels au travail de maîtrise du dispositif en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité.

2.4 Démarche de la maîtrise des risques opérationnels

Il est nécessaire de procéder à l'analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés. Cette qualification se fera en fonction de ses caractéristiques. Une fois les risques évalués et hiérarchisés, le management doit étudier la façon de les gérer. Le traitement des risques se fait au moyen de deux composantes du risque à savoir l'impact et la probabilité. Il faut une stratégie pour chaque risque, soit minimiser l'impact en développant une politique efficace de protection, soit minimiser la fréquence en développant une politique efficace de prévention.

Pour cela, il doit faire appel au jugement du management, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques, et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire. Les mesures qui peuvent être prises pour limiter l'importance ou la probabilité de survenance des risques englobent toute une gamme variée de décisions de gestion. Il n'existe dans le domaine de la maîtrise des risques opérationnels aucune démarche unique et rigoureuse (Renard, 2007 : 212). Les démarches de la maîtrise des risques dépendent des objectifs recherchés par les entreprises. Dans ce paragraphe, les démarches ainsi que les étapes clés couramment utilisées pendant la maîtrise des risques opérationnels sont résumées dans le tableau ci-après. Ces différentes étapes seront plus développées dans les sections suivantes.

Tableau n°3 : synthèse de certains auteurs sur la démarche de la maîtrise des risques opérationnels

Auteurs	Descroches (2003 : 98-99)	Renard (2010 : 154-164)	Jimenez & al (2008 : 64)	Bapst & al (2002 : 12)	Mandzila (2009 : 17)	Chevassu (2008 : 28)	Barthélemy (2004 : 61)	Bernard & al (2008 : 284)
Etapes								
Prise de connaissance et description du processus			X				X	
Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X		X
hiérarchisation des risques	X	X	X	X	X	X		X
Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	X	X	X	X	X	X		X
Gestion des risques	X						X	X

Source : nous-mêmes.

2.4.1 Prise de connaissance et description du processus

La prise de connaissance de l'entité permet d'avoir une connaissance approfondie des activités du processus étudié. Elle constitue un préalable nécessaire et facilite l'identification des risques liés au processus et l'appréciation des dispositifs de maîtrise mis en place par l'organisation.

La description du processus achats consiste à le découper en sous-processus et de procéder à leur analyse. Ce découpage permet non seulement de comprendre davantage ledit processus, mais aussi, facilite l'identification et l'évaluation des risques.

2.4.2 Identification des risques opérationnels

En considérant l'IFACI (in COSO II, 2006 : 63), Le management identifie les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation.

Pour Renard (2007 : 220), l'identification des risques peut se faire en tenant compte de trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature. Il s'agit de l'exposition, de l'environnement et de la menace. L'identification des risques constitue un préalable dans le processus de maîtrise des risques. C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre un contrôle interne efficace. Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et à identifier les points des activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire.

D'après Coopers & al, (2000 : 60), « le choix d'une méthode d'identification n'a guère d'importance, l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte attentivement des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment la non réalisation des objectifs par le passé ; la compétence du personnel ; les changements au niveau de la concurrence, de la réglementation, du personnel ou des autres ; la dispersion géographique des activités ; l'importance que revêt une activité pour l'entreprise et la complexité d'une activité ».

L'identification des facteurs de risque externes et internes est fondamentale pour procéder à une évaluation efficace des risques. Les méthodes d'identification des risques nécessitent la combinaison des techniques qui suivent.

2.4.2.1 Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Pour réussir cette méthode, tous les acteurs doivent avoir la même compréhension sur les objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour Bapst (2003 : 3), dans un premier temps on identifie les objectifs de l'activité puis, ceux de l'organisation pour ensuite leur adjoindre les menaces correspondantes. Les menaces peuvent être des risques de fraude, qui sont le plus souvent imprévisibles et irréversibles. Ils se manifestent par le contournement des procédures mises en place.

2.4.2.2 Identification basée sur l'analyse historique

Elle se fait sur la base de la liste des risques opérationnels déjà survenus dans l'organisation. Mais rien ne confirme que les mêmes risques vont se reproduire compte tenu des changements qui peuvent avoir lieu à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise par rapport au temps et à l'environnement (Bapst, 2003 : 3).

2.4.2.3 Identification basée sur les tâches élémentaires

Il s'agit de découper l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés, entre autres, les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou est mal faite (Renard, 2007 : 220-222). Il s'agit des risques identifiés selon l'exposition, qui sont des risques qui pèsent sur les biens et sont multiples. Ce sont entre autres des malversations, des incendies et des dommages de toute nature.

2.4.2.4 Identification basée sur les check-lists

Il s'agit d'une technique qui consiste à établir une liste de l'ensemble des risques de l'entreprise, en veillant à l'omission. Les risques sont listés en fonction des activités, des événements, ou de tout critère possible. Cette liste vient en complément des autres techniques pour permettre une identification satisfaisante des risques de l'entreprise (Renard, 2007 : 220-222).

2.4.2.5 Identification basée sur l'analyse de l'environnement

Ce n'est pas le bien lui-même, mais ce qui est autour de lui qui devient facteur de risque. Ce sont tous les risques liés aux opérations. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise peut être source de risques auxquels l'entreprise est confrontée (Renard, 2007 : 220-222).

2.4.2.6 Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Cette technique consiste à déterminer d'abord les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise et ensuite à identifier les risques pouvant affecter chaque actif. Il importe de noter qu'identifier les risques, c'est prendre en compte les risques internes et extérieurs à l'entreprise (Vauris & al, 2006 : 23). En plus de ceux identifiés à majorité internes, les risques économiques comme l'inflation, politiques comme les nouvelles lois, sociaux tels que les soulèvements populaires, sont des risques externes qui peuvent influencer à tout moment le processus d'achats.

Signalons à toutes fins utiles que l'identification des risques opérationnels s'effectue par l'utilisation des outils ou techniques à savoir le questionnaire, le brainstorming, l'analyse de la documentation existante, le tableau des forces et faiblesses apparentes ou le tableau d'identification des risques, l'appel à des experts (Lemant, 2008 : 40; Renard, 2007 : 183 ; Chevassu, 2008 : 30). On dit que ces techniques et outils peuvent être combinés pour identifier plus de risques.

2.4.3 Evaluation des risques opérationnels

Une fois les risques identifiés, il va falloir analyser non seulement les causes qui les entraînent et chercher à partir de celles-ci si d'autres risques ne vont pas surgir ; mais aussi les conséquences financières ou non pour connaître leurs effets en cas de réalisation et les actions de contrôle prises par les responsables (Chevassu, 2008 : 31 ; Vauris, 2006 : 46).

Si l'on considère l'IFACI (in COSO II, 2006 : 73), l'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un événement, qu'ils soient positifs ou négatifs,

doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels (IFACI, 2006 : 73).

Selon l'IFACI (in COSO II, 2006 : 74), le risque inhérent est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctrices prises par le management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact. Le risque résiduel est le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management. Les risques inhérents sont évalués dans un premier temps puis, une fois les réponses du management définies, l'évaluation porte sur les risques résiduels. Selon l'IFACI (in COSO II, 2006 : 78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels.

2.4.3.1 Evaluation par la méthode quantitative

Cette méthode consiste à évaluer le risque selon sa probabilité et la mesure de sa gravité. Elle est la méthode pratiquée par le Risk management (Niaama, 2002 : 36). Elle a pour objet la hiérarchisation des risques identifiés ; l'évaluation du niveau de sécurité du système ou du sous-système dans la phase considérée ; la construction de la sécurité efficace et cohérente de ce système.

En considérant l'IFACI (in COSO II, 2006 : 78-79), la méthode quantitative est garantie par la bonne application des analyses qualitatives de manière très raffinée. Les techniques d'évaluations qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il y a suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable. Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. Aussi, il faut que l'évaluateur ait la maîtrise des méthodes statistiques pour pouvoir les appliquer notamment les modèles probabilistes, non-probabilistes et le benchmarking.

2.4.3.2 Evaluation par la méthode qualitative

L'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité des risques. La gravité détermine le degré de l'impact sur l'homme, sur les biens ou l'environnement naturel. Cette méthode a

pour but l'identification des événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ; des causes de ces événements ; des conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarii ; des actions à entreprendre pour diminuer les risques (Descroches & al, 2003 : 58-59).

D'abord, les notations suivant l'échelle telles que « insignifiante » ou « négligeable », « marginale » ou « grave », « critique » ou « catastrophique » sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que « improbables », « rare », « occasionnelle », « plus probable » sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 : 36). Par ailleurs, les échelles « longue » et « courte » sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders, 2006 : 49). Ensuite, le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à filtrer les risques, est évalué. Les risques résiduels, risques qui subsistent malgré les différents contrôles mis en place, seront évalués suivant la même cotation que les risques inhérents. C'est ce type de risque (résiduel) qui fait l'objet de l'acceptabilité ou du rejet.

Nous proposons ainsi l'exemple ci-après d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par Bernard & al (2008 : 64).

Tableau n°4: échelle de cotation de la gravité du risque

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

Source : Bernard & al (2008 : 64).

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, etc.. Et quant à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci.

Une fois les risques identifiés en fonction de leur enjeu, Bernard & al (2008 : 65) propose de les classer et de les prioriser à travers la matrice de vulnérabilité qui reprend les critères de gravité et de fréquence comme l'on peut l'illustrer dans le tableau suivant.

Tableau n°5 : échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque

4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou un autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnablement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictelement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Bernard & al (2008 : 65)

Les outils d'identification sont ceux utilisés pour l'évaluation des risques opérationnels. Le tableau d'identification est complété par une colonne évaluation et peut dès lors être appelé tableau d'évaluation.

2.4.4 Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Dans le Petit Larousse (1996 : 515), hiérarchiser signifie « soumettre selon un ordre hiérarchique ou organiser en fonction d'une hiérarchie ». En effet, il s'agit là dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation. La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 : 37). Il affirme que le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité.

L'outil le plus communément utilisé pour la hiérarchisation est la cartographie ou la « mise en cartes » des risques (Aubry, 2005 : 10), ou la matrice de criticité (Chevassu, 2008 : 38), et ces deux auteurs proposent cette matrice de criticité des risques à la figure ci-dessous.

Figure n°4 : exemple de matrice de criticité des risques opérationnels

Fréquence d'occurrence de l'événement dangereux	Niveau de risque			
	Probable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Occasionnel	Acceptable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Rare	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Inacceptable
Improbable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable
	négligeable	grave	critique	catastrophique
	niveau de gravité des conséquences de la situation dangereuse			

Source : Chevassu (2008 : 38)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés ; les questions suivantes méritent d'être posées :

- Quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les risques?
- Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels?
- Comment évaluer leur efficacité?

Ces questions trouveront leur réponse tout au long des sections suivantes.

2.4.5. Traitement des risques opérationnels

L'évaluation de la maîtrise des risques est un élément crucial pour le management lui permettant de mieux réagir face à chaque risque identifié. Cette étape correspond à «la définition et à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel» (Desroches, 2003 : 99). A la suite de l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels par l'auditeur interne, un rapport de recommandations est transmis au management de l'organisation. Dès lors et face à chaque risque, quatre alternatives sont proposées (Renard, 2010 : 160-161 ; Chevassu, 2008 : 38 ; IFACI in COSO II, 2006 : 83-84). Il s'agit :

- de l'acceptation ;
- du partage ;
- de l'évitement ;
- de la réduction.

2.4.5.1 L'acceptation

Il s'agit de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact si la mise en œuvre de leur traitement est coûteuse pour l'entreprise et si elle peut prendre une longue durée (Chevassu, 2008 : 38).

2.4.5.2 Le partage

Il est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers en vue de se partager les charges afférentes au risque et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties (Renard, 2010 : 160-161).

2.4.5.3 L'évitement

L'évitement est la suppression pure de l'activité qui est porteuse du risque. Il peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits ou de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché (IFACI in COSO II, 2006 : 83-84).

2.4.5.4 La réduction

Elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectrices pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait. On dit qu'elle provient généralement des recommandations données par l'auditeur interne en vue d'améliorer les contrôles clés du processus.

En fonction de la solution retenue, il convient de considérer l'effet des différentes solutions en termes de probabilité et d'impact ainsi que de coûts et bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction. Les risques et opportunités sont appréhendés de manière transversale ou agrégée de façon à déterminer si le risque résiduel global correspond à l'appétence de l'organisation pour le risque (IFACI in COSO II, 2006 : 83).

2.4.6. Pilotage

En considérant l'IFACI in COSO II (2006 : 83), Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses

éléments au fil du temps, par le biais des opérations courantes de pilotage, d'évaluations spécifiques ou d'une combinaison des deux. Les défaillances du dispositif de management des risques sont remontées selon la voie hiérarchique, les problèmes graves étant portés à l'attention de la direction générale et du conseil d'administration. Le pilotage doit assurer l'amélioration continue des contrôles et le reporting. Il se décompose en deux phases à savoir le suivi des risques ainsi que la capitalisation.

2.4.6.1 Suivi des risques

La phase de suivi permet d'informer les dirigeants de l'évolution des risques résiduels identifiés et de prévenir les nouveaux risques susceptibles de surgir. Suivre en permanence les activités permet de réactualiser, si nécessaire, les plans d'action. Le suivi permet de réévaluer périodiquement les risques identifiés, en particulier quand il y a des modifications dans l'organisation de l'entreprise et des procédures, et d'effectuer des audits internes et externes (IFACI in COSO II, 2006 : 83-84).

2.4.6.2 Capitalisation

Selon Renard (2010 : 160-161), la maîtrise des risques doit faire l'objet des rapports périodiques adressés au comité de direction ou au conseil d'administration. Les parties prenantes de l'entreprise doivent s'informer par une présentation périodique des risques, des stratégies liées aux risques et des contrôles faits par les organes dirigeants de l'entreprise. Le système d'information doit être efficace et en perpétuelle amélioration à tous les niveaux de l'activité de toute entreprise. Et la formation du personnel doit elle aussi être maintenue et améliorée, sans quoi la maîtrise des risques opérationnels serait inefficace.

Ce chapitre nous a permis d'identifier et évaluer les risques opérationnels ainsi que les procédures nécessaires à la maîtrise des risques liés au processus achats. Il nous a également permis de comprendre la démarche de la maîtrise des risques afin d'atteindre un plan de maîtrise raisonnable. Cette maîtrise est fonction du traitement des risques qui la précède, du pilotage qui la succède, de l'environnement du contrôle interne et du système d'information.

Ayant compris comment maîtriser les risques opérationnels liés au processus achats, le chapitre suivant traitera par conséquent du modèle d'analyse et de collecte des données dans l'objectif d'adapter le processus analysé avec notre étude pratique.

CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES

La connaissance approfondie du processus achats et de la démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus, a fait l'objet de l'étude des chapitres précédents. L'objet du présent chapitre est de présenter notre méthodologie théorique de recherche. Celle-ci sera un ensemble de procédés et outils que nous utiliserons pour collecter et analyser les données, afin de finaliser cette étude axée sur le processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal.

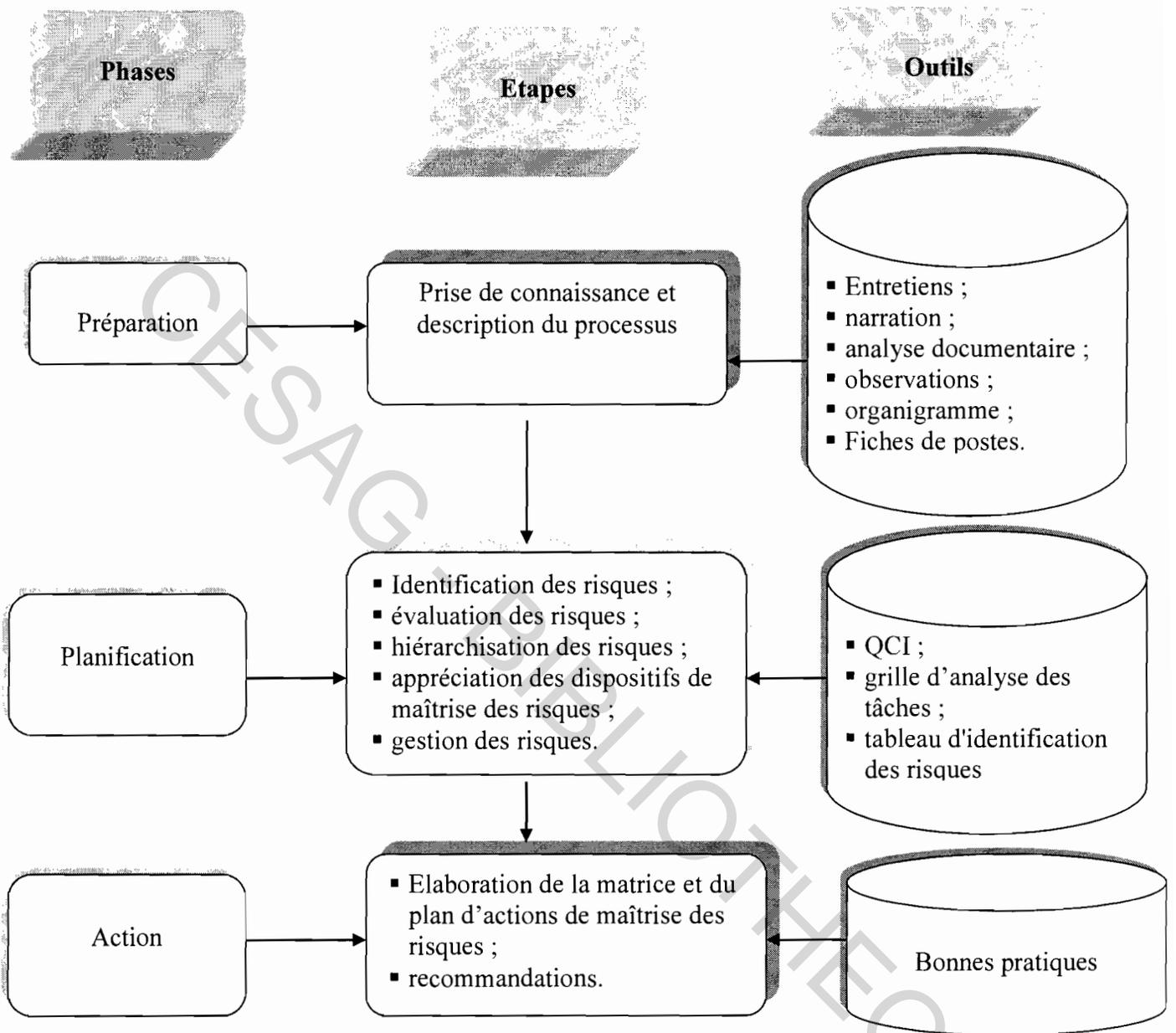
Ce chapitre s'articulera en trois sections dont la première exposera notre modèle d'analyse, la deuxième traitera des outils de collecte et d'analyse des données et la dernière mettra en exergue la population rencontrée.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse conçu à partir de la synthèse des points de vue et positions des divers auteurs qui ont traité du sujet, nous permettent de présenter dans la figure qui va suivre du modèle d'analyse. Notre modèle d'analyse définit les différentes étapes de la recherche. La première phase de préparation est constituée par l'étape de prise de connaissance et de description du processus achats au sein du BIT au Sénégal. Cette étape est réalisée à l'aide des entretiens ; de la narration ; de l'analyse documentaire ; des observations ; de l'organigramme et des fiches de postes. La seconde phase de planification fait face à l'étape d'identification des risques ; d'évaluation des risques ; de hiérarchisation des risques ; d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques et de gestion des risques Elle nous a servi pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne, de la grille d'analyse des tâches. La dernière étape nous servira à définir les priorités d'action et les recommandations.

