



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

Promotion 20
(2008-2009)

Mémoire de fin d'étude
THEME

*Conception de la cartographie des risques
liés au processus achats : cas de
ENERGIE.SA EN COTE D'IVOIRE*

Présenté par :

Dirigé par :

N'CHO Thierry-Olivier

M. Mohamed Lamine BAMBA
Auditeur à la BCEAO &
Enseignant associé au CESAG

Avril 2010



M0356AUDIT10

2

Dédicaces

Je dédie ce mémoire,

A DIEU Tout Puissant, qui est Père, Fils et Saint Esprit.

A la Vierge Marie, Notre Dame du refuge, pour la protection de ses enfants.

A mon père et à ma mère qui n'ont cessé de consentir des sacrifices pour mon bien-être et mon épanouissement intellectuel.

A mes frères et sœurs pour le soutien total et inestimable apporté.

A mademoiselle Yapo Kouso Claire pour son soutien et ses encouragements.

Remerciements

J'adresse mes remerciements à :

- ✚ Monsieur Mohamed Lamine BAMBA, Auditeur interne à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEOA), pour son encadrement, sa rigueur scientifique et ses encouragements ;
- ✚ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour son encadrement et son engagement pour l'amélioration continue de tout l'institut ;
- ✚ Monsieur Josué Gngambo NIAMIEN, Responsable Administratif et Comptable de ENERGIE.SA, pour son assistance et sa disponibilité ;
- ✚ L'ensemble du personnel de ENERGIE.SA ;
- ✚ Mes amis et frères N'GUESSAN Ferdinand et ANOUMAN Thomas ;
- ✚ Mon tuteur KOFFI Obin ;
- ✚ Monsieur Henri BENIE BI Tibé pour son assistance durant mon séjour à Dakar ;
- ✚ Docteur BLEOUE Bléhoué pour son soutien;
- ✚ Mademoiselle DIALLO Binta, pour sa contribution ;
- ✚ L'ensemble du corps professoral du programme DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION, pour la qualité d la formation ;
- ✚ tous mes collègues et amis de la 20^{ème} promotion du DESS AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION, pour les joies et difficultés partagées ;
- ✚ Tous ceux qui, d'une manière ou une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

AC	: Assistante Comptable
AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Europe
BC	: Bon de commande
BL	: Bon de livraison
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
DA	: Demande d'achat
DO	: Directeur des opérations
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
GESTOCI	: Société de Gestion des Stocks Pétroliers de Côte-d'Ivoire
HSSE	: Hygiène Santé Sécurité et Environnement
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle internes
IIA	: The Institute of Internal Auditors
PBN	: Produits blancs et noirs
POCA	: Pratiques Organisationnelles Communément Admises
QCI	: Questionnaire de contrôle interne
RAC	: Responsable Administratif et Comptable
RL	: Responsable Logistique
SIR	: Société Ivoirienne de Raffinage
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Exemple de compte de résultat simplifié.....	10
Tableau n° 2 : Amélioration du compte de résultat.....	11
Tableau n°3 : les risques opérationnels du processus achats et leurs conséquences.....	20
Tableau n° 4 : Exemple de tableau d'identification des risques	39
Tableau n°5 : Tableau des forces et faiblesses apparentes.....	40
Tableau n° 6: Convention de mesure de la probabilité du risque.....	43
Tableau n° 7 : Convention de mesure de l'impact du risque	43
Tableau n°8 : Cotation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation.....	46
Tableau n°9 : Table de classement des activités	47
Tableau n° 10: Tableau récapitulatif des quantités livrées et CA correspondant.....	62
Tableau n° 11 : Résultat du test de permanence.....	71
Tableau n° 12 : Risques liés aux activités du processus achats	73
Tableau n°13: Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence	78
Tableau n° 14 : Probabilité d'occurrence des risques du cycle achats-fournisseur de.....	79
ENERGIE.SA.....	79
Tableau n°15 : Echelle de mesure de l'impact.....	81
Tableau n°16 : Evaluation de l'impact des risques du cycle achats-fournisseur	82
de ENERGIE.SA	82
Tableau n°17 : Echelle d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques	86
Tableau n°18 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques.....	87