La figure ci-après résume notre modèle d'analyse.

Figure n°5 : modèle d'analyse de l'évaluation de la maîtrise des risques



Source : nous même

3.2 Outils de collecte et d'analyse des données

C'est l'ensemble des outils que nous avons utilisé pour mieux collecter et analyser les données relatives au processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données.

3.2.1 Narration

Selon Renard (2010 : 354), il existe deux types de narration notamment la narration orale où l'auditeur écoute son interlocuteur et note intégralement ce qu'il dit ainsi que la narration écrite où l'auditeur décrit un processus constaté. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus de renseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

Il nous semble donc opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que faire se peut les données relatives au processus achats du Bureau de l'OIT à Dakar. Ainsi, nous écouterons tous les acteurs impliqués dans le processus achats du Bureau de l'OIT à Dakar afin qu'ils nous décrivent concrètement comment ils procèdent pour gérer le processus achats. Nous noterons au fur et à mesure ce qu'ils vont nous dire. Nous leur décrirons aussi le processus achats tel que nous l'avons constaté pendant la revue de littérature pour avoir plus d'informations. Nous ferons la synthèse des renseignements reçus d'eux en vue de l'interpréter et de l'utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du questionnaire de contrôle interne et des tests d'audit que nous effectuerons.

3.2.2 Interview

«Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc., et de divulguer la teneur de l'entretien» (Lemant, 2008 : 181). Le guide d'entretien est soit directif soit non directif. Dans le cadre de cette étude, nos répondants seront constitués par un échantillon des intervenants dans le processus achats et nous utiliserons tour à tour les deux techniques ci-dessus évoquées. Par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons le face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien. Les réponses obtenues nous serviront pour comprendre et organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du questionnaire de contrôle interne. Le guide d'entretien et le questionnaire de contrôle interne se trouvent en annexe I à la page 106.

3.2.3 Analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités du processus

achats du BIT au Sénégal afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail.

3.2.4 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de contrôle interne à travers les réponses « oui » et « non » données par nos interlocuteurs. Il s'agit de formuler la meilleure question pour pouvoir maîtriser la tâche élémentaire qui est exécutée par les opérationnels. Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le questionnaire de contrôle interne que nous élaborerons.

3.2.5 Organigramme fonctionnel

Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique et de la grille d'analyse des tâches nous permettra d'identifier les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, tâches et responsabilités d'une part, et d'autre part d'un manque de clarté dans les relations hiérarchiques, potentielle source d'inefficacité.

3.2.6 Grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 : 77). Elle va directement relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail (Renard, 2010 : 357). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis. L'annexe II à la page 112 le montre avec beaucoup plus de détails.

3.2.7 Tableau d'identification des risques

Il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires (Renard, 2007 : 220). Il nous facilitera pour élaborer le questionnaire de contrôle interne.

3.3. Population rencontrée

Toutes ces informations ont été recueillies auprès des acteurs intervenant dans la gestion du processus achats au Bureau de l'OIT à Dakar. En plus du personnel du Bureau, nous avons également interrogé quelques personnes des projets de coopération qui gèrent eux aussi ce processus. La population a été choisie en fonction des objectifs poursuivis par cette étude qui étaient d'avoir un maximum d'informations en ce qui concerne le processus achats au Bureau de l'OIT à Dakar. Notre échantillon comprend tous les membres de l'Unité administrative et financière, des personnes de l'Unité de programmation ainsi que quelques personnes ciblées des projets de coopération, soit un échantillon de 9 personnes sur 10 intervenant dans ce processus comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau n°6 : récapitulatif des personnes interrogées

N°	UNITE	FONCTION	Date
1	Direction	Directeur	09 août 2010
2	Direction	Secrétaire principale du Directeur et assistante administrative	06 septembre 2010
3	Unité administrative et financière	Administrateur financier	16 août 2010
4	Unité administrative et financière	Assistant administratif principal	16 août 2010
5	Unité administrative et financière	Assistant administratif	Du 30 août au 21 septembre 2010
6	Projet de coopération technique (Programme International pour l'Abolition du Travail des Enfants - IPEC)	Assistant administratif	08 septembre 2010
7	Unité de programmation	Assistante au programme	06 septembre 2010
8	Unité administrative et financière	Assistant comptable et financier	03 août 2010
9	Projet de coopération technique (Programme International pour l'Abolition du Travail des Enfants - IPEC)	Assistant comptable et financier	27 septembre 2010

Source : nous-même

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques à utiliser pour aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique nous facilitera l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats au Bureau de l'OIT au Sénégal. Ce modèle n'est pas universel ou standard mais il pourrait s'appliquer à toute démarche de maîtrise des risques opérationnels liés audit processus.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis de nous initier aux notions du processus achats et aux différents sous-processus qui le composent, et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la vie de l'entreprise ou de toute autre organisation.

La connaissance approfondie du processus achats nous a permis d'identifier les risques opérationnels ainsi que les dispositifs de contrôle interne et d'évaluation de la maîtrise de ces risques liés à chaque sous-processus afin d'aboutir à l'optimisation des activités de l'entreprise. Cette démarche théorique s'appliquera au processus achats du BIT au Sénégal. Elle pourra être appliquée aussi à toute autre entité où des procédures d'achats existent.

Il importe de signaler que la maîtrise des risques est un puissant outil de gestion des risques à la disposition du risk manager, de l'auditeur interne et des opérationnels des processus. Elle permet de déceler les zones à risques qui nécessitent une intervention urgente.

La présente étude théorique du processus achats dans cette première partie nous amène à aborder une étude pratique dudit processus dans la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Face à un environnement en perpétuelle changement, le processus achats engendre également un nombre exponentiel de risques opérationnels liés à chacun de ses sous-processus déjà identifiés dans la première partie du présent travail. La diversité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs du Bureau de l'OIT au Sénégal, en particulier les objectifs de développement du millénaire.

C'est dans ce cadre que le Conseil d'Administration (CA) de l'organisation des Nations Unies (ONU), lors de sa session annuelle de 2005 a demandé à toutes ses agences de fonder leurs activités de contrôle et de mise en œuvre de responsabilité sur leur propre modèle de risque tout en créant les activités d'évaluation de la maîtrise des risques au sein de son département d'audit. Ceci permettra au Conseil d'Administration, d'être avisé de l'essentiel des risques recensés dans les différents pays mais aussi des mesures prises par l'organisation pour en minimiser les conséquences, ainsi que du taux de suivi des recommandations et les nouvelles tendances de risques.

Après une connaissance théorique et approfondie du processus achats, ainsi que des risques opérationnels qui y sont liés, nous avons souhaité dans cette deuxième partie étudier la mise en œuvre concrète d'un tel processus, notamment dans le cas du BIT au Sénégal.

Le chapitre premier de cette partie sera ainsi consacré à la présentation du BIT à travers son organisation à l'échelon international, ses missions et objectifs, sa coopération technique, ses achats et marchés. Dans le même chapitre, l'on passera en revue son organisation à l'échelon sous-régional.

Le second chapitre sera essentiellement consacré à la description du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats où l'on fera la description des procédures d'achats par appel d'offres et surtout la description des procédures d'achats par bons de commande constituant le maillon important du processus achats du BIT au Sénégal.

Le troisième chapitre et le dernier, traitera de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal. L'on procédera d'abord à l'identification des dispositifs de maîtrise et des risques opérationnels liés au processus achats par bons de

commande. Ensuite, le choix de l'échantillon et l'analyse des résultats nous permettront d'élaborer un plan d'actions de maîtrise des risques en vue de faire des recommandations pour boucler ce chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV: PRESENTATION DU BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) AU SENEGAL

Selon ILO in report (2009 : 13-22), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est une agence internationale relevant du groupe des Nations Unies qui se consacre à améliorer l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Elle a pour principal objectif de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans la gestion des problèmes liés au monde du travail.

L'OIT intervient auprès de 178 Etats membres pour s'assurer que les normes du travail sont bien respectées, au niveau de la loi comme dans la pratique. L'OIT est une agence internationale qui soutient des programmes de développement dans des pays en voie de développement, essentiellement les Etats arabes, l'Europe, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie et le Pacifique, ainsi que l'Afrique dont le Sénégal. Le BIT est un organisme multidimensionnel. La nature et la configuration de ses procédures administratives sont d'autant plus complexes. Il s'avère dès lors essentiel de connaître et de comprendre la définition et les objectifs de ses missions, avant d'aborder le processus achats et ses sous-processus.

Pour nous permettre d'avoir une connaissance générale du Bureau de l'OIT au Sénégal, ce chapitre s'articulera autour de trois sections fondamentales. La première section traitera de l'organisation de l'OIT à l'échelon international, la seconde section fera une présentation générale de l'OIT et la troisième section fera une présentation du Bureau de l'OIT au Sénégal.

4.1 Organisation de l'OIT à l'échelle internationale

L'OIT est une organisation internationale, l'étude de son Bureau au Sénégal ne peut être indépendante du bureau à l'échelle internationale d'autant plus que les responsables du Bureau au Sénégal sont des représentants des services du Bureau siège. Ceci fait que nous débuterons par faire la présentation de la structure de l'OIT à l'échelle internationale avant de présenter sa structure à l'échelle sous-régionale. L'OIT accomplit sa mission grâce à trois principaux organes qui tous associent des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs.

4.1.1 La Conférence internationale du Travail

Les Etats Membres de l'OIT se réunissent lors de la Conférence internationale du Travail en juin de chaque année, à Genève. Deux délégués gouvernementaux, un délégué des employeurs et un délégué des travailleurs représentent chaque Etat Membre. Des conseillers techniques assistent les délégations, qui sont généralement conduites par des ministres qui prennent la parole au nom de leur gouvernement. Les délégués des employeurs et des travailleurs peuvent s'exprimer en toute liberté et voter selon les instructions reçues de leurs organisations respectives. La Conférence élabore et adopte les normes internationales du travail et constitue un forum de discussion pour les questions clés en matière de travail et de problèmes sociaux. Elle adopte également le budget de l'Organisation et élit le Conseil d'administration.

4.1.2 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe exécutif de l'OIT et se réunit trois fois par an à Genève. Il prend des décisions relatives à la politique de l'OIT. Il établit le programme et le budget qu'il soumet ensuite à la Conférence pour adoption. Il élit aussi le Directeur Général. Le Conseil d'administration de l'OIT est composé de 28 membres gouvernementaux, 14 membres employeurs et 14 membres travailleurs. Les 10 premiers Etats industriels détiennent des sièges gouvernementaux permanents et les autres représentants des gouvernements sont élus par la Conférence tous les trois ans, compte tenu d'une répartition géographique équitable. Employeurs et travailleurs élisent respectivement leurs propres représentants.

4.1.3 Le Bureau International du Travail

Le Bureau International du Travail est le secrétariat permanent de l'Organisation Internationale du Travail. Il est le quartier général pour l'ensemble des activités de l'OIT qu'il met en œuvre sous le contrôle du Conseil d'administration et sous la direction d'un Directeur Général, élu pour un mandat renouvelable de cinq ans.

Le Bureau emploie quelque 1900 fonctionnaires de plus de 110 nationalités au Siège à Genève et dans 40 bureaux dans le monde. En outre, quelque 600 experts effectuent des missions dans toutes les régions du monde dans le cadre du programme de coopération technique. Le schéma descriptif de l'organigramme hiérarchique du BIT à l'échelle internationale est décrit en annexe III à la page 114.

4.2 Présentation générale de l'OIT

Un bref aperçu sera fait sur les missions, les objectifs, la coopération technique ainsi que les achats et marchés de l'OIT, avant de décrire son organisation à l'échelle internationale et régionale.

D'après son site web, L'OIT a été fondée en 1919 sous l'égide du Traité de Versailles, qui a mis fin à la Première Guerre mondiale. La création de l'OIT s'inscrivait dans le droit fil de la réflexion selon laquelle une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale. Une des priorités actuelles de l'OIT est de favoriser la création d'emplois décents et l'émergence d'un contexte économique et de conditions de travail permettant aux travailleurs et aux chefs d'entreprise de participer aux efforts en vue de la paix durable, la prospérité et le progrès social. La pauvreté reste profonde et répandue dans le monde en développement et dans certains pays en transition démocratique. On estime que deux milliards de personnes dans le monde vivent actuellement avec moins de deux dollars par jour. Pour l'OIT, le travail constitue le principal moyen permettant de sortir de la pauvreté.

4.2.1. Missions et objectifs de l'OIT

« La justice sociale est le meilleur moyen d'assurer une paix durable et d'éliminer la pauvreté. Je crois en la capacité des gens à se fédérer pour défendre leurs droits, à unir leurs forces et à faire entendre leur voix. », déclare Juan Somavia, l'actuel Directeur Général du BIT.

Etant la seule institution multilatérale au monde dotée d'une structure tripartite, l'OIT a pour vocation de fournir aux hommes et aux femmes de tous les pays, riches ou pauvres, de meilleures possibilités d'obtenir un travail et un revenu décents, la sécurité de l'emploi et de meilleures conditions de vie. Elle s'efforce d'atteindre ses objectifs en promouvant les droits au travail, en encourageant la création d'emplois décents, en améliorant la protection sociale et en renforçant le dialogue social dans le domaine de l'emploi.

L'OIT est la tribune internationale pour tout ce qui a trait au monde du travail. Un de ses principaux objectifs consiste à aider les gouvernements des pays membres à mettre en place les institutions propres à garantir le fonctionnement de la démocratie et à rendre compte de leurs actions aux citoyens. L'OIT élabore des normes internationales du travail sous la forme de conventions et de recommandations qui fixent les conditions minimales des droits

fondamentaux au travail, notamment la liberté syndicale, le droit d'organisation et de négociation collective, l'abolition du travail forcé, l'égalité des chances et de traitement, et autres instruments régissant les multiples aspects du monde du travail.

4.2.2. Coopération technique

L'objectif général de coopération technique de l'OIT est de mettre en œuvre l'Agenda pour le travail décent au niveau national, en aidant les mandants à concrétiser ce concept pour chaque homme et chaque femme. Les programmes de coopération technique et de renforcement des capacités de l'OIT contribuent à établir des ponts entre le rôle normatif de l'OIT et les bénéficiaires.

Depuis le début des années cinquante, l'OIT coopère avec des pays de tous les continents et de tous niveaux de développement économique. Au cours de la décennie écoulée, ce sont en moyenne 130 millions de dollars qui ont été consacrés chaque année à des projets de coopération technique. Ces projets sont mis en œuvre grâce à une étroite collaboration entre les pays bénéficiaires, les donateurs et l'OIT qui dispose d'un réseau de bureaux de terrain dans le monde entier.

L'OIT exécute aujourd'hui plus d'un millier de programmes de coopération technique dans plus de 80 pays avec le soutien de quelques 60 institutions donatrices du monde entier. Ils reçoivent l'appui de gouvernements à titre individuel ou dans le cadre de l'Union européenne, des agences onusiennes, de la Banque mondiale, de banques régionales de développement, d'organisations syndicales et patronales et d'associations professionnelles. L'OIT a décentralisé la plupart des activités de ce type à ses bureaux locaux et régionaux dans plus de 40 pays.

4.2.3 Achats et marchés de l'OIT

L'OIT dispose d'un site ou portail public dédié aux achats du BIT. Le but de ce site est de donner aux fournisseurs les informations et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent profiter des opportunités commerciales offertes par le BIT.

Selon la Circulaire n°60 du BIT, l'opération d'achat comprend la définition des besoins, la sélection des fournisseurs, l'évaluation des offres, l'attribution du marché, l'inspection, la livraison, l'installation et la mise en service. Les unités chargées des achats sont Procurement

pour le siège du BIT, les bureaux extérieurs de l'OIT et les équipes multidisciplinaires. Ainsi, la Section des achats et contrats (Procurement) du Bureau de l'administration intérieur est chargé de tous les achats d'équipements, de fournitures, de travaux et de services au siège et des marchés internationaux pour le compte des bureaux extérieurs et des projets de coopération technique.

4.2.3.1 Ethique dans les marchés du BIT

Un comportement éthique est une exigence dans les marchés du BIT. Ce dernier dépense des fonds publics et est déterminé à assurer que l'ensemble des opérations d'achat est ouvert à un examen public. Le personnel du BIT est responsable de protéger l'intégrité du processus d'achat et de maintenir l'équité du BIT dans le traitement de tous les fournisseurs. Les fournisseurs doivent observer et agir en conformité avec les normes les plus élevées en matière d'éthique et de déontologie dans leurs relations avec cette institution.

4.2.3.2 Demandes d'achats d'équipement et de fournitures de services

Les demandes d'achats d'équipement et de fournitures de services sont remplies pour tous les achats d'équipement et fournitures de services, quels que soient leurs coûts. Là aussi, les demandes d'achats locaux dépassant 20 000 US dollars sont envoyées pour approbation aux bureaux régionaux et pour celles dépassant 70 000 US dollars, les bureaux extérieurs consultent Procurement.

Une demande de passation de marché est établie pour tous les projets de contrat. Toutes les demandes relatives aux contrats internationaux sont envoyées à Procurement, accompagnées de dossier de sollicitation qui comprend entre autres éléments la lettre de sollicitation ; un modèle de contrat comprenant les clauses types de l'OIT pour l'achat de biens et de services ; les conditions particulières ; le formulaire de soumission indiquant les caractéristiques techniques et les conditions de livraison pour les biens. Les demandes de proposition de travaux et services paraissant devoir coûter plus de 250 000 US dollars font l'objet d'une autorisation du Comité des contrats avant leur émission. Toutes ces demandes sont transmises à Procurement, accompagnées des critères d'évaluation proposés et de la pondération correspondante, en vue de leur examen et de leur soumission au Comité des contrats.