Liste des figures

Figure n° 1 : Représentation du poids inhérent et du poids résiduel du risque.....	44
Figure n° 2 : Exemple de cartographie des risques	45
Figure n° 3 : Modèle d'analyse	49
Figure n° 4 : Définition du niveau des risques du cycle achats-fournisseurs.....	85
Figure n° 5 : Cartographie des risques opérationnels du cycle achats-fournisseurs de.....	90
ENERGIE.SA	

Table des matières

<i>Dédicaces</i>	<i>i</i>
<i>Remerciements</i>	<i>ii</i>
<i>Liste des sigles et abréviations</i>	<i>iii</i>
<i>Liste des tableaux et figures</i>	<i>iv</i>
<i>Introduction générale</i>	<i>1</i>
<i>Première Partie :</i>	<i>6</i>
<i>Cadre théorique de la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats- fournisseurs</i>	<i>6</i>
<i>Chapitre 1 : Opérations d'achats et évaluation des risques</i>	<i>8</i>
1.1. Présentation du processus achats.....	9
1.1.4. Objectifs du processus achats.....	11
1.1.5. Organisation générale du processus achats	12
1.2 : Notion de risque opérationnel	15
1.2.1. Notion de risque	15
1.2.2. Risques opérationnels liés au processus achats.....	19
1.3. Le management des risques.....	21
1.3.1. Définition du management des risques	22
1.3.2. Objectifs du management des risques	22
1.3.3. Composantes du dispositif de management des risques.....	23
1.3.4. Définition et dispositifs du contrôle interne	24
<i>Conclusion</i>	<i>28</i>
<i>Chapitre 2 : Démarche de conception de la cartographie des risques</i>	<i>29</i>
2.1. Définition, objectifs de la cartographie des risques	30
2.1.1. Définition de la cartographie des risques	30
2.1.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques	31
2.1.3. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie.....	32
2.1.4. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques	33
2.2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie	35
2.2.1. Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie	35
2.2.2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques	36
<i>Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude</i>	<i>48</i>
3.1. Présentation théorique du modèle d'analyse.....	48

3.2. Schématisation du modèle d'analyse	48
3.3. Les outils de collecte et d'analyse des données	50
<i>Conclusion</i>	52
<i>Conclusion de la première partie</i>	53
<i>Deuxième Partie :</i>	7
<i>Cadre pratique de la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats-fournisseurs</i>	7
<i>Introduction de la deuxième partie</i>	55
<i>Chapitre 4 : Présentation de ENERGIE. SA</i>	56
4.1. Présentation générale de ENERGIE. SA.....	57
4.1.1. Historique et évolution de l'entreprise	57
4.1.2. Mission et objectifs	58
4.1.3. Organisation générale.....	58
4.1.4. Quelques chiffres.....	61
4.2. Présentation des objectifs et fonctionnement de l'entreprise	62
4.2.1. Les objectifs du cycle achats-fournisseurs	62
4.2.2. Fonctionnement de ENERGIE.SA.....	63
<i>Chapitre 5 : Description des procédures du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA</i>	64
5.2. Expression du besoin.....	64
5.3. Validation des besoins.....	64
5.4. Prospection des fournisseurs	65
5.5. Mise à concurrence et sélection des fournisseurs.....	65
5.6. Etablissement et transmission du bon de commande	65
5.7. Passation de la commande et relance des fournisseurs	65
5.8. Réception de la commande	65
5.9. Réception de la facture fournisseur par le service logistique.....	66
5.10. Transmission des liasses au service comptable.....	66
5.11. Comptabilisation de la facture.....	66
5.12. Récapitulatif de l'état des fournisseurs	67
5.13. Autorisation des paiements de factures	67
5.14. Préparation transmission des chèques pour signature	67
5.15. Comptabilisation des chèques	67
5.16. Règlement des factures.....	68

5.17. Classement des factures	68
<i>Conclusion</i>	68
<i>Chapitre 6: Cartographie des risques opérationnels du cycle achats fournisseurs de ENERGIE.SA</i>	
6.1. Evaluation du contrôle interne et identification des risques du cycle achats-fournisseurs.....	70
6.1.1. Tests de permanence et de conformité	70
6.1.2. Identification des risques achats-fournisseurs de ENERGIE.SA.....	72
6.2. Evaluation des risques	77
6.2.3. Définition du niveau des risques	84
6.2.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques.....	86
6.3 : Présentation et analyse de la cartographie des risques du cycle achats-fournisseurs et les priorités d'actions.....	89
6.3.1. Présentation de la cartographie des risques et priorité d'actions.....	89
6.3.2. Analyse de la cartographie	91
6.3.3. Recommandations	91
<i>Conclusion de la deuxième partie</i>	96
<i>Conclusion générale</i>	97
<i>Annexes</i>	98
<i>Bibliographie</i>	113