4.2.3.3 Appel à la concurrence et à la publicité

La règle 10.20 de la circulaire n°60 du BIT vise à garantir à cette institution le meilleur rapport qualité/prix pour ses achats des biens et services. Aux termes de cette règle, si la valeur totale du contrat ne paraît pas devoir dépasser 20 000 US dollars, l'on invite au moins trois fournisseurs à soumissionner ; à défaut, il sera tenu compte des prix des entreprises concurrentes.

4.2.3.4 Réception et ouverture des offres

Les offres sont reçues au lieu et dans les délais fixés. Les offres reçues après l'expiration du délai fixé ne sont pas recevables et ne sont pas ouvertes, de même que les offres soumises dans des enveloppes non scellées. Une liste des offres reçues est dressée et ces offres sont conservées sous clés. L'ensemble des informations y relatives sont traitées avec la plus stricte confidentialité et ne sont divulguées en aucun cas aux autres soumissionnaires ou autres fonctionnaires qui ne participent pas directement à la procédure d'évaluation.

Les offres ne sont pas ouvertes avant la date et l'heure indiquées. De même, les offres faites au titre d'un appel d'offres international restreint ou ouvert, sont décachetées par au moins deux fonctionnaires du BIT, qui établissent et signent un compte rendu. Un fonctionnaire n'ayant aucun lien avec les achats doit participer à l'ouverture des offres si le montant dépasse 70 000 US dollars pour le siège et 20 000 US dollars pour les structures extérieures.

Pour évaluer les offres, certains facteurs extérieurs au prix comme la conformité aux spécifications techniques ; le respect des délais de livraison ; les conditions de paiement ; les garanties et le service après vente ; etc. sont tenus en compte en vue de déterminer la meilleure offre acceptable. Dans l'évaluation et la comparaison des offres, les prix qui sont exprimés dans une monnaie autre que le dollar, seront convertis au taux de change des Nations Unies en vigueur à la date de l'ouverture des offres. Si, après évaluation et comparaison, deux offres arrivent à égalité pour l'ensemble des critères, la préférence est donnée au bien ou travaux / services fabriqué ou exécutés par une entreprise d'un pays en développement.

4.2.3.5 Présélection

Pour certains projets, le BIT peut publier des invitations à une présélection pour des offres portant sur des contrats spécifiques. Pour être présélectionnés pour ces contrats, les fournisseurs peuvent avoir à prouver qu'ils remplissent des critères financiers et techniques préétablis. Ces critères sont fixés afin de définir si les fournisseurs sont capables d'exécuter correctement des contrats particuliers du BIT et portent généralement sur l'expérience, la réputation, les résultats antérieurs, les capacités techniques et la situation financière de la société ou de toute autre entité formulant une demande de présélection.

4.2.3.6 Sélection et enregistrement des fournisseurs

Le BIT recourt à diverses méthodes pour identifier les fournisseurs potentiels. Dans certains cas, le BIT publie des demandes d'expression d'intérêt. L'Organisation utilise également d'autres moyens pour rechercher des fournisseurs potentiels. Il s'agit de l'UNGM¹, une base de données des fournisseurs accessible en ligne par toutes les agences des Nations Unies ; des consultations avec d'autres organisations et agences des Nations Unies ayant des besoins similaires à ceux du BIT ; et d'autres sites Web ayant un rapport avec les achats.

Les fournisseurs sont invités à se faire enregistrer auprès du BIT par l'intermédiaire du Portail mondial pour les fournisseurs des Nations Unies - UNGM. Au cours de la procédure d'enregistrement, les fournisseurs doivent préciser le type et la catégorie de biens et/ou services qu'ils vendent ou fournissent de manière active au moyen d'un système de classification standardisé connu sous le nom d'UNCCS².

4.2.3.7 Attribution du marché, émission du bon de commande et signature des contrats

Lorsque les fonds demandés ont été engagés sur les allocations approuvées du budget correspondant de la ligne budgétaire ou du code de l'article, le fonctionnaire habilité à passer des marchés signe le contrat au nom de l'OIT. Ce dernier signe et envoie par la poste au fournisseur retenu le contrat original et des doubles. Celui-ci retourne sans retard à l'OIT un double muni de son cachet et de sa signature afin de donner force exécutoire au contrat. Il

¹ United Nations Global Marketplace

² Système commun de codification des Nations Unies.

retourne en même temps toute garantie de bonne exécution requise par le dossier de sollicitation ou apporter la preuve que cette garantie a été donnée.

Lorsque toutes les conditions sont remplies et que l'ensemble des autres approbations ainsi que les autorisations prévues ont été obtenues, il y a lieu de procéder à la signature et à l'émission des bons de commande et des contrats. Ainsi, les achats internationaux d'équipements sont effectués par Procurement, et tous les bons de commandes et contrats afférents sont établis, signés et émis par lui.

4.3 Organisation du Bureau de l'OIT au Sénégal

Le Bureau de l'OIT à Dakar couvre les 15 pays membres de la CEDEAO à savoir le Bénin, le Burkina Faso, le Cap-Vert, la Côte d'Ivoire, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Léone, le Togo, plus la Mauritanie. La majorité des pays composant cette zone couverte est confrontée à des difficultés économiques dont l'une des conséquences majeures est l'accroissement du phénomène de la pauvreté à cause des problèmes de chômage et de sous-emploi qu'elles engendrent. Le mandat du Bureau de Dakar est celle que lui confère l'OIT qui est de promouvoir la justice sociale et notamment de faire respecter les droits de l'homme dans le monde du travail des pays membres de la CEDEAO, plus la Mauritanie.

Le Bureau de l'OIT au Sénégal est dirigé par un Directeur qui coordonne toutes les actions du Bureau à l'échelle sous-régionale. Il est responsable du respect de toutes les politiques et procédures de l'organisation. Il est d'abord assisté par un Directeur adjoint. Celui-ci est assisté à son tour par un Administrateur de la coopération technique qui pilote l'Unité de programmation. Le Directeur est ensuite appuyé dans sa gestion d'un Administrateur financier et administratif qui dirige l'Unité administrative et financière. Le Directeur est enfin assisté par des spécialistes techniques ainsi que par des conseillers techniques principaux qui gèrent des projets (ces derniers n'apparaissent pas sur l'organigramme). L'organigramme en annexe IV à la page 116 explicite de manière plus claire la hiérarchisation des fonctions.

En outre le Bureau sous-régional pour le Sahel et l'Afrique occidentale coordonne l'exécution de plusieurs projets dans les domaines divers tels que :

- le renforcement des capacités managériales des entrepreneurs et des porteurs de projet d'entreprise par la formation (ISFP/PROMER) ;

- la lutte contre la Pauvreté (STEP) ;
- la promotion du dialogue social pour contribuer à la consolidation du processus de démocratisation et de développement participatif en Afrique francophone (PRODIAF) ;
- la lutte pour l'Élimination de l'Exploitation des Enfants au Travail (IPEC) ;
- l'élaboration et de la promotion de cadre généraux de nouvelles politiques, de stratégies, de systèmes et de mécanismes pour organiser la migration de main d'œuvres ;
- l'appui aux programmes d'investissements nationaux dans le cadre de la réhabilitation des pistes rurales (HIMO) ;
- la promotion de la déclaration de l'OIT relative aux droits et principes fondamentaux au travail (PAMODEC) ;
- le Projet sous-régional de lutte contre la traite des enfants à des fins d'exploitation de leur travail en Afrique de l'Ouest et du Centre (LUTRENA) ;
- la Bonne gouvernance de la migration de main-d'œuvre (Mauritanie, Sénégal et Mali) ;
- le projet de lutte contre le travail des enfants par l'éducation (TACKLE) au Mali et en Sierra Leone ;
- le projet sous régional de lutte contre le travail des enfants en Afrique de l'Ouest (Cap-Vert, Guinée-Bissau, Mali et Sénégal);
- le projet inter-agences (BIT-UNICEF) pour l'amélioration des enfants à risque au Sénégal ;
- le projet de lutte contre les pires formes de travail des enfants en Afrique de l'Ouest-CEDEAO (Cote d'Ivoire, Ghana et Nigeria) ;
- le projet des statistiques sur le travail des enfants (SIMPOC).

4.3.1 Activités du Bureau

Les activités du Bureau Sous-Régional de Dakar s'inscrivent désormais dans une démarche de concentration sur des axes prioritaires avec l'approche Biennium-Thème-Pays (BTP). Il a dans cette dynamique opté pour une approche stratégique et réaliste dans le choix des priorités

à retenir dans chacun des pays couverts. La méthodologie utilisée a été particulièrement marquée par l'analyse rapide de la situation des pays à partir d'un certain nombre de considérants déterminants situés à différents niveaux parmi lesquels la prise en compte des recommandations du Sommet de Ouagadougou et plus précisément les axes prioritaires définis au niveau de la Région Afrique à savoir la lutte contre la pauvreté, l'emploi jeune et l'entrepreneuriat féminin ; l'évaluation des demandes les plus importantes reçues des pays concernés ; l'identification des actions passées, en cours et à venir du BIT et des résultats obtenus au cours des dernières années ; l'examen des possibilités de partenariat avec certains bailleurs de fonds opérant dans le pays, etc..

4.3.2. Généralités sur les achats du BIT au Sénégal

Certaines personnes affectées au Bureau central ou aux projets, sont chargées essentiellement des tâches relatives au recensement des besoins des projets en matière d'achats ; à la recherche des fournisseurs locaux, notamment en ce qui concerne les biens et les équipements ; à leur réception ; au suivi des fournisseurs et à la vérification des factures en vue de leurs paiements. Ainsi, les achats du Bureau de l'OIT au Sénégal sont catégorisés en fonction des montants comme suit :

✓ Les achats de biens et services de 0 à 50 000 FCFA

La procédure pour de tels types d'achats consiste à ne chercher qu'une seule facture pro-format auprès des fournisseurs de la place.

✓ Les achats de biens et services de plus de 50 000 FCFA

Dans cette catégorie d'achats, il est obligatoire de chercher trois factures pro-formats auprès de trois fournisseurs différents. En général, au début de l'année, on propose au Directeur une liste de huit fournisseurs à agréer pour le semestre. Cette procédure est souvent faite pour le cas des fournitures. Avec l'accord du Directeur, l'on demande une cotation des prix des fournisseurs qui reste fixe durant tout le semestre. Tous les chargés d'achats au niveau des projets et aux unités du Bureau central se réunissent pour déterminer les 4 ou 5 fournisseurs qui ont les prix les plus avantageux et le procès verbal signé par tous les chargés d'achats est envoyé au Directeur qui agréé les fournisseurs.

✓ **Les achats de biens et services de plus de 20 000 US dollars**

Ces types d'achats nécessitent un appel d'offres local ou international. Il s'agit surtout des études ou des marchés de sous-traitance faits pour le compte des projets de coopération technique ou des unités du Bureau central.

Les achats du BIT au Sénégal sont effectués dans la monnaie locale c'est-à-dire le Franc CFA (communauté financière africaine). A cet effet, chaque mois la branche finance du BIT au siège définit un taux de change du dollar en franc CFA. Ainsi, pour le mois de septembre par exemple, le dollar équivalait à 516,238 Francs CFA. Il s'agit d'un taux constant pour tout le mois pour permettre une base stable pour toutes les opérations effectuées durant le mois. Néanmoins, les autres transactions effectuées en dehors du BIT au Sénégal sont opérées en US dollars ou en euros.

L'Organisation Internationale du Travail est fermement attachée au respect des principes d'ouverture et de transparence dans toutes ses opérations, activités et procédures décisionnelles. Elle pratique de longue date l'ouverture et la transparence en raison de la structure de gouvernance tripartite qui fait sa spécificité et qui s'appuie sur des représentants d'organisations de travailleurs et d'employeurs ainsi que de gouvernements.

Ainsi, le BIT prend en considération les principes généraux lors des opérations d'achat et de signature de contrat. Il s'agit du meilleur rapport qualité/prix ; de l'économie et l'efficacité alliant qualité et rentabilité ; de la concurrence équitable, loyale et libre offrant à tous les soumissionnaires éligibles et admis à soumissionner une même chance de participer ; ainsi que de la transparence des processus d'achats et responsabilité. Faute d'appliquer de telles valeurs, le Bureau de l'OIT au Sénégal s'exposerait à des risques multiples liés au processus achats. Le passage en revue de l'organisation de l'OIT tant à l'échelon international que sous-régional était nécessaire pour situer le processus achats dans cette dimension. Ainsi, l'objet du chapitre suivant est de faire la description de toutes les procédures liées au processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS DU BIT AU SENEGAL

La prise de connaissance des procédures du processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal a pour objet de les analyser en vue d'identifier les risques associés à ce processus. Cette prise de connaissance sera faite à l'aide des entretiens avec tous les acteurs impliqués dans ce processus, de la narration, du manuel des bureaux extérieurs et de certaines circulaires produites par le siège du BIT à Genève en matière de gestion des achats et des marchés.

Les activités de l'OIT au Sénégal comprennent à la fois des activités prévues dans le budget courant et d'autres financées par des sources extrabudgétaires. Ces activités fournissent des services dans les domaines des normes du travail, des principes et droits fondamentaux au travail, de l'emploi, de la protection sociale et du dialogue social. Le travail de l'OIT au Sénégal a pour finalité de promouvoir l'agenda pour le travail décent comme partie intégrante des politiques nationales de développement. Cela fait que le gros des achats est constitué essentiellement par des équipements, des fournitures, des travaux et des services pour le Bureau central et les différents projets de la coopération technique du BIT.

L'une des attributions de certains acteurs impliqués dans le processus achats³ est l'achat de biens et de services du Bureau ainsi que de toutes les consultations des fournisseurs. A cet effet, ils coordonnent toutes les opérations d'achats et doivent comme tous les responsables chargés des achats du BIT de façon générale, respecter les principes de transparence, de meilleur rapport qualité/prix ; d'efficacité et d'efficience ; de concurrence loyale et libre offrant à tous les soumissionnaires les mêmes chances de participation.

Ainsi, le passage en revue de l'élaboration des outils d'engagement des dépenses, la description des procédures d'achats par appels d'offres et par bons de commande du Bureau de l'OIT au Sénégal feront partie du présent chapitre.

³ Le BIT est un organisme international de développement durable, les attributions des responsables stratégiques et opérationnels qui y travaillent sont d'autant plus confidentielles. Nous nous sommes donc limitées à la seule attribution qui nous a été communiquée lors de notre passage au sein du BIT au Sénégal.

5.1. Etablissement des autorisations de dépenses

En amont de toute opération d'achat au BIT, il est créé deux outils d'engagement des dépenses à savoir l'Office Financial Clearance (OFC) ou l'External Payment Authorization (EPA). La création de ces outils est un préalable nécessaire pour engager toute dépense soit au niveau des projets de coopération technique ou au Bureau central.

L'OFC est un engagement émis pour la gestion financière au niveau local tandis que l'EPA est un engagement reçu d'un bureau extérieur ou transmis vers lui. Ainsi, pour chaque ligne budgétaire, il est créé au début de l'année un OFC ou un EPA permettant d'engager les dépenses y relatives pour réaliser une activité. Ces engagements de dépenses ont une durée de vie d'une année, cela signifie qu'ils s'expirent au 31 décembre de chaque année. Au Bureau de l'OIT au Sénégal, les OFC et les EPA sont préparés au niveau de l'Unité de Programmation dans l'objectif de vérifier que la demande exprimée par le responsable d'un projet est conforme aux objectifs définis dans le cadre du projet. L'usage de ces autorisations de paiements interviendra dans la vérification des écritures d'achats dans le système intégré de gestion (FISEXT)⁴.

Selon le rapport du Conseil d'Administration du BIT en sa 307^{ème} session du mois de mars 2010, le FISEXT est l'un des outils pour garantir une gestion efficace des programmes et des projets et promouvoir un contrôle interne de qualité. Le même rapport ajoute qu'il est essentiel que le personnel dispose d'outils appropriés qui l'aideront dans ses tâches de gestion et de contrôle.

5.2 Description de la procédure d'achats par appels d'offres du BIT au Sénégal

Généralement, les achats par appel d'offres sont effectués pour les marchés de sous-traitances des études ou des enquêtes organisées par le Bureau de l'OIT au Sénégal. Si nous prenons comme exemple le Programme International pour l'Elimination du Travail des Enfants (IPEC), ayant besoin de réaliser des travaux de traduction de la convention 182 portant sur « les pires formes de travail des enfants ». Le projet souhaite cette traduction en trois langues à savoir le wolof, le sérère et le pulaar. Pour ce faire, il doit lancer un avis d'appel d'offres.

⁴ Système d'information financière pour les bureaux extérieurs

5.2.1 Procédures de préparation ou réalisation du DAO

Dans ce processus d'appel d'offres, le coordonnateur du projet établit les termes de référence qu'il soumet au spécialiste de la question (le back stopper). Pour le cas qui nous concerne ici, il s'agit du spécialiste pour le travail des enfants pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Ce dernier donne son approbation technique. Une fois les termes de référence approuvés par le back stopper, le coordonnateur ou son assistant financier établit l'avis d'appel d'offres. Le projet peut opter soit pour une consultation restreinte ou publication par voie de presse.

5.2.2 Procédures de publication et de retrait du dossier d'appel d'offres

Après la réalisation du DAO par l'assistant financier, ce dernier effectue sa publication ou son annonce dans un journal national ou le site web du BIT au Sénégal lorsqu'il s'agit d'un achat très important. Dès lors, les fournisseurs intéressés par l'annonce viennent retirer le DAO auprès de l'assistant financier sans aucune contrepartie. Aucune liste émarginée des fournisseurs n'existe au retrait du DAO. Par la suite, les procédures de réception sont engagées.

5.2.3 Procédures de réception des offres

Pour les achats de biens, les offres sont déposées dans la même enveloppe sous pli fermé portant sur l'enveloppe l'indication « PLI FERME » à la Direction du BIT au Sénégal. Pour le cas présent, les offres sont déposées à l'adresse du projet IPEC. Quant aux achats de services, les offres techniques et financières sont déposées dans des enveloppes séparées avec la mention « PLI FERME » sur l'enveloppe contenant les offres financières. Aucun enregistrement n'est effectué à leur réception. Elles sont gardées au bureau du Directeur du BIT au Sénégal. Et elles y restent jusqu'à la date de dépouillement.