Introduction générale

L'environnement de l'économie des marchés est influencé et rendu très concurrentiel par de multiples facteurs (CAVERIVIERE, 2007 : 9) qui imposent aux entreprises d'évoluer dans un milieu complexe et instable. Aujourd'hui, entreprendre nécessite la prise en compte de la variable risque tant dans sa sphère sociale que commerciale. La notion de risque omniprésente dans la pratique professionnelle, la définition d'un langage commun et la diffusion d'une culture du risque sont des outils qui servent à apprécier les risques à divers niveaux.

Les crises et scandales financiers de ces dernières années (Société générale, Bernard L. Madoff Investment Securities LLC, la crise des subprimes), les catastrophes industrielles (la centrale nucléaire de Tchernobyl, l'usine AZF de Toulouse), qui ont frappé l'économie internationale et certaines économies nationales ont révélé et matérialisé les conséquences d'une défaillance, même toujours plus improbable avec une gravité jamais atteinte, que ce soit en termes absolus ou relatifs sur la pérennité des activités.

Il est désormais évident qu'une stratégie de gestion du risque est une question clé pour assurer la croissance économique et développer la richesse des nations dans tous les secteurs d'activités.

A cet effet, la complexité et l'interconnexion croissante des systèmes de production favorisent l'émergence de plusieurs risques opérationnels et surtout ceux liés aux achats. L'une des principales facettes de la fonction achats est de rester ouvert sur l'extérieur et de maîtriser son environnement. Mais, qui veut gérer les risques efficacement se doit d'avoir un cadre d'analyse adéquat ; ce cadre est la cartographie des risques (VALANCOGNE, 2008 : 3).

ENERGIE.SA qui évolue dans le secteur du transport des produits pétroliers, a connu durant ces derniers mois un taux d'accroissement élevé de ses prestations effectuées pour le compte de ses clients. Ce regain d'activité s'est traduit par une augmentation considérable de son parc automobile, favorisant l'émergence de nouveaux risques en particulier ceux liés aux achats dans leur ensemble.

La fonction achats regroupe des activités relatives à l'acquisition des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise (BARRY, 2009 : 22), et revêt à ce titre une importance on ne peut plus capitale par son poids dans le patrimoine de l'entreprise à travers les actifs générés, et aussi par son influence dans la détermination du résultat.

Dans le souci de répondre aux nombreuses attentes et besoins de ses consommateurs en tant qu'entreprise commerciale, ENERGIE.SA fait face à de nombreuses opérations d'achats de pièces mécaniques de rechange pour assurer la maintenance de son parc automobile. Ces opérations d'achats démultiplient les risques liés à la gestion du processus achats-fournisseurs.

Ces risques sont entre autres :

- ✓ le risque d'acquisition de biens à de mauvaises conditions de prix, de qualité et de délai ;
- ✓ le risque de livraisons non conformes à la commande ;
- ✓ le risque de détournement d'actifs ;
- ✓ le risque de collusion entre acheteur réceptionnaire et fournisseur.

Ces risques identifiés trouvent leur origine dans :

- ✓ le non respect des politiques relatives aux achats ;
- ✓ la défaillance du dispositif du contrôle interne du processus achats ;
- ✓ l'absence d'un manuel de procédures spécifique aux achats ;
- ✓ le cumul de fonctions incompatibles.

Ces risques ont pour conséquences :

- ✓ l'immobilisation de la chaîne de production ;
- ✓ des litiges entre acheteurs et fournisseurs ;
- ✓ des pertes financières ;
- ✓ des pertes de biens.

Afin de mieux gérer les risques suscités, les solutions suivantes sont envisageables :

- ✓ effectuer un audit opérationnel basé sur l'approche par les risques ;
- ✓ élaborer un manuel de procédures ;
- ✓ former et renforcer les capacités des opérationnels;
- ✓ doter l'entreprise d'une cartographie des risques pour orienter son action dans la gestion des risques liés au processus achats

A notre avis, la cartographie des risques apparaît comme la solution la plus opportune, car elle conditionne la réalisation des autres. En effet, le niveau des risques dégagé à partir de la cartographie, conditionnera la mission d'audit, la rédaction du manuel de procédure et la formation du personnel.