Elles sont reçues aux heures et dates limites indiquées dans l'avis d'appel d'offres. Les offres qui parviennent en retard sont rejetées immédiatement aux soumissionnaires concernés sans être ouvertes. Aucune justification donnée par ces derniers n'est prise en compte dans la prise de décision. Une fois la réception terminée, les procédures de dépouillement sont engagées.

5.2.4 Procédures de comparaison des offres et d'attribution du marché au fournisseur

Pour le cas présent, le dépouillement est fait par un panel de cinq à six personnes en fonction de leur spécialité. Il s'agit du coordonnateur du projet, du spécialiste de la question, d'un syndicaliste, d'un représentant de l'UNICEF, de l'assistant financier, de l'un ou l'autre employé de par son expérience dans le domaine traité.

Une liste des fournisseurs est établie par l'assistant financier. Ensuite, le panel établit une liste formelle des critères objectifs d'évaluation. Il est à signaler que ces critères d'évaluation sont propres à chaque type d'achat effectué en vue d'une sélection rationnelle. Les critères sont, en plus de la capacité technique des fournisseurs, la qualité des produits, le délai de livraison, la garantie, etc., aussi l'expérience, l'habitude à travailler avec le système des nations unies.

Le procès verbal d'ouverture des plis est ensuite engagé par le même comité avec les offres à travers la grille d'analyse qui n'est pas standard. A la fin du dépouillement des offres, le procès verbal est émargé par tous les membres du comité et le PV de dépouillement est transmis au Directeur du BIT au Sénégal. Ce dernier approuve le choix du fournisseur une fois qu'il est d'accord sur le contenu du PV de dépouillement. Dans ce cas, le fournisseur est informé de l'attribution du marché soit par téléphone soit par mail. Dans le cas où le choix du fournisseur est rejeté par le Directeur, l'appel d'offres est appelé infructueux (qui n'apporte pas le résultat escompté) et la procédure d'appel d'offres est relancée.

Pour faire un choix objectif des fournisseurs, il existe au sein du BIT au Sénégal une charte d'éthique qui est suivie par tous les intervenants dans le processus achats. L'un des éléments les plus importants de cette charte, est le traitement égal des fournisseurs devant l'information.

5.3 Description de la procédure d'achats par bons de commande

Cette section portant sur la procédure d'achats par bon de commande sera analysée en cinq sous-procédures comme l'expression des besoins ; la passation de la commande ; la réception des produits ou des services commandés ; le traitement des factures ; la comptabilisation et règlement des factures. La description de la procédure d'achats par bons de commande sera traitée à la fois au niveau des projets de coopération technique et aux différentes unités du Bureau central. Cette section fera également mention des achats par bons de commande de tickets de voyage et de la gestion de la valise diplomatique.

5.3.1. Description de la procédure d'achats par bons de commande aux projets de coopération technique et aux unités du Bureau central sur le budget local

Etant donné que les chefs des projets sont des gestionnaires des budgets de leurs projets, c'est eux qui sont responsables du processus achats en amont et en aval. Cela veut dire que ce processus est un peu décentralisé au niveau des projets de coopération technique.

5.3.1.1 Expression des besoins et élaboration du bon de commande

Les besoins sont exprimés par les services utilisateurs à savoir les Conseillers Techniques Principaux (CTP), qui sont responsables des projets de coopération. Ils peuvent le faire directement ou par l'intermédiaire d'un membre du personnel du projet. La demande d'achat est matérialisée par une minute sheet qui se présente sous forme de draft. Elle devient définitive, une fois autorisée par le Directeur. C'est l'Assistant administratif et financier au niveau du projet qui établit le bon de commande après avoir demandé trois factures pro-formats auprès des fournisseurs de la place. Une fois le bon de commande établi, l'Assistant administratif et financier annexe au bon de commande comme justificatif la minute sheet, les trois factures pro-formats, l'OFC ou l'EPA ainsi qu'un tracking sheet⁵. L'Assistant administratif et financier remet le bon de commande au Chef de projet pour visa.

Quant aux unités du Bureau central, les besoins sont exprimés par les responsables des unités du Bureau central. La demande d'achat est matérialisée par une minute sheet comme pour les projets. C'est l'Assistant administratif qui établit le bon de commande après avoir demandé trois factures pro-formats auprès des fournisseurs locaux. Une fois le bon de commande établi, l'Assistant administratif joint au bon de commande la minute sheet, les trois factures pro-formats, l'OFC ou l'EPA ainsi qu'un tracking sheet.

5.3.1.2 Visa du bon de commande et vérification de la ligne budgétaire

Une fois que le bon de commande est visé par le chef de projet, il est déposé chez le point focal des projets de coopération technique, qui le vise après avoir vérifié que tous les éléments constitutifs sont réunis et sincères. Ainsi, il vérifie la conformité de la demande par rapport à la ligne budgétaire et la disponibilité des fonds pour couvrir cette dépense.

⁵ Il s'agit d'un détail des dépenses engagées sur un OFC ou un EPA et qui permet d'en déterminer le solde.

La vérification doit surtout se faire au niveau du système intégré de gestion (FISEXT). Par ce système intégré, l'on accède au budget du projet concerné en entrant le code du projet (project account code), l'on saisit le numéro de l'engagement de dépense (commitment number) de ainsi que le code de la ligne budgétaire (object code).

Le bon de commande est transmis à l'Administrateur financier pour approbation par son visa. Une fois visé par ce dernier, il est envoyé au secrétariat de la direction pour vérification en vue d'être signé par le Directeur. Une fois le bon de commande signé par le premier responsable, la commandé est autorisée.

Au niveau des unités du Bureau central, la procédure est presque la même. Le bon de commande est envoyé à l'Administrateur financier pour vérification et visa. Ainsi, il vérifie la conformité de la demande par rapport à la ligne budgétaire et la disponibilité des fonds pour couvrir cette dépense. Une fois visé par ce dernier, il est envoyé au secrétariat de la direction pour vérification en vue d'être signé par le Directeur. Il importe de noter qu'au Bureau de l'OIT au Sénégal, c'est le Directeur lui seul qui autorise et l'Administrateur financier qui approuve.

Le bon de commande est élaboré en trois exemplaires dont un de couleur blanche remis au fournisseur ; un autre de couleur rose annexé à la facture pour règlement du fournisseur et un dernier de couleur verte pour le classement et éventuellement pour une vérification ultérieure. Les différents projets ou les services du Bureau central sont dotés de carnets de bons de commande mais le service des achats n'en garde pas la trace.

5.3.1.3 Réception de la livraison

L'engagement matérialisé par une minute et confirmé par un bon de commande devient définitif après réception du demandeur-utilisateur. C'est le chef de projet qui réceptionne les biens et les services commandés et c'est le secrétaire du projet qui gère le stock. Ainsi, le chef de projet vise et signe le bordereau de livraison pour attester qu'il a bel et bien vu la livraison.

Aux unités du Bureau central, c'est l'Assistant administratif principal qui réceptionne les fournitures de bureau commandées et l'Administrateur informatique réceptionne les équipements, surtout du matériel informatique. Les personnes ayant réceptionné la livraison, signe le bordereau de livraison. L'Assistant administratif à son tour, gère le stock et tient les

fiches de stock. Il est à signaler qu'il ne peut y avoir de paiement sans réception effective et préalable.

5.3.1.4 Réception et contrôle de la facture

Une fois les biens et services livrés, le fournisseur transmet la facture correspondante pour paiement. Il la transmet en quatre exemplaires dont deux pour le règlement et deux autres pour exonération à la TVA. Pour que le fournisseur puisse être exonéré de la TVA, le Bureau de l'OIT au Sénégal introduit un exemplaire de la facture hors TVA munie d'une note verbale signée par le Directeur. La facture est déposée à la Direction des impôts et domaines pour visa et exonération. Elle est retirée au bout de deux à trois jours pour être ensuite remis au fournisseur.

La facture pour paiement est réceptionnée et enregistrée par le secrétaire du projet. L'opération de contrôle arithmétique de la facture est effectuée par le demandeur-utilisateur qui est le responsable budgétaire, c'est-à-dire au niveau du projet de coopération technique.

Elle ensuite transmise au Bureau central plus spécialement à l'Unité administrative et financière après visa du CTP avec la mention « OK pour paiement ». L'on adjoint à la facture, la copie rose du bon de commande, le bordereau de livraison et la minute sheet. La facture avec la liasse est reçue est transmise à l'Assistant administratif et ce dernier appose un tampon dateur sur la facture avant de l'enregistrer manuellement dans un carnet.

S'agissant de la réception et le contrôle de la facture aux unités du Bureau central, la facture est réceptionnée et enregistrée par l'Assistant administratif en apposant sur elle un tampon dateur. Ce dernier rapproche la facture avec la copie rose du bon de commande, le bordereau de livraison et la minute sheet.

5.3.1.5 Comptabilisation et paiement de la facture

La facture est ainsi envoyée à l'Assistant comptable et financier pour être payée. La facture ainsi approuvée est enregistrée dans des comptes en attente de l'échéance de paiement. Le dossier fournisseur tenu à la comptabilité comprend la minute sheet, le bon de commande, le bordereau de livraison et la facture. Au préalable, l'écriture est saisie dans le FISEXT dans le souci de vérifier la disponibilité des fonds sur l'EPA ou l'OFC. L'Assistant comptable et financier établit alors un chèque ou ordre de transfert au profit du fournisseur. Une fois que

l'écriture comptable est passée dans le système intégré et que le chèque est établi, une autre personne de l'Unité administrative et financière en l'occurrence l'Assistant comptable principal procède à la vérification et à la finalisation de l'écriture dans le même système.

Le chèque est envoyé à l'Administrateur financier pour vérification et première signature. Il est ensuite transmis au secrétariat de la direction pour vérification (checking) avant d'être signé par le Directeur. Une fois le chèque signé, il est ramené à l'Unité administrative et financière, plus précisément chez l'Assistant comptable et financier pour être enregistré. Dès que le chèque est enregistré, l'on appelle le fournisseur pour le prendre chez l'Assistant comptable et financier. Une fois le chèque remis au fournisseur, ce dernier signe dans un registre pour décharge et appose son cachet. Tous les chèques remis aux fournisseurs sont barrés et portent la mention « compte du bénéficiaire uniquement ».

Notons que la procédure de comptabilisation et de paiement de la facture au niveau des unités du Bureau central est similaire que celle effectuée dans les projets de coopération technique.

Le système est suffisamment verrouillé de façon que la probabilité de manipulation du chèque par l'Assistant comptable et financier soit moindre. Ainsi, la banque doit faire une circularisation auprès de l'Administrateur financier pour confirmer les retraits des montants d'un certain seuil. Le contrôle des retraits se fait aussi au niveau de la réconciliation bancaire mensuelle par l'Assistant comptable principal.

Les facturées réglées sont systématiquement annulées et préalablement à leur liquidation, elles revêtent les mentions « services bien reçus, services conformes » et « bon à payer » par l'un ou l'autre projet qui a passé la commande.

5.3.2 Description de la procédure d'achats par bons de commande aux projets de coopération technique sur le budget en provenance du siège du BIT

Un projet de coopération technique peut bénéficier d'un financement en provenant d'un budget centralisé en provenance du siège du BIT à Genève, pour les achats locaux sur le terrain (LPA)⁶.

⁶ Local Purchase Allowance (autorisation d'achat local)

5.3.2.1 Expression des besoins

Le besoin est exprimé par le coordonnateur du projet et envoyé au spécialiste du domaine (le back stopper) dans lequel le projet intervient. Ce dernier sert d'interface entre le projet et le siège du BIT à Genève surtout pour l'aspect technique. La demande d'achat est matérialisée par une minute sheet. Une fois la demande approuvée et signée par le spécialiste du domaine, l'assistant financier au niveau du projet cherche trois factures pro-formats auprès des fournisseurs locaux. Il remplit en même temps la LPA. Après tout cela, l'on demande l'autorisation au Siège du BIT pour qu'il puisse envoyer l'External Payment Authorization (EPA).

Il importe de noter que les procédures relatives à l'élaboration et signature du bon de commande, à la réception de la livraison, à la réception et le contrôle de la facture ainsi qu'à la comptabilisation et au règlement de la facture sont les mêmes que précédemment.

5.3.2.2. Envoi du mémorandum au siège du BIT

Quand la facture est réglée, l'on prend tout le dossier (mémorandum) constitué de la LPA, de l'EPA, du bon de commande, du bordereau de livraison, de la facture ainsi que de la copie du chèque et puis le dossier est envoyé à Procurement à Genève.

5.3.3 Description de la procédure d'achats par bons de commande des tickets de voyage

Le Bureau de l'OIT au Sénégal a signé un contrat avec l'agence de voyage agréée Sénégal Tours pour assurer le voyage du staff du BIT au Sénégal ou d'autres partenaires dont leurs missions sont financées par le BIT au Sénégal.

5.3.3.1 Expression des besoins

Au cas où la personne qui doit partir en mission est parmi le staff du BIT, il exprime le besoin et produit une note technique de préparation de mission. La note technique comprend entre autres les objectifs de la mission, les personnes à rencontrer, le coût de la mission, l'imputation budgétaire, les dates départ et arrivée, etc. Le Directeur autorise la mission et donne les instructions nécessaires notamment les contacts à mener et autres indications. La note technique une fois acceptée par le Directeur, fait place à une autorisation de voyage (ILO Travel Authorization ou TA) qui est à son tour signée par lui.

5.3.3.2 Vérification et visa de l'autorisation de voyage

L'autorisation de voyage est finalisée au niveau du système d'information intégré soit par l'Assistant comptable principal pour les missions financées sur les budgets réguliers, soit par l'Assistant administratif pour les missions financées sur les budgets des projets de coopération technique.

Finaliser signifie vérifier que la note technique est signée par le Directeur ; que l'EPA ou l'OFC couvre parfaitement le coût de la mission ; la personne bénéficie de la security clearance ; le FISEXT génère automatiquement les coûts pour chaque lieu de destination (allocation journalière de subsistance ou daily subsistence allowance).

La security clearance est l'autorisation du Département Sécurité des Nations Unies pour pouvoir aller vers le lieu de voyage. Ainsi, l'on rentre dans le système d'information intégré et l'on renseigne les différents champs qui sont en l'occurrence, l'heure de départ, l'heure d'arrivée, le lieu de destination, le numéro de vol, le lieu de résidence à destination, l'objet de la mission, etc.. A titre exemplatif, l'on interdit à tout personnel travaillant dans le système des Nations Unies d'aller dans un pays en guerre sauf pour des motifs humanitaires.

La TA est signée par le bénéficiaire et est envoyée à l'Administrateur financier pour approbation et visa. Une fois approuvée, elle est envoyée au secrétariat pour vérification en vue d'être signée par le Directeur. La TA finalisée et signée par les personnes habilitées, tient lieu de bon de commande et est transmise à l'agence de voyage partenaire.

5.3.3.3 Passation de la commande

Le Bureau de l'OIT au Sénégal demande à cette agence de voyage de proposer l'itinéraire le plus court et le plus avantageux. Dans le cas où le BIT finance une mission pour un de ses partenaires (consultant, cadre d'un ministère ou d'un syndicat, représentant des employeurs, etc.), les procédures diffèrent selon que le bénéficiaire du titre de voyage a un contrat avec le BIT ou qu'il est tout simplement une personne qui n'a pas de lien avec lui.

Quand il s'agit d'un co-contractant avec le BIT, la question de sécurité ne se pose pas car celui-ci avant de nouer un contrat avec le BIT, doit attester qu'il a souscrit à une police d'assurance. Pour les personnes n'ayant pas de contrat avec le BIT, elles sont obligées de

prouver qu'elles sont assurées (assurance maladie, accident, invalidité et autres). Et cette attestation est jointe à la TA, de même que l'OFC ou l'EPA.

5.3.3.4 Réception et contrôle de la facture

Sénégal Tours transmet la ou les facture(s) pour paiement. Quand elles arrivent, l'on fait la séparation entre les factures concernant le Bureau central et celles qui concernent les projets de coopération techniques. La facture est jointe à la copie de la TA qui atteste que la personne a été dûment autorisée à voyager. La facture est réceptionnée et enregistrée par l'Assistant comptable et financier dans un registre spécial où ne sont enregistrés que les billets d'avion. Aussi, les factures concernant le personnel des projets sont enregistrées dans le même registre. Chaque fois, l'on appose sur ces factures un tampon dateur. Les factures concernant les projets leur sont envoyés pour vérification. Les factures du Bureau sont aussi vérifiées de leur conformité. Une fois vérifiées avec la mention « Ok pour paiement » et la signature du chef de projet, elles sont envoyées à l'Unité administrative et financière pour leur paiement.

Il importe de signaler que la procédure relative à la comptabilisation et au règlement de la facture est la même que précédemment.

5.3.4 Gestion de la valise diplomatique et autres courriers

Parmi les achats par bons de commande figurent également la valise diplomatique et autres courriers du Bureau de l'OIT au Sénégal. Au départ, chaque jeudi de la semaine, l'on envoyait au bureau du PNUD tous les colis des agences des Nations Unies, le PNUD les expédiait par valise diplomatique et leur facturait en retour. Il n'y avait pas de bons de commande et cela devenait lourd et fastidieux. Le PNUD a demandé à ce que chaque agence onusienne prenne en charge cette question.

5.3.4.1 Passation de la commande

Actuellement, le BIT a fait une consultation restreinte et a passé un contrat avec DHL⁷. Ainsi, la Secrétaire principale du Directeur prépare la valise diplomatique, remplit le formulaire DHL et établit le bon de commande. Le bon de commande est approuvé par l'Administrateur

⁷ DHL est constitué par les premières lettres des noms des fondateurs de l'entreprise Adrian Desley, Larry Hillblom et Robert Lynn.

financier. Une fois approuvé, il retourne au secrétariat de direction pour vérification et signature par le Directeur.

5.3.4.2 Réception et contrôle de la facture

DHL récupère le bon de commande avec les colis à envoyer. A son tour, il transmet la facture pour être payée. La facture est réceptionnée chez l'Assistant administratif qui l'enregistre dans un carnet d'enregistrement, avec un tampon dateur.

Notons que la procédure relative à la comptabilisation et au règlement de la facture est identique aux procédures précédemment décrites.

Le processus achats est aujourd'hui un instrument important pour faire valoir les principes sacro-saints d'équité et de transparence dans un environnement où évolue le BIT. Faute d'appliquer de tels principes, le Bureau de l'OIT au Sénégal s'exposerait à des risques multiples évidents dans son processus d'achats. La prise de connaissance des procédures ci-décrites, était nécessaire pour se rendre compte des zones à risques. Ainsi, l'objet du chapitre suivant est de procéder d'abord à une identification des risques opérationnels liés à ce processus, puis de faire leur évaluation dans l'objectif de mesurer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place par le management.

CHAPITRE VI: MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS DU BIT AU SENEGAL

La mise en place des seuls dispositifs de contrôle interne demeure insuffisante pour la maîtrise de ces risques opérationnels liés au processus achats. D'où la nécessité de procéder à la maîtrise des risques liés à ce processus. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats du BIT au Sénégal s'inscrit dans cette perspective d'identifier les risques opérationnels liés à ce processus, de les évaluer en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs mis en place pour les maîtriser. L'objectif du présent chapitre est de pouvoir maîtriser les risques opérationnels liés au processus d'achats par bons de commande. Pour question d'ordre pratique, nous avons jugé opportun d'analyser au courant du présent chapitre les risques liés aux procédures d'achats par bons de commande qui sont fréquentes au Bureau de l'OIT au Sénégal, car la plupart des achats par appels d'offres sont gérés par le siège du BIT à Genève.

Dans une première section de ce chapitre, nous procéderons à l'identification des risques opérationnels liés au processus d'achats par bons de commande. La seconde section sera consacrée au choix de l'échantillon, de la réalisation des tests et de l'évaluation des risques. Nous analyserons les résultats obtenus dans une troisième section, la quatrième section sera consacrée au plan d'action et nous bouclerons notre étude en formulant des recommandations dans la cinquième section.

6.1 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande

Dans ce paragraphe, nous allons identifier les risques d'achats par bons de commande que ce soit aux projets de coopération technique ou aux unités du Bureau central. Nous allons également analyser et identifier les risques liés aux achats par bons commande de tickets de voyage. Cette identification est faite sur la base des données obtenues pendant la prise de connaissance des procédures d'achats y relatives. Et elle est effectuée à travers un tableau qui contient quatre colonnes intitulées tâches, risques opérationnels, impacts opérationnels, dispositif de maîtrise du risque identifié.

Pour chaque étape du processus d'achats, les tâches élémentaires sont d'abord déterminées. Ensuite, les risques opérationnels sont décelés pour les tâches mal effectuées. Dès lors, les impacts pour chaque risque sont aussi dégagés en référence à la définition du risque

opérationnel donnée par le Comité de Bâle II. A la suite de cette phase, le dispositif de maîtrise du risque mis en place par le BIT au Sénégal est donné.

L'identification que nous menons n'a pas la prétention d'être exhaustive. Mais il s'agit de dresser de façon plus modeste les risques essentiels attachés à chaque tâche effectuée.

Quant à l'identification des dispositifs de maîtrise des risques, elle est faite suite à la connaissance des procédures d'achats par bons de commande. Ainsi, le questionnaire de contrôle interne (Annexe I à la page 106), la grille de séparation des tâches (Annexe II à la page 112), les tests d'audit nous apportent les informations permettant de mener à bien l'évaluation dans le chapitre suivant.

6.1.1 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande dans les projets de coopération technique et dans les unités du Bureau central

Au niveau des projets de coopération technique et aux unités du Bureau central, nous allons analyser cinq points de contrôle à savoir l'expression des besoins et l'élaboration du bon de commande ; le visa de bon de commande et la vérification de la ligne budgétaire ; la réception de la livraison ; la réception et le contrôle de la facture ; la comptabilisation et le paiement de la facture.

Les risques identifiés liés au sous-processus ci-haut cités sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n°7 : risques liés au processus d'achats par bons de commande dans les projets de coopération technique et dans les unités du Bureau central

1. Sous-processus : expression des besoins et élaboration du bon de commande				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Emission de la minute sheet	1. Achat non opportun et non autorisé ;	Livraisons non-conformes	Précision des pouvoirs de signature des commandes	Oui
	2. non désignation précise des personnes habilitées à émettre la minute sheet.	Livraisons non conformes	Précision des responsabilités dans l'émission de la minute sheet	Non
Elaboration du bon de commande	3. Collusion entre demandeur et fournisseur	Perte financière	Séparation des fonctions incompatibles (expression des besoins et passation des commandes)	Non
2. Sous-processus : visa du bon de commande et vérification de la ligne budgétaire				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Visa du bon de commande et vérification de la ligne budgétaire	4. Achat non prévu au budget	Perte d'opportunité	Système intégré de gestion FISEXT	Oui
Signature du bon de commande	5. Commandes non autorisées ou hors circuit	Perte financière	Précision des pouvoirs de signature des commandes	Oui

Tableau n°7 : (suite)

3. Sous-processus : réception de la livraison				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception de la livraison	4. Non-conformité entre réception et commande	Non-conformité	Système intégré de gestion FISEXT	Oui
Visa et signature du BL	5. Réception fictive	Non-conformité	Précision des responsabilités dans la réception de la livraison	Oui
Gestion des stocks	6. Mise en stock erronée	Stock non sécurisé	Tenue des fiches de stock et inventaires physiques	Oui
	9. Absence de bon d'entrée	Litige	Existence d'un bon de réception	Non
	10. Collusion entre celui qui gère le stock et le livreur	Non-conformité	Séparation des fonctions incompatibles (passation de commande et gestion de stock)	Non
4. Sous-processus : réception et contrôle de la facture				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception et enregistrement de la facture	11. Facture égarée		Existence d'un carnet d'enregistrement	Oui
Visa et contrôle arithmétique de la facture	12. Facture non-conforme à la commande	Litige	Comparaison systématique entre facture - Bon de commande - Minute sheet	Oui
	13. Erreur de calcul sur la facture			Oui
Apposition d'un tampon dateur sur la facture et son enregistrement manuel	14. Enregistrement des factures fictives	Perte financière	Existence d'un tampon-dateur	Oui

Tableau n°7 : (suite et fin)

4. Sous-processus : réception et contrôle de la facture				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception et enregistrement de la facture	11. Facture égarée	Litige Perte financière	Existence d'un carnet d'enregistrement	Oui
Visa et contrôle arithmétique de la facture	12. Facture non-conforme à la commande		Comparaison systématique entre facture - Bon de commande - Minute sheet	Oui
	13. Erreur de calcul sur la facture			Oui
Apposition d'un tampon dateur sur la facture et son enregistrement manuel	14. Enregistrement des factures fictives		Existence d'un tampon-dateur	Oui
5. Sous-processus : comptabilisation et paiement des factures				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Saisie et finalisation de l'écriture dans le FISEXT	15. Erreur sur les rubriques et les lignes budgétaires	Retards de paiement	Identification de l'OFC ou EPA à l'aide d'un code dans le FISEXT	Oui
Vérification et signature du chèque	16. Paiement des factures fictives ou erronées	Perte financière et d'image de marque	Précision des responsabilités dans la vérification des chèques	Oui
Comptabilisation du chèque	17. Double comptabilisation	Perte financière	Comptabilisation exclusive de l'originale de la facture	Oui
Tenue du registre pour décharge	18. Perte du chèque	Litige	Emargement du fournisseur et apposition de son cachet	Oui
Annulation des factures	19. Double paiement	Perte financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apposition d'une mention « payé » sur la facture et annulation des factures réglées ; ▪ Chèques barrés avec la mention « compte du bénéficiaire uniquement » 	Oui

Source : nous-même

6.1.2 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande des tickets de voyage

Dans le présent paragraphe, nous allons identifier les risques liés au processus achats par bons de commande des tickets de voyage. Ainsi, nous analysons les points de contrôle relatifs à l'expression des besoins ; à la vérification et au visa de l'autorisation de voyage ; à la passation de la commande ; à la réception et le contrôle de la facture ; à la comptabilisation et au paiement de la facture.

Les risques identifiés liés au sous-processus ci-haut cités sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n°8 : risques liés au processus d'achats par bons de commande des tickets de voyage

1. Sous-processus : expression des besoins				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Production de la note technique	20. Voyage non opportun	Perte financière	Existence d'éléments caractérisant une note technique	Oui
Signature de l'autorisation de voyage	21. Voyage non autorisé	Perte financière	Précision des pouvoirs de signature	Oui
2. Sous-processus : vérification et visa de l'autorisation de voyage				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Finalisation de la TA	22. Voyage non prévu au budget	Perte d'opportunité	Système intégré de gestion FISEXT	Oui
Vérification et signature de la TA	23. Voyage non autorisable par Security clearance	Perte d'opportunité	Système intégré de gestion FISEXT	Oui

Tableau n°8 : (suite et fin)

3. Sous-processus : passation de la commande				
Tâches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Passation de la commande	24. Absence de bon de commande produit à l'interne	litige	Existence d'un bon de commande pour les achats de tickets de voyage	Non
	25. Absence de mise en concurrence	Surcoûts sur les achats de tickets de voyage	Existence d'un Panel des fournisseurs à consulter	Non
Réception et enregistrement de la facture	26. Facture égarée	Litiges Perte financière	Existence d'un registre spécial pour les billets d'avion	Oui
	27. Factures fictives ou erronées		Séparation des fonctions incompatibles (réception et de paiement des factures)	Non
Rapprochement de la facture avec l'autorisation de voyage	28. Facture non-conforme à la commande		Comparaison systématique entre facture - bon de commande - autorisation de voyage	Non

Source : nous-même

Signalons que pour le sous-processus comptabilisation et paiement de la facture, nous allons nous référer au tableau n°7 car les tâches et les intervenants sont identiques.

6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques

Nous avons réalisé des tests à partir d'un échantillon choisi durant la phase concernée par notre étude.

6.2.1 Choix de l'échantillon

Nous avons retenu un échantillon sur les données concernant trois (3) trimestres de l'année 2010. Etant donné que les dossiers du Bureau de l'OIT sont confidentiels, il nous a été possible que de ne prendre que quatre (4) dossiers comme l'illustre le tableau ci-après.

La méthode a consisté à sélectionner chaque fois un dossier sur chaque trimestre, cela nous fait un échantillon de 15% des dossiers d'achats ayant fait l'objet de vérification durant la période de l'étude ; soit sur un total de près de 30 dossiers. L'échantillon choisi concerne les achats par bons de commande des biens et des services et des achats des tickets de voyage.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°9 : échantillon de l'étude

Type de dossier d'achat Eléments dossier	Achat bureau et fauteuil ergonomique pour l'Assistant administratif du Projet IPEC	Dossier de voyage (mission de travail au Mali du 6 au 10/4/2010)	Achats pour séminaires (Atelier régional sur les enquêtes de base du 5 au 6 mai 2010).	Achat fourniture de bureau (têtes d'impression)
Référence de la minute sheet/ Note de préparation technique (mission)	PMAF/dod/2010-005 du 23/2/2010	Préparé et approuvé le 01/4/2010	Minute sheet n°004-04/10 du 23 avril 2010.	PMA/dod/2010-30 du 16/7/2010
N° d'engagement budgétaire (Commitment No.)	0818319	0818357 ⁸	0818498	0818255
Factures proforma	1. Mobicom ; 2. OBBO ; 3. Buro plus	1. Kermel voyages ; 2. Satguru Travel ; 3. Sénégal Tours.	1. Le Ndiambour Hôtel et Résidence ; 2. Hôtel - Jardin Savana ; 3. Hôtel des Almadies.	Une seule facture proforma vu l'urgence du besoin
Bon de commande/ Autorisation de voyage (ILO Travel Authorization)	BC n°0004563	TA n° 08100178 du 06/04/2010	BC n° 0004931 du 29/4/2010	BC n° 0004586 du 16/07/2010
Bordereau de livraison/ Carte d'embarquement	BL n°0001254 du 16/3/2010	N° carte d'embarquement : TKNE 2619704437123	-	BL n°091005 du 10/9/2010
Facture	N°046/2010 du 16/3/2010	N°300705/10 du 07/04/2010	N° BOE0000055F reçu le 4 juin 2010	N° 091005 du 13/09/2010
Disbursement Voucher ⁹	008-006-205	008-004-034 du 8/04/2010	008-006-089 du 8 juin 2010	008-006-208
Mode de paiement	Chèque n°001910638	Chèque n° 001915504	Chèque n°001923651	Chèque n°001912584

⁸ Le chiffre 08 du commitment number sous-entend un OFC et 9 un EPA.

⁹ Il s'agit d'un document qui synthétise la liasse, document établi par le FISEXT

Tableau n°9 : (Suite et fin)

Type de dossier d'achat	Achat bureau et fauteuil ergonomique pour l'Assistant administratif du Projet IPEC	Dossier de voyage (mission de travail au Mali du 6 au 10/4/2010)	Achats pour séminaires (Atelier régional sur les enquêtes de base du 5 au 6 mai 2010).	Achat fourniture de bureau (têtes d'impression)
Eléments dossier				
Montant	535 000 FCFA	275 000 FCFA	1 248 500 FCFA	320 000 FCFA
Fournisseur	Buro plus	Kermel voyages	Le Ndiambour Hôtel et Résidence	Compusys international
Bénéficiaire	Projet BIT/UNICEF Assistant administratif de l'IPEC	Isidoro Ramirez Paulino, CTP Projet BIT/AECID IPEC-Afrique de l'Ouest.	BIT/IPEC Afrique de l'ouest	Projet BIT/UNICEF

Source : nous-même à partir des données du Service Comptabilité.

6.2.2 Tests réalisés

En réalisant nos tests de permanence à l'aide des tableaux n°7 et 8 pour vérifier les points forts matérialisés par les « oui », à partir de l'échantillon, ces tests d'audit nous ont permis d'avoir une idée sur l'ampleur des risques liés au processus achats du BIT au Sénégal.

Ces tests ont été réalisés spécialement sur un échantillon pris sur les achats par bons de commande des projets de coopération technique, des unités du Bureau central ainsi que sur les achats des tickets de voyage du staff du BIT et de ses partenaires. Ces tests nous ont permis de vérifier les points relatifs à la séparation des fonctions ; à la séparation des pouvoirs de signature ; au support de transmission des documents ; à la mise en concurrence ; à l'exhaustivité des enregistrements ; au rapprochement de la facture avec sa liasse ; au respect du principe de cut-off et à l'archivage de la liasse. Cela étant, nous avons regroupé ces points de contrôle en trois sous-processus majeurs à savoir l'expression des besoins et la passation de la commande ; la réception ; la comptabilisation et le règlement de la facture. Le principe de calcul a consisté à diviser le nombre de « non » trouvés sur la population totale de l'échantillon qui est de 4. Le pourcentage obtenu est arrondi au pourcentage supérieur comme l'illustre le tableau qui suit.

Tableau n°10 : résultats des tests réalisés

Sous-processus majeurs Tâches	Expression des besoins – Passation de la commande			Réception			Comptabilisation et règlement		
	Oui	Non	%	Oui	Non	%	Oui	Non	%
1. Séparation des fonctions	1	3	75 %	1	3	75 %	3	1	25 %
2. Séparation des pouvoirs de signature	4	0	0 %	2	2	50 %	4	0	0 %
3. Support de transmission des documents	3	1	75 %	2	2	50 %	4	0	0 %
4. Mise en concurrence	2	2	50 %	-	-	-	-	-	-
5. Exhaustivité des enregistrements	3	1	25 %	4	0	0 %	4	0	0 %
6. Rapprochement de la facture avec sa liasse	4	0	0 %	4	0	0 %	4	0	0 %
7. Respect du principe de cut-off	4	0	0 %	4	0	0 %	4	0	0 %
8. Archivage de la liasse	3	1	25 %	3	1	25 %	3	1	25 %

Source : nous-même

6.2.3 Interprétation des résultats

Pour la pondération des résultats des tests, nous nous proposons d'utiliser le modèle de probabilité d'occurrence de risque présenté dans le tableau ci-après.

Tableau n°11 : modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Commentaires	Probabilités	Cote	Commentaires
1	Négligeable	Dispositif de maîtrise négligeable	Probabilité ≥ 96 %	5	Quasiment certain
2	Faible	Dispositif de maîtrise faible	61 % \leq Probabilité ≤ 95 %	4	Probable
3	Modérée	Dispositif de maîtrise modéré	26 % \leq Probabilité ≤ 60 %	3	Possible
4	Elevée	Bon dispositif de maîtrise	6 % \leq Probabilité ≤ 25 %	2	Peu probable
5	Extrême	Très bon dispositif de maîtrise	Probabilité ≤ 5 %	1	Rare

Source : nous-même à partir de Pêches et Océans Canada (2005)

6.2.4 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les évaluer et d'apprécier les dispositifs de maîtrise mis en place pour leur gestion. L'évaluation résulte de la combinaison de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

6.2.4.1 Evaluation de la probabilité de survenance

L'appréciation de la qualité de ce dispositif a été faite à travers le test d'existence et de permanence et les questionnaires de contrôle interne. La probabilité de survenance du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise mise en place. La probabilité de survenance et la qualité du dispositif sont résumées dans le tableau qui suit.

Tableau n°12 : évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Probabilité	Commentaires	Cote
1. Achats non opportuns et non autorisés	5	Appropriée	0 %	Rare	1
2. Non désignation précise des personnes habilitées à émettre la minute sheet	2	Insuffisante	75 %	Probable	4
3. Collusion entre demandeur et fournisseur	2	Insuffisante	75 %	Probable	4
5. Commandes non autorisées ou hors circuit	4	Insuffisante	75 %	Peu probable	2
6. Non-conformité entre réception et commande	5	Appropriée	0 %	Rare	1
7. Réception fictive	5	Appropriée	0 %	Rare	1
8. Mise en stock erronée	5	Appropriée	0 %	Rare	1
9. Absence de bon d'entrée	1	Inexistante	100 %	Quasi-certain	5
10. Collusion entre celui qui gère le stock et le livreur	2	Insuffisante	75 %	Probable	4
11. Facture égarée	4	Acceptable	25 %	Peu probable	2
14. Enregistrement des factures fictives	5	Appropriée	0 %	Rare	1
16. Paiement des factures fictives ou erronées	5	Appropriée	0 %	Rare	1
17. Double comptabilisation	5	Appropriée	0 %	Rare	1
18. Perte du chèque	5	Appropriée	0 %	Rare	1
19. Double paiement	5	Appropriée	0 %	Rare	1
20. Voyage non opportun	5	Appropriée	0 %	Rare	1
21. Voyage non autorisé	5	Appropriée	0 %	Rare	1

Tableau n°12 : (Suite et fin)

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Probabilité	Commentaires	Cote
24. Absence de bon de commande produit à l'interne	2	Insuffisante	75 %	Probable	4
25. Absence de mise en concurrence	3	Modérée	50 %	Possible	3
27. Factures fictives ou erronées	3	Modérée	50 %	Possible	3
28. Facture non-conforme à la commande	4	Acceptable	25%	Peu probable	2

Source : nous-même

6.2.4.2 Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact permet de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques en termes de perte occasionnée au niveau des objectifs de l'organisation et de l'activité dans son ensemble. Comme pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques, la cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. L'évaluation est faite sur une échelle de 1 à 5 comme présentée dans le tableau ci-après.