De plus la cartographie répond mieux aux besoins des entreprises en ce sens qu'elle permet d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés et de donner les éléments clés permettant la réactivité appropriée.

La fonction achats prenant donc une dimension stratégique, il est impérieux pour nous, de se poser la question de recherche suivante : Comment apprécier les risques opérationnels du processus achats-fournisseurs de ENERGIE. SA pour une meilleure gestion des risques ?

Autrement dit :

- ✓ comment identifier les risques opérationnels liés au processus achats ?
- ✓ quels sont les outils nécessaires à l'évaluation des risques ?
- ✓ comment classer et hiérarchiser les risques ?
- ✓ comment concevoir une cartographie des risques opérationnels?

La recherche de réponse à toutes ces interrogations a motivé le choix de notre thème qui est le suivant : « Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats ».

Les entreprises ont depuis toujours mis l'accent sur les dispositifs de contrôle comptable et financier pour s'assurer de la bonne marche de leurs activités. Aujourd'hui, fort est de constater qu'elles se rendent de plus en plus compte de l'importance et du caractère non négligeable des achats dans la fourniture des inputs pour la production.

A cet effet, les achats présentent une fonction à hauts risques qui mérite un regard attentif de la part des dirigeants. Il est donc nécessaire de connaître les niveaux des risques auxquels sont exposées les entreprises et de disposer de moyens adéquats à la gestion de ceux-ci.

Notre objectif principal dans ce travail est de contribuer à la gestion efficace des opérations par la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels du cycle achats.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- ✓ comprendre le processus achats, identifier, analyser les activités et tâches liées ;
- ✓ déterminer le niveau de criticité (impacte, probabilité) des risques afférant au processus achats ;
- ✓ apprécier les dispositifs de contrôle interne existants pour faire face aux risques ;
- ✓ classer, comparer et hiérarchiser les risques entre eux ; puis les inscrire dans une carte à deux dimensions (niveau du risque, qualité du contrôle interne) ;
- ✓ émettre des recommandations sur la base de la hiérarchisation des risques.

Compte tenu des objectifs retenus pour notre étude, notre intervention se limitera à l'évaluation des risques opérationnels du processus achats par commandes. Ce mémoire de recherche présente des intérêts à divers niveaux:

✓ **Pour l'entreprise :**

C'est de lui permettre de disposer d'un outil efficace de gestion incluant la prise en compte du risque. La cartographie favorisera l'optimisation de ses activités en ce qui concerne l'identification des risques les plus critiques quant au processus achats ; l'élaboration du plan et programme des missions d'audit ; l'allocation rationnelle des ressources et la sauvegarde du patrimoine par l'assurance efficace des contrôles.

✓ **Pour les lecteurs :**

Les lecteurs de ce mémoire approfondiront leurs connaissances théoriques relatives à la notion de risques, aux techniques d'identification de ceux-ci. De plus ils disposeront d'informations

nécessaires pour parvenir à l'élaboration d'une cartographie. Ils pourront s'imprégner des résultats de ce travail pour entreprendre d'autres recherches.

✓ **Pour le stagiaire :**

Ce travail nous permettra de mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises et de mieux appréhender la démarche pour la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus achats. Notre travail s'articulera au tour de deux parties :

- ✓ la première consacrée à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude, traitera des aspects théoriques du processus achats, du risque, de la démarche de conception d'une cartographie des risques opérationnels.
- ✓ la seconde débutera par la présentation de l'entité, pour ensuite avoir une connaissance des pratiques opérationnelles du processus achats, d'appliquer une démarche pour la conception de la cartographie des risques et enfin s'achèvera par les recommandations en vue d'améliorer le contrôle interne.

Première Partie :

Cadre théorique de la conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats- fournisseurs

Introduction de la première partie

Les mutations du monde économique entraînent de nouvelles opportunités, mais accroissent de façon exponentielle les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées (IFACI, 2002 : 10).

Toutes les organisations, quels que soit leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 49).