Tableau n°13 : échelle d'évaluation de l'impact

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, dégradation des informations financières considérables.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la qualité des opérations.
3	Modéré	Conséquences modérées en termes de pertes financières et de qualité des opérations.
2	Mineur	Conséquences faibles sur la qualité et la rapidité des opérations.
1	Insignifiant	Conséquences négligeables sur la réalisation rapide et la qualité des opérations.

Source : nous-même

Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus achats par bons de commande sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau n°14 : impact des risques

Risques	Cote	Impact
1. Achats non opportuns et non autorisés	3	Modéré
2. Non désignation précise des personnes habilitées à émettre la minute sheet	4	Majeur
3. Collusion entre demandeur et fournisseur	5	Catastrophique
5. Commandes non autorisées ou hors circuit	3	Modéré
6. Non-conformité entre réception et commande	2	Mineur
7. Réception fictive	2	Mineur
8. Mise en stock erronée	2	Mineur
9. Absence de bon d'entrée	3	Modéré
10. Collusion entre celui qui gère le stock et le livreur	4	Majeur
11. Facture égarée	3	Modéré
14. Enregistrement des factures fictives	4	Majeur
16. Paiement des factures fictives ou erronées	3	Modéré
17. Double comptabilisation	3	Modéré
18. Perte du chèque	5	Catastrophique
19. Double paiement	5	Catastrophique
20. Voyage non opportun	3	Modéré
21. Voyage non autorisé	5	Catastrophique
24. Absence de bon de commande produit à l'interne	3	Modéré
25. Absence de mise en concurrence	5	Catastrophique
27. Factures fictives ou erronées	4	Majeur
28. Facture non-conforme à la commande	4	Majeur

Source : nous-même

6.2.5 Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact

La hiérarchisation des risques c'est l'estimation de chaque risque pour chaque activité. Cette estimation présentée sous la forme d'un tableau, porte sur l'appréciation de la vulnérabilité estimée ou fréquence et sur l'appréciation de l'impact du risque ou gravité. L'appréciation globale sera égale au produit des coefficients de la probabilité et de l'impact de chaque risque identifié. La hiérarchisation des risques consiste bien entendu, à classer les risques par ordre décroissant. Pour le cas du processus achats du BIT au Sénégal, faisant l'objet de la présente étude, la hiérarchisation des risques selon leur probabilité et leur impact nous est donnée par le tableau ci-après.

Tableau n°15 : hiérarchisation des risques selon leur probabilité et leur impact du processus achats du BIT au Sénégal

Risques	Probabilités	Impact	Score ou pondération /25 points
1. Achats non opportuns et non autorisés	1	3	3
2. Non désignation précise des personnes habilitées à émettre la minute sheet	4	4	16
3. Collusion entre demandeur et fournisseur	4	5	20
5. Commandes non autorisées ou hors circuit	2	3	6
6. Non-conformité entre réception et commande	1	2	2
7. Réception fictive	1	2	2
8. Mise en stock erronée	1	2	2
9. Absence de bon d'entrée	5	3	15
10. Collusion entre celui qui gère le stock et le livreur	4	4	16
11. Facture égarée	2	3	6
14. Enregistrement des factures fictives	1	4	4
16. Paiement des factures fictives ou erronées	1	3	3
17. Double comptabilisation	1	3	3
18. Perte du chèque	1	5	5
19. Double paiement	1	5	5
20. Voyage non opportun	1	3	3
21. Voyage non autorisé	1	5	5
24. Absence de bon de commande produit à l'interne	4	3	12
25. Absence de mise en concurrence	2	5	10
27. Factures fictives ou erronées	3	4	12
28. Facture non-conforme à la commande	2	4	8

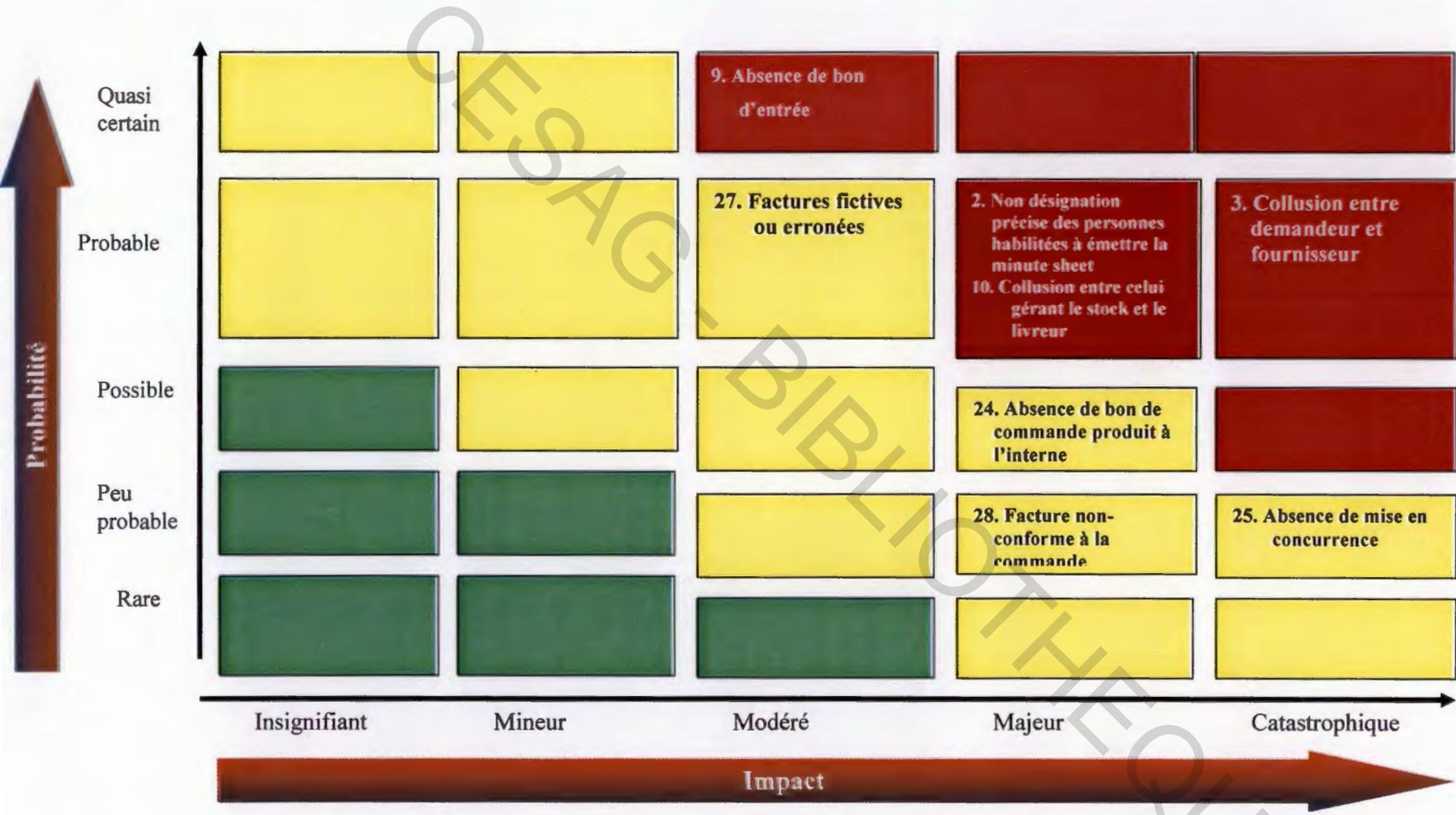
Source : nous-même

Si l'on fixe le seuil de signification à 30 %, c'est-à-dire 25 points multipliés par 30%, soit un score de 7,5 points. Tout score ayant une pondération en deçà du seuil de signification est négligeable. Notre choix porte sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance. Ainsi, les risques qui seront retenus pour notre étude sont illustrés par la figure présentée sur la page suivante.

6.2.6 Elaboration de la matrice des risques

La matrice des risques est représentée sous la figure ci-dessous. A partir de celle-ci, il sera défini les priorités d'actions en vue de les gérer.

Figure n°6 : matrice des risques du processus achats du BIT au Sénégal



Source : nous-même

6.3 Analyse de la matrice

Une analyse de la matrice permet de relever deux niveaux de priorités d'action qui ont été définis à la suite de la mise en rapport du niveau des risques avec les mesures de contrôle et pour chacun d'eux, les commentaires suivants peuvent être faits. Les trois premiers niveaux, nécessitent que des actions rapides soient menées par les premiers responsables de l'Organisation en vue du renforcement des dispositifs de contrôle. Concernant les risques moyens, proches du seuil de signification, la nécessité de leur suivi régulier s'impose aux dirigeants. Un suivi de manière périodique de ces risques serait le gage de leur maîtrise complète.

6.4 Plan d'actions de maîtrise des risques

Le plan d'actions permet de prévoir des actions qui pourront ramener les risques inhérents en risques résiduels comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau n°16 : plan d'actions de maîtrise des risques

Risques	Mesures à prendre	Moyens	Délais de mise en œuvre	Responsable
3. Collusion entre demandeur et fournisseur	Faire une nette séparation des fonctions d'expression du besoin avec celui d'établissement du bon de commande surtout dans les projets de coopération technique utilisant un personnel limité	Manuel de procédures à l'interne du BIT au Sénégal	Immédiat	Directeur et les chefs de projets
2. Non désignation précise des personnes habilitées à émettre la minute sheet	Préciser les responsabilités dans l'émission de la minute sheet surtout dans les projets utilisant un personnel limité	Manuel de procédures à l'interne	immédiat	Directeur et les chefs de projets
10. Collusion entre celui qui gère le stock et le livreur	Séparer les fonctions incompatibles (passer la commande et gérer le stock)	Manuel de procédures à l'interne	immédiat	Directeur
9. Absence de bon d'entrée	Mettre en place un bon d'entrée pour la réception de la livraison	Manuel de procédures à l'interne	immédiat	Directeur
24. Absence de bon de commande produit à l'interne	Mettre sur pied un bon de commande pour les achats de tickets de voyage	Manuel de procédure à l'interne	immédiat	Directeur
27. Factures fictives ou erronées	Séparer les fonctions de réception et de paiement des factures pour les achats des tickets de voyage	Manuel de procédure à l'interne	immédiat	Directeur
25. Absence de mise en concurrence	Consulter un panel de fournisseurs pour les achats de tickets de voyage	Manuel de procédure à l'interne	immédiat	Directeur
28. Facture non-conforme à la commande	Mettre sur pied un bon de commande pour les achats de tickets de voyage	Manuel de procédure à l'interne	immédiat	Directeur

Source : nous-même

6.5 Recommandations

A l'issue des analyses effectuées, il importe de formuler des recommandations au management du BIT au Sénégal dans le souci de l'amélioration de ses dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats. Ces recommandations sont axées sur deux aspects.

Le premier aspect concerne la maîtrise globale des risques opérationnels, à l'aide d'un manuel des procédures à l'interne du Bureau de l'OIT au Sénégal.

Le second est lié à la maîtrise des risques opérationnels importants, au vu de la matrice et du plan d'actions de maîtrise des risques précédemment élaborés.

6.5.1 Recommandations relatives au manuel de procédures

Le style de management est satisfaisant, néanmoins nous avons certaines recommandations à adresser à l'endroit de la Direction du BIT au Sénégal. La gestion des risques constitue la pièce essentielle du management de l'organisation, l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques pour une organisation internationale comme le BIT, nécessite un cadre de contrôle interne adéquat. Le manuel de procédures puisqu'il constitue un des outils privilégiés de ce contrôle, doit être complet et couvrir l'intégralité des processus ; y compris le processus achats. Pour ce faire, les procédures le constituant, doivent être formalisées, suffisamment documentées et communiquées au personnel pour que même les intérimaires ou les nouveaux arrivants s'y retrouvent facilement. Ainsi, le Bureau de l'OIT au Sénégal gagnerait à mettre en place ce référentiel ou guide opératoire qui retrace toutes les opérations liées à tous les processus opérationnels. Cette tâche pourrait être confiée à un expert extérieur.

6.5.2 Recommandations relatives à la maîtrise des risques liés au processus achats

Pour respecter les valeurs de justice et de transparence dans un environnement aussi multidimensionnel où évolue le BIT, le strict respect des procédures du processus achats est indispensable. L'application des procédures telle qu'édictée par le manuel de procédures des bureaux extérieurs est suivie par le Bureau de l'OIT au Sénégal.

Pour chaque sous-processus des achats par bons de commande, nous tenons à fournir quelques éléments d'amélioration du dispositif de maîtrise des risques opérationnels. Nos

principales recommandations concernent les sous-processus relatifs à l'expression des besoins et élaboration du bon de commande ; la réception de la facture ainsi que la réception de la livraison.

6.5.2.1 Recommandations relatives à l'expression des besoins et élaboration du bon de commande

Dans les sous-processus liés à l'expression des besoins et l'élaboration du bon de commande, nous suggérons de faire une nette séparation des fonctions incompatibles notamment de demandeur-utilisateur et de passation des commandes. En principe, le demandeur-utilisateur ne doit en aucune façon, se mettre en contact direct avec le fournisseur. Dans la même logique, l'organisation doit éviter à tout prix les procédures de commande directe par les services utilisateurs. Ainsi, même si certains projets ont un personnel limité, ne se limitant pour certain qu'au chef de projet et à son assistant administratif et financier, il est souhaitable de préciser les responsabilités des agents dans l'émission de la minute sheet.

Etant donné que le bon de commande constitue un contrat stricto sensu, alliant la volonté des parties et valable devant la loi, il est souhaitable de mettre sur pied un bon de commande en bonne et due forme pour les achats de tickets de voyage.

Nous avons constaté que le Bureau a signé un contrat avec Sénégal tours pour tous les achats de tickets de voyage. Notre souhait est que cette institution puisse consulter un panel des fournisseurs dans ce domaine pour obtenir le meilleur ratio qualité/prix. De plus, ce fournisseur existant n'est pas challengé avec des nouveaux, pouvant apporter des nouvelles solutions et des nouvelles conditions tarifaires. Cela peut s'expliquer par le fait qu'une fois un fournisseur sélectionné, sa performance et la qualité du service ne sont pas suivies.

6.5.2.2 Recommandations relatives à la réception de la facture

Nous avons constaté qu'il y a un registre spécial pour la réception des factures des achats des tickets de voyage. Ce registre est tenu par l'assistant comptable et financier qui est en même temps chargé d'effectuer le paiement des factures y relatives. Nous proposons une nette séparation de ces deux fonctions et de confier cette tâche de réception des factures au service courrier.

6.5.2.3 Recommandations relatives à la réception de la livraison

Pour couvrir les risques opérationnels liés à la réception de la livraison, nous suggérons la mise en place d'un bon d'entrée ou bon de réception matérialisant les entrées en stock. Nous suggérons également que la réception soit faite par les responsables qui n'ont pas passé la commande et que la personne qui réceptionne soit celle qui gère le stock. L'acheteur ne doit guère gérer le stock.

L'analyse des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats du Bureau de l'OIT au Sénégal nous a permis d'identifier, d'évaluer et d'hierarchiser les risques essentiels susceptibles de survenir pendant l'exécution de ce processus et d'entraver par conséquent, la bonne réalisation des objectifs de cette institution. La matrice et le plan d'actions de maîtrise des risques ainsi élaborés permettront à cette organisation de prendre connaissance des risques encourus afin de définir des nouvelles perspectives d'efficacité. Les éventuelles insuffisances rencontrées ont nécessité de faire des recommandations.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie du présent travail de mémoire, nous estimons avoir présenté le BIT et décrit son processus achats. A travers les éléments reçus, nous avons constaté que le BIT prend en considération les principes généraux lors des opérations d'achats. Il s'agit de la transparence ; du meilleur rapport qualité / prix ; de l'économie et de l'efficacité ; de la concurrence équitable, loyale et libre offrant à tous les soumissionnaires une même chance de soumissionner. Nous avons pu appliquer la démarche de maîtrise des risques opérationnels liés au processus ainsi étudié. Cette partie nous a également permis de mettre en pratique notre démarche axée sur l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a servi pour faire les recommandations. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication du Top management du Bureau de l'OIT au Sénégal ainsi que les opérationnels en vue de parfaire le dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats. L'amélioration continue de ce dispositif facilitera l'atteinte des objectifs fixés.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude était d'apprécier l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal en vue d'apporter éventuellement les solutions d'amélioration.

Nous y avons apporté des solutions aussi théoriques par la revue de littérature que pratiques par son application aux procédures d'une organisation de renommée internationale qu'est le BIT.

En effet, Le processus achats est aujourd'hui un instrument important pour faire valoir les valeurs de justice et de transparence dans un environnement aussi multidimensionnel où évolue le BIT. Faute d'appliquer de telles valeurs, le Bureau de l'OIT au Sénégal s'exposerait à une vulnérabilité certaine dans son processus d'achats.

Dès lors, les dirigeants des organisations à travers leur service d'audit interne, veillent particulièrement à l'application normale des procédures d'achat. A cet effet, un des outils performants utilisés de nos jours est l'évaluation permanente des dispositifs de maîtrise des risques liés au processus achats. L'auditeur jugera de leur adéquation et de leur efficacité et au besoin, proposera les solutions d'amélioration à ces dirigeants qui en sont les mandataires.

Cela rentre en adéquation avec les recommandations du Bureau de l'Audit Interne et du contrôle du BIT (IAO). D'après le rapport du Conseil d'Administration en sa 307^{ème} session de mars 2010, « l'IAO encourage le Bureau à continuer à mettre en place la gestion des risques dans tous les services en la rattachant au cadre de gestion axée sur les résultats et au cadre stratégique car c'est un outil concret qui peut aider les administrateurs à atteindre les objectifs de l'OIT ».

Cependant, les intérêts fondamentaux que nous nous attribuions en choisissant ce thème de mémoire étaient d'une part l'identification des risques opérationnels et des dispositifs mis en place pour les maîtriser et d'autre part, l'apprentissage de la démarche des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. De notre avis, nous pensons pour l'ensemble avoir atteint cet objectif. Notre étude s'est focalisée sur les achats par bons de commande, mais nos attentes seraient de plus comblées, si nous avions pu faire l'identification des risques liés à tous les types d'achats du Bureau de l'OIT au Sénégal.

A travers une revue de littérature, la première partie a déroulé les sous-processus du processus achats ainsi que l'identification des risques y relatifs.

La deuxième partie a consisté à appliquer la démarche établie dans la première partie du présent travail de mémoire. Nous avons pu identifier l'ensemble des sous-processus achats, décrire et ordonner les procédures, ce qui nous a permis de réaliser l'évaluation des risques ; évaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ; identifier les risques liés aux opérations d'achats par bons de commande ; évaluer ces risques en termes de probabilité et impact afin de définir le niveau de chaque risque ; les hiérarchiser en vue d'élaborer la matrice et le plan d'actions de maîtrise des risques dans le souci de formuler des recommandations.

Au terme de notre étude, nous estimons que nos objectifs spécifiques préalablement définis ont été atteints. Selon Maders (2006 : 40), la gestion globale des risques, passe par l'adéquation, l'efficacité et la permanence des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels mis en place et qui constitue l'équation de départ du risque opérationnel.

Même si l'application de ces recommandations de façon globale et systématique reste a priori incertaine, l'idéal pour nous est de contribuer pour améliorer le plan de maîtrise des risques en vue de leur gestion globale par le management du BIT au Sénégal. Il revient à ce dernier de l'intégrer dans le plan stratégique de gestion globale des activités du Bureau.

Néanmoins, au terme de ce travail, nous ne prétendons pas avoir épuisé le sujet. Compte tenu du budget-temps dont nous disposions, nous n'avons pas pu porter notre recherche que sur les achats par bons de commande, plus spécialement les achats par bons de commande dans les projets de coopération technique et dans les unités du Bureau central. Nous avons pu également analyser les achats des tickets de voyage pour le staff du Bureau et pour ses partenaires.

Nous formulons, en guise de complément, le souhait de voir d'autres chercheurs nous emboîter le pas. Nous leur proposons d'adopter une démarche semblable en vue d'analyser d'autres types d'achats au Bureau de l'OIT au Sénégal, à savoir les achats par appel d'offres et la gestion de la valise diplomatique.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe I : guide d'entretien et questionnaire de contrôle interne

1. Guide d'entretien

Question principale	Questions subsidiaires
Comment s'effectue le processus de gestion des approvisionnements du BIT au Sénégal?	1. Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion des approvisionnements ?
	2. Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en place pour mener à bien les attributions ?
	3. Qui sont les différents intervenants dans le processus? Quelles en sont leurs tâches?
	4. Combien distinguez-vous de types d'achats au BIT ?
	5. Comment s'effectue les procédures d'achats par bons de commande ?
	6. Quels sont les documents qui sont produits à chaque étape de ce processus ?
	7. Comment s'effectue la présélection des fournisseurs ?
	8. Quels sont les éléments qui composent le DAO ? D'où proviennent-ils ?
	9. Comment s'effectue l'avis d'appel d'offres ?
	10. Quel est le processus de réception et de contrôle des offres ?

2. Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats			FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer que l'expression des besoins / les demandes d'achats sont validées et matérialisées				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Les demandes d'achats sont-elles établies par des personnes habilitées, nommément désignées?	X			
2. L'approbation de la demande d'achat est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire?	X			
3. Les demandes d'achats sont-elles toujours matérialisées par un écrit?	X			
4. Les demandes d'achats ont-elles un numéro pré-imprimé?		X		
5. Les demandes d'achats sont-elles extraites d'un carnet à souche de demandes pré-numérotées ?		X		
6. Les différents services ou départements sont-ils dotés de carnets de DA par le Service Achats ?	X			
7. Les commandes sont-elles rédigées sur la base de demande d'achat ?			X	A base de la minute sheet

8. Les demandes d'achats indiquent-elles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le service demandeur ? ▪ le détail des achats demandés ? ▪ le délai souhaité de livraison ? ▪ la date d'émission de la demande ? ▪ le cachet et le visa du service émetteur ? ▪ la signature du Directeur pour accord ? 	X			
Questionnaire de contrôle interne		Section: achats		FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de la sélection objective des fournisseurs				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?	X			
2. Le nombre de fournisseurs retenus est-il toujours suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum ?		X		
3. Est-il organisé une consultation des fournisseurs pour la sélection des fournisseurs?	X			
4. Existe-t- il une politique d'agrément des fournisseurs ?	X			
5. Existe-t-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?	X			

Questionnaire de contrôle interne	Section: achats			FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il un seuil de déclenchement automatisé des commandes ?	X			
2. Les carnets de bons de commande sont-ils centralisés ?		X		
3. Les bons de commande sont-ils pré-numérotés manuellement ?	X			
4. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure : <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'autorisation ? ▪ de contrôle ? 	X X			
5. Le bon de commande est-il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et une copie) ?	X			Il se présente en 3 exemplaires
6. Le bon de commande comporte-t-il : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les services émetteurs ? ▪ le détail de commande (quantité, prix unitaire et le total indiqué en chiffres et en lettres) ? ▪ le délai de livraison ? ▪ la date, le visa et le cachet des responsables habilités ? 	X			

7. Sur le bon de commande, la signature est-elle précédée de la qualité du signataire et suivie de son nom ?	X			
8. Existe-t-il des plafonds de signature des commandes ?	X			
9. Les commandes sont-elles toujours engagées selon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les qualités prédéfinies ? ▪ la limite des autorisations accordées ? 	X			
10. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure de circulation des documents ?	X			
11. Existe-t-il une commission interne pour examiner les offres reçues ?	X			
12. Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ?	X			
13. Un procès verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?	X			
14. Le dossier de commande comprend-t-il toutes les pièces nécessaires, à savoir : <ul style="list-style-type: none"> ▪ la demande d'achat signée par les responsables habilités ? ▪ les copies des lettres de consultation envoyées aux fournisseurs ? ▪ les offres reçues ? ▪ le procès verbal d'ouverture des offres ? 	X			

Questionnaire de contrôle interne		Section: achats		FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il un service de réception ?		X		une personne réceptionne
2. Les réceptions sont-elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé les commandes ?	X			
3. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon d'entrée ?			X	
4. Les réceptions sont-elles matérialisées par des documents pré-numérotés ?			X	
5. La réception fait-elle l'objet d'un traitement des anomalies relevées ?	X			
6. Les réceptions ne sont-elles acceptées que si elles correspondent à une commande ?	X			
7. Les délais de réception prévus sont-ils toujours respectés pour les achats par bon de commande ou les achats par appel d'offre ?	X			
8. Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des réceptions font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?	X			
9. Les anomalies constatées en matière de quantité ou de qualité, font-elles l'objet d'un bon de retour ou de contestation ?	X			Ce procédé est rare
10. Si oui, ces bons sont-ils pré-numérotés et transmis au fournisseur pour changement ?	X			
11. Est-il procédé à des relances pour les commandes non livrées et dont les dates prévisionnelles de livraison sont arrivées à terme ?	X			

Questionnaire de contrôle interne		Section: achats		FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de la correcte évaluation des factures				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Les factures émises par le fournisseur et reçues par le service courrier sont-elles transmises dès leur arrivée au service comptabilité ?	X			Un autre service qui réceptionne
2. Sont-elles tamponnées de la date de réception ?	X			
3. Y a-t-il un cahier de transmission émarginé par la comptabilité pour ce transfert ?			X	

Questionnaire de contrôle interne		Section: achats		FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de la correcte évaluation des factures				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
4. La facture originale est-elle établie en quatre exemplaires ?	X			
5. L'original est-il distingué des copies avec un tampon « ORIGINAL » ?			X	Les factures sont nettement identifiées
6. La facture est-elle toujours accompagnée de l'original du bon de commande et bon de livraison avant son enregistrement par le service comptabilité ?	X			
7. Existe-t-il une numérotation interne des factures fournisseurs ?			X	
8. Les factures font-elles l'objet des procédures de contrôle avec les commandes ? ou les livraisons ?	X			
9. Effectue-t-on un rapprochement entre : <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'original du bon de commande et la facture ? ▪ L'original du bon de livraison et la facture ? 	X			
10. Les contrôles effectués sur les factures sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous été effectués?	X			
11. Y a-t-il un contrôle arithmétique horizontal et vertical des factures ?	X			
12. Est-il matérialisé par un tampon ?	X			
13. Les fournisseurs sont-ils toujours avisés par les services financiers des rectifications opérées sur les factures ?	X			
14. Toute facture litigieuse ou contestée par le Service Approvisionnement est-elle toujours retournée au fournisseur sans délai ?	X			
15. Si oui, la facture est-elle accompagnée d'une lettre motivant le litige ou la contestation de la facture ?	X			
16. Un double de cette lettre est-elle transmise au service comptabilité ?	X			
17. Chaque envoi de facture fait-il l'objet de l'ouverture d'un dossier contentieux ?	X			
18. Des consignes sont-elles données pour le règlement des fournisseurs présentant une situation litigieuse ou dont un avoir est attendu ?	X			

Questionnaire de contrôle interne		Section: achats		FOLIO :
Objectifs de contrôle: S'assurer de la correcte comptabilisation des factures et du règlement				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. L'enregistrement des factures est-il effectué le jour-même de la réception ?	X			
2. Les doubles des factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ?	X			
3. Les factures comptabilisées sont-elles annulées par apposition d'un tampon « comptabilisée » pour éviter un double enregistrement ?	X			
4. Les factures réglées sont-elles systématiquement annulées ?	X			
5. Préalablement à leur liquidation, les factures revêtent-elles la mention certifiant « la fourniture faite » ou le « service exécuté » ?	X			
6. Si oui, cette certification indique-t-elle clairement la date de réception des travaux ou de la livraison des fournitures ?	X			
7. Les procédures d'identification des opérations sont-elles visées par la séparation des exercices lors des arrêtés comptables ?	X			
8. Y a-t-il un recensement des derniers BR et des factures à recevoir ?		X		
9. A l'échéance prévue, le paiement est-il effectué par espèce, chèque ou virement selon l'importance du montant et les modalités prévues à l'avance dans le contrat ou le bon de commande ?	X			
10. Y a-t-il absence d'émission de chèques signés d'avance en blanc ?	X			Chèques barrés
11. Les chèques annulés sont-ils bien conservés ?	X			
12. Y a-t-il possibilité d'émettre un règlement pour une facture n'ayant pas de « Bon à Payer » ?		X		
13. Les règlements émis tiennent-ils compte des avoirs reçus ?	X			
14. Y a-t-il un registre qui matérialise la décharge du fournisseur une fois payé?	X			Avec cachet du fournisseur

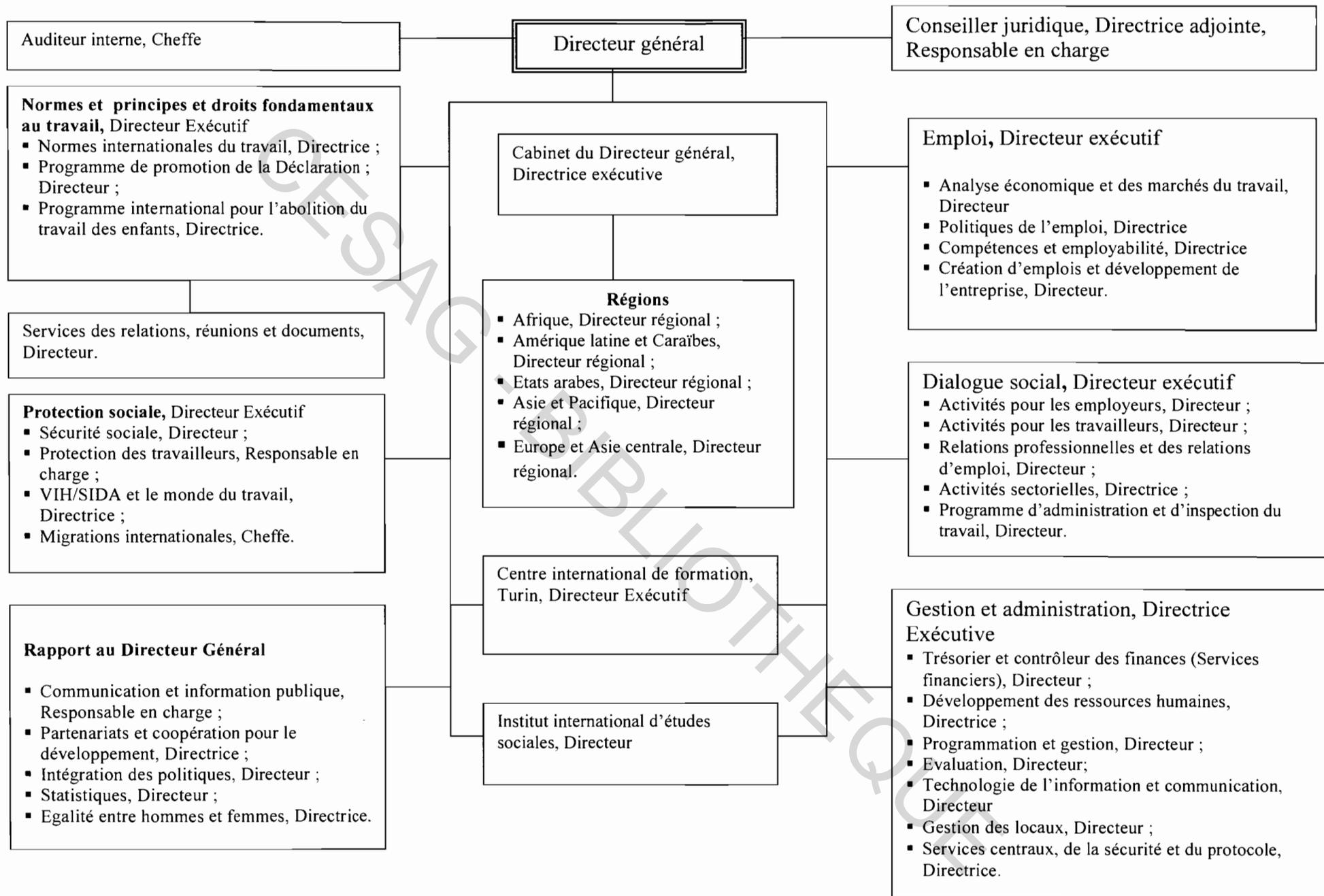
Annexe II : grille de séparation des tâches

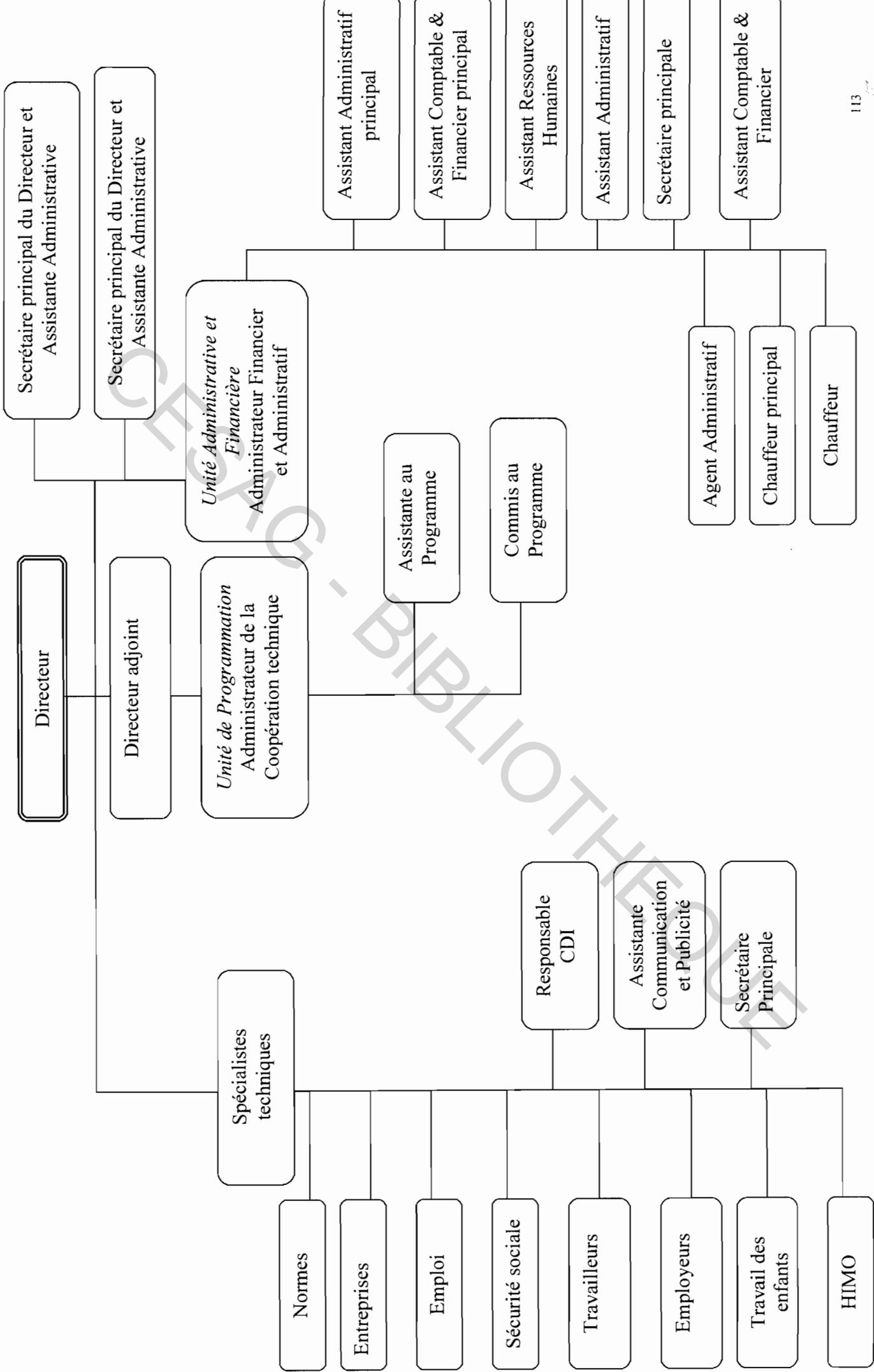
Acteurs	Types de tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Tâches à exécuter											
1. Emission d'une minute sheet / une note technique de préparation de mission (cas d'achats de tickets de voyage)	EX						X			X	
2. Visa de la minute sheet	C			X	X						
3. Elaboration du bon de commande / de l'autorisation de voyage (cas d'achats de tickets de voyage)	EX						X			X	
4. Vérification du bon de commande / de l'autorisation de voyage	C		X					X	X		
5. Approbation du bon de commande / de l'autorisation de voyage	A			X							
6. Signature du bon de commande / de l'autorisation de voyage	A	X		X							
7. Réception de la livraison	C				X			X			
8. Gestion des stocks	EX					X				X	
9. Réception de la facture	EX					X				X	X
10. Contrôle de la facture	C				X						
11. Comptabilisation de la facture	EX										X
12. Etablissement du chèque	EX										X
13. Vérification et finalisation de l'écriture dans le FISEXT	C								X		
14. Visa du chèque	A			X							
15. Vérification du chèque	C		X								
16. Signature du chèque	A	X		X							
17. Enregistrement du chèque	EX										X
18. Remise du chèque au fournisseur	EX										X

EX : exécution ; A : autorisation ; C : contrôle

Acteurs	Fonctions
A	Directeur
B	Secrétaire de direction
C	Administrateur financier
D	Conseiller Technique Principal du projet (CTP)
E	Secrétaire du CTP
F	Assistant administratif et financier du projet
G	Assistant administratif principal
H	Assistant comptable principal
I	Assistant administratif
J	Assistant comptable et financier

CESAG - BIBLIOTHEQUE





GLOSSAIRE

1. Back stopper : spécialiste d'un des domaines dans lequel les projets de coopération technique exercent leurs interventions (par exemple spécialiste pour le travail des enfants) ;
2. checking : vérification ;
3. commitment number : numéro de l'engagement de dépense ;
4. daily subsistence allowance : allocation journalière de subsistance ;
5. disbursement Voucher : Il s'agit d'un document qui synthétise la liasse, document établi par le FISEXT ;
6. External Payment Authorization (EPA) : est un engagement reçu d'un bureau extérieur ou transmis vers lui ;
7. FISEXT : Système d'information financière pour les bureaux extérieurs ;
8. ILO Travel Authorization : autorisation de voyage du Bureau International du Travail ;
9. minute sheet : demande d'achat au BIT ;
10. Local Purchase Allowance (LPA) : autorisation d'achat local ;
11. object code : code de la ligne budgétaire ;
12. Office Financial Clearance (OFC) : est un engagement émis pour la gestion financière au niveau local ;
13. procurement : section des achats et contrats du Bureau de l'administration intérieure au siège du BIT à Genève ;
14. project account code : le code du projet ;
15. risk manager : gestionnaire du risque
16. security clearance : l'autorisation du Département Sécurité des Nations Unies pour pouvoir aller vers le lieu de voyage ;
17. tracking sheet : Il s'agit d'un détail des dépenses engagées sur un OFC ou un EPA et qui permet d'en déterminer le solde.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. ALAZARD, Claude ; SEPARI, Sabine (2007), *Contrôle de gestion : manuel et applications*, Editions Dunod, Paris, 718 p.
2. BAGLIN, Gérard & al, (2001), *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Editions Economica, Paris, 793 p.
3. BAPST, Pierre Alexandre & al (2006), Le cadre de référence de l'aune de la définition du contrôle interne, *revue française de l'audit*, n°180 : 18-29.
4. BAPST, Pierre-Alexandre ; BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, n°162 : 31-33.
5. BARRY, Mamadou (2004), *audit et contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 p.
6. BARTHELEMY, Bernard ; COURREGES, Philippe (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, Editions d'organisation, Paris, 471 p.
7. BECOUR, Jean-Charles ; BOUQUIN, Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Editions Economica, Paris, 418 p.
8. BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD, Rémi; ROUSSEAU, Laurent, (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} éd., Editions Maxima, Paris, 408 p.
9. BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD, Rémi; ROUSSEAU, Laurent, (2008), *Contrôle interne : concepts, aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques,* 2^{ème} édition revue et augmentée, Editions Maxima, Paris, 298 p.
10. BILODEAU, Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *revue française de l'audit interne*, n°157 : 11-13.
11. BIT (2010), *règles de gestion financière*, Circulaire n°60 : 20-22.
12. BLANCHARD, Gilles & al (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231 p.
13. BOUANICHE, José & al (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *revue française de l'audit interne*, *revue française de l'audit interne*, n°168 : 6-10.
14. BOUVIER, Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation, Paris, 158 p.

15. BRESSAC, Annie (2000), *Audit interne et risk management : deux activités spécifiques et complémentaires*, revue française de l'audit interne, n°150 : 10-11.
16. BRUEL, Olivier (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{ème} édition, Editions Bordas, Paris, 298 p.
17. CAPPELETTI, L. (2006), *Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ?, comptabilité, contrôle, audit*, vol.1, 117 p.
18. CAVERIVIERE, Patrick, (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, 159 p.
19. CHAPELLE, Ariane ; HUBNER, Georges (2006), *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier*, Editions Larcier, Paris, 208 p.
20. COSO II (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 337 p.
21. DE FAULTRIER, Brigitte ; ROUSSEAU, Françoise, (2009), *Fonction acheteur : maîtrise de la fonction, outils du métier*, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 284 p.
22. DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique ; (2004), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 p.
23. FIMBEL, Eric (2003), *la montée des risques : comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état*, *L'expansion management review*, n°108 : 33-47.
24. HERDARD, Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliqué : reconcevoir les processus et coordonner les activités*, Dunod, Paris, 328 p.
25. HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993), *Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 247 p.
26. HAMZAOU, Mohamed (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, Editions Pearson, Paris, 288 p.
27. IFACI ; Pricewaterhousecoopers ; Landwell & Associés (2006), *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'application, COSO II Report*, Editions d'organisation, Paris, 338 p.
28. ILO (2009), *procurement report*, Genève, 30 p.
29. JIMENEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271 p.
30. LEGROUGE, Dominique (1998), *Le guide de la qualité dans les achats publics*, Edition d'organisation, Paris, 211 p.
31. Le Petit Larousse illustré (1996), Les Editions Françaises Inc.

32. Le Petit Larousse illustré (2008), Les Editions Françaises, 1889 p.
33. LE RAY, Jean (2006), *Gérer les risques, pourquoi ?, comment ?*, AFNOR, Paris, 392 p.
34. MADERS, Henri Pierre ; MASSELIN, Jean (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler- Evaluer- Organiser- Piloter- Maîtriser*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 261 p.
35. MCNAMEE, David (1998), *Assessing risk*, 1^{ère} édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, 155 p.
36. Naaima, Mohamed (2002), revue française de l'audit interne, n°158 : 34-36.
37. NICOLET, Marie- Agnès & al (2005), Contrôle interne des risques opérationnels, *Revue Banque*, n°668 : 51-52.
38. OBERT, Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 495 p.
39. PEQUIGNOT, Vincent (2007), La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes, *revue française de l'audit interne*, n°183 : 6-8.
40. PERROTIN, Roger & al, (2007), *Le manuel des achats : Processus- Management- Audit*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 424 p.
41. PETIT, Philippe, (2008), *Toute la fonction achats : savoirs, savoir-faire, savoir-être*, Dunod, Paris, 487 p.
42. RENARD, Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 479 p.
43. RENARD, Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} éd., Editions d'organisation, Paris, 469 p.
44. ROUFF, Jean-Loup (2008), Contrôle interne, audit interne et qualité, *revue française de l'audit*, n°189 :14-15.
45. SARDI, Antoine, (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, Editions Afges, Paris, 1093 p.
46. SAWYER, Lawrence et al (1996), *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 1499 p.
47. SCHICK, Pierre & al, (2001), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, 2^{ème} éd, Editions d'organisation, Paris, 217 p.
48. VAURS, Louis (2006), Sur le questionnaire relatif à la maîtrise des risques, *revue française de l'audit interne*, n°180 : 46-47.

Sources internet

1. AUBRY, Caroline (2005), La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>, consulté en août 2010.
2. BOUANICHE, Jose (2007), L'audit et ses outils informatisés, <http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>, consulté en août 2010,
3. CHEVASSU, Jean Gérard (2008), La gestion et la maîtrise des risques dans les projets ; www.deptinfo.cnam, juillet 2010,
4. IFACI (2005), Le management des risques de l'entreprise, http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf, consulté en juillet 2010.
5. Les cahiers de l'Académie N°4 (2006), La maîtrise des risques, une approche innovante à la portée de toutes les entreprises, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/cahier-4-maitrise-risques-0612.pdf>, consulté en juin 2010.
6. Magazine CPO Agenda, n°127(2009), Les organisations face à l'augmentation des risques liés aux achats ; <http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/France/Business-Risk-Report-2009>, consulté en août 2010.
7. MERLIER, Patrick et al, Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit ; <http://www.decitre.fr/livres/Risques-operationnels.aspx/9782863254851>, consulté en août 2010.
8. Organisation Internationale du Travail (OIT) ; http://www.ilo.org/global/about_the_ilo/procurement/lang--fr/index.htm, consulté en août 2010.
9. Pêches et Océans Canada (2005), Profil de risque de l'organisation, http://www.dfo-mpo.gc/ae-ve/irm-gr/profile_2006-fra.htm, consulté en août 2010.
10. POTDEVIN, Jacques (1999), audit et transparence financière, 4^{ème} rencontre ITEG-ESUG, www.univ_tlse1.fr, consulté en août 2008.

TABLE DES MATIERES

	Pages
DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : LE PROCESSUS ACHATS.....	7
1.1 Processus achats et approvisionnements.....	7
1.2 Importance des achats, conditions générales et outils d'évaluation.....	9
1.2.1 Importance des achats.....	9
1.2.2 Conditions générales des achats.....	9
1.2.2.1 Ethique et missions de l'acheteur	10
1.2.2.2 Elaboration de la politique des achats.....	10
1.2.2.3 Phases et acteurs du processus achats	11
1.2.3 Outils d'évaluation des achats et des acheteurs	11
1.2.3.1 Outils d'évaluation des achats	12
1.2.3.2 Outils d'évaluation des acheteurs	12
1.3 Description du processus achats.....	13
1.3.1 Description des sous-processus achats par bon de commande.....	13
1.3.1.1 Sous-processus budgétisation et suivi des engagements.....	13
1.3.1.2 Sous-processus expression internes des besoins.....	14
1.3.1.3 Sous-processus sélection des fournisseurs.....	14
1.3.1.4 Sous-processus commande et relance des fournisseurs.....	15
1.3.1.5 Sous-processus réception des articles livrés.....	16
1.3.1.6 Sous-processus réception et contrôle des factures d'achats.....	17
1.3.1.7 Sous-processus suivi des comptes de fournisseur.....	17
1.3.1.8 Sous-processus règlement des factures des fournisseurs.....	18
1.4. Risques opérationnels liés au processus achats	18
1.4.1 Risques opérationnels liés au sous-processus de définition de la politique générale des achats.....	19
1.4.2 Risques opérationnels liés au sous-processus de prévision des dépenses.....	19

1.4.3. Risques opérationnels liés au sous-processus d'expression et de vérification des besoins.....	19
1.4.4 Risques opérationnels liés au sous-processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs.....	20
1.4.5. Risques opérationnels liés au sous-processus de passation et suivi de la commande.....	20
1.4.6 Risques opérationnels liés au sous-processus de réception de la livraison.....	21
1.4.7 Risques opérationnels liés au sous-processus de vérification et de paiement de la facture.....	21
1.4.8 Risques opérationnels liés au sous-processus d'archivage de la facture.....	22
1.5 Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus achats.....	22
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS.....	
	27
2.1 Notion de risque.....	28
2.1.1 Définition du risque.....	28
2.1.2 Dimension du risque.....	29
2.1.3 Typologie des risques.....	31
2.1.3.1 Classification selon l'origine	31
2.1.3.2 Classification selon la nature.....	31
2.1.3.3 Classification selon le niveau.....	32
2.2. Définitions et objectifs de contrôle interne	33
2.2.1 Définition du contrôle interne	33
2.2.2. Relations entre la gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne.....	34
2.3 Objectifs et motivations de la maîtrise des risques opérationnels.....	35
2.3.1 Objectifs de la maîtrise des risques opérationnels.....	35
2.3.2 Motivations et facteurs clés de succès de la maîtrise des risques opérationnels..	36
2.3.2.1 Motivations de la maîtrise des risques opérationnels.....	36
2.3.2.2 Facteurs clés de succès de la maîtrise des risques opérationnels.....	37
2.4 Démarche de la maîtrise des risques opérationnels.....	38
2.4.1 Prise de connaissance et description du processus.....	40
2.4.2 Identification des risques opérationnels.....	40
2.4.2.1 Identification basée sur l'atteinte des objectifs.....	41
2.4.2.2 Identification basée sur l'analyse historique.....	41

2.4.2.3 Identification basée sur les tâches élémentaires.....	41
2.4.2.4 Identification basée sur les check-lists.....	41
2.4.2.5 Identification basée sur l'analyse de l'environnement.....	42
2.4.2.6 Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs.....	42
2.4.3 Evaluation des risques opérationnels	42
2.4.3.1 Evaluation par la méthode quantitative.....	43
2.4.3.2 Evaluation par la méthode qualitative.....	43
2.4.4 Hiérarchisation des risques opérationnels.....	45
2.4.5. Traitement des risques opérationnels.....	46
2.4.5.1 L'acceptation.....	47
2.4.5.2 Le partage.....	47
2.4.5.3 L'évitement.....	47
2.4.5.4 La réduction.....	47
2.4.6. Pilotage.....	47
2.4.6.1 Suivi des risques.....	48
2.4.6.2 Capitalisation.....	48
CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET DE COLLECTE DES DONNEES.....	49
3.1 Modèle d'analyse	49
3.2 Outils de collecte et d'analyse des données.....	50
3.2.1 Narration.....	51
3.2.2 Interview.....	51
3.2.3 Analyse documentaire.....	51
3.2.4 Questionnaire de contrôle interne	52
3.2.5 Organigramme fonctionnel	52
3.2.6 Grille d'analyse des tâches.....	52
3.2.7 Tableau d'identification des risques.....	52
3.3. Population rencontrée.....	53
Conclusion de la première partie.....	54
INTRODUCTION.....	55
CHAPITRE IV: PRESENTATION DU BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) AU SENEGAL	57
4.1 Organisation de l'OIT à l'échelle internationale.....	57
4.1.1 La Conférence internationale du Travail.....	57

4.1.2 Le Conseil d'administration.....	58
4.1.3 Le Bureau International du Travail.....	58
4.2 Présentation générale de l'OIT.....	59
4.2.1. Missions et objectifs de l'OIT.....	59
4.2.2. Coopération technique	60
4.2.3 Achats et marchés de l'OIT.....	60
4.2.3.1 Ethique dans les marchés du BIT.....	61
4.2.3.2 Demandes d'achats d'équipement et de fournitures de services.....	61
4.2.3.3 Appel à la concurrence et à la publicité.....	62
4.2.3.4 Réception et ouverture des offres.....	62
4.2.3.5 Présélection.....	63
4.2.3.6 Sélection et enregistrement des fournisseurs.....	63
4.2.3.7 Attribution du marché, émission du bon de commande et signature des contrats.....	63
4.3 Organisation du Bureau de l'OIT au Sénégal	64
4.3.1 Activités du Bureau.....	65
4.3.2. Généralités sur les achats du BIT au Sénégal.....	66
CHAPITRE V : DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS DU BIT AU SENEGAL	
5.1. Etablissement des autorisations de dépenses.....	69
5.2 Description de la procédure d'achats par appels d'offres du BIT au Sénégal.....	69
5.2.1 Procédures de préparation ou réalisation du DAO.....	70
5.2.2 Procédures de publication et de retrait du dossier d'appel d'offres	70
5.2.3 Procédures de réception des offres.....	70
5.2.4 Procédures de comparaison des offres et d'attribution du marché au fournisseur.....	71
5.3 Description de la procédure d'achats par bons de commande	71
5.3.1. Description de la procédure d'achats par bons de commande aux projets de coopération technique et aux unités du Bureau sur le budget local.....	72
5.3.1.1 Expression des besoins et élaboration du bon de commande.....	72
5.3.1.2 Visa du bon de commande et vérification de la ligne budgétaire.....	72
5.3.1.3 Réception de la livraison	73
5.3.1.4 Réception et contrôle de la facture	74

5.3.1.5 Comptabilisation et paiement de la facture.....	74
5.3.2 Description de la procédure d'achats par bons de commande aux projets de coopération technique sur le budget en provenance du siège du BIT.....	75
5.3.2.1 Expression des besoins	76
5.3.2.2 Envoi du mémorandum au siège du BIT.....	76
5.3.3 Description de la procédure d'achats par bons de commande des tickets de voyage.....	76
5.3.3.1 Expression des besoins.....	76
5.3.3.2 Vérification et visa de l'autorisation de voyage.....	77
5.3.3.3 Passation de la commande.....	77
5.3.3.4 Réception et contrôle de la facture	78
5.3.4 Gestion de la valise diplomatique et autres courriers.....	78
5.3.4.1 Passation de la commande.....	78
5.3.4.2 Réception et contrôle de la facture.....	79
CHAPITRE VI: MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHATS DU BIT AU SENEGAL	80
6.1 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande.....	80
6.1.1 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande dans les projets de coopération technique et les unités du Bureau central.....	81
6.1.2 Identification des dispositifs de maîtrise et des risques liés au processus d'achats par bons de commande des tickets de voyage.....	85
6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques.....	86
6.2.1 Choix de l'échantillon.....	86
6.2.2 Tests réalisés.....	90
6.2.3 Interprétation des résultats.....	91
6.2.4 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise.....	92
6.2.4.1 Evaluation de la probabilité de survenance.....	92
6.2.4.2 Evaluation de l'impact.....	93
6.2.5 Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact...	94
6.2.6 Elaboration de la matrice des risques.....	95
6.3 Analyse de la matrice.....	97
6.4 Plan d'actions de maîtrise des risques.....	97

6.5 Recommandations.....	99
6.5.1 Recommandations relatives au manuel de procédures.....	99
6.5.2 Recommandations relatives à la maîtrise des risques liés au processus achats...	99
6.5.2.1 Recommandations relatives à l'expression des besoins et à l'élaboration du bon de commande.....	100
6.5.2.2 Recommandations relatives à la réception de la facture.....	100
6.5.2.3 Recommandations relatives à la réception de la livraison.....	101
Conclusion de la deuxième partie.....	101
CONCLUSION GENERALE	102
ANNEXES.....	104
Glossaire.....	114
BIBLIOGRAPHIE.....	115
TABLE DES MATIERES.....	119