Par ailleurs, la mauvaise qualité ou définition des processus, se traduit par des opérations d'achats ne permettant pas l'atteinte des objectifs définis. Les risques issus de l'inefficacité des opérations exposent ainsi l'entreprise à des contreperformances. La maîtrise de ceux-ci passe par les initiatives à adopter non seulement pour éviter les ennuis, mais aussi de ne pas manquer les opportunités (FAUTRAT, 2000 : 24). Le risque étant lié à l'activité humaine, toute la question est de savoir comment le découvrir, l'appréhender, l'anticiper, et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes afin non pas de les éliminer, mais de les gérer (DESROCHES & al, 2003 : 11).

La formalisation du processus achats, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels mis dans une cartographie, les dispositifs de contrôle interne mis en place pour les circonscrire sont indispensables pour répondre à cette interrogation.

Ainsi, dans cette première partie consacrée à la revue de littérature, le premier chapitre donnera une présentation générale du processus achats, puis une définition de la notion de risques opérationnels et enfin, les dispositifs du contrôle interne seront exposés. Le second chapitre abordera les différentes phases pour la réalisation de la cartographie et dans le chapitre trois sera présenté notre modèle d'analyse.

Chapitre 1 : Opérations d'achats et évaluation des risques

Bien comprendre les risques, c'est bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise et ses pôles de création de valeurs (IFACI, 2002 : 10). Dans un monde complexe et imprévisible, qui ne laisse plus le droit à l'erreur, les dirigeants doivent se donner davantage de moyens pour gérer leurs risques pour rassurer les actionnaires et autres parties prenantes qui sont en droit d'exiger plus de sécurité. Dans ce contexte, le climat économique met les projecteurs sur les risques qui sont une préoccupation majeure des managers quant à leur gestion compte tenu de leurs origines diverses et mutations perpétuelles (IFACI, 2002 : 11).

Mieux acheter suppose une parfaite connaissance du processus d'approvisionnement par l'entreprise afin de disposer de la meilleure matière première et/ou marchandise résultant d'une prospection maîtrisée sur le marché des fournisseurs et prestataires. De ce fait, le cycle achats revêt un caractère vital pour l'entreprise sans lequel une estimation exacte de ses besoins ne peut être faite.

La réalisation de la cartographie des risques du processus achats, objet de notre travail, passe par la connaissance et la compréhension de l'organisation et surtout de toutes les opérations en rapport avec ce processus pour la détermination des risques.

Le développement de notre premier chapitre consistera à donner une présentation générale du processus, à définir le risque opérationnel et relever les risques couramment associés au processus. Il s'achèvera par la définition du management des risques et la présentation des dispositifs du contrôle interne.

1.1. Présentation du processus achats

Le processus achats est au cœur de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle et va de la définition de la politique générale d'achat au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien ou la réception de la prestation demandée. Cette politique est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité de l'entreprise, dont la mission s'intègre dans le système global de management de celle-ci. (PERROTIN & DE BRUGIRE, 2007 : 24-28). La fonction achat n'est donc plus seulement une fonction d'amont ; mais elle est une fonction carrefour entre les divers utilisateurs qu'elle doit satisfaire dans l'entité et l'ensemble des fournisseurs (BECOUR & BOUQUIN, 1996 : 126). Dans cette partie, il s'agira de mettre en évidence les objectifs et l'organisation du processus achats-fournisseurs.

1.1.1. Les achats dans l'environnement économique

Malgré les peines à maîtriser pleinement les difficultés de l'environnement, les entreprises doivent les intégrer au niveau de leur stratégie et de leur politique, comme des contraintes d'environnement imposées (CAVERIVIERE, 2007 : 10). Les pressions sur les prix liées au développement et aux changements de la nature des échanges commerciaux (effet de mondialisation) et les exigences d'une forte et immédiate rentabilité ont une action sur le fonctionnement des entreprises qui se voient ainsi dicter leurs niveaux de profits.

Celles-ci (les entreprises) sont contraintes de rechercher une meilleure maîtrise de leur rentabilité et de leur compétitivité par la mise en œuvre des politiques de différenciation ou de spécialisation, de maîtrise des coûts directs et indirects, d'optimisation des achats, de management de la qualité.

1.1.2. Le poids des achats dans les actifs générés

Les actifs générés par les achats et enregistrés aux deux postes du bilan que sont les stocks et les immobilisations sont d'un poids relativement considérable dans le patrimoine de l'entreprise. IL n'est pas rare de voir dans les états financiers de certains établissements, les

stocks et immobilisations constituer la moitié, voire les trois quarts du total de l'actif. Une coordination étroite est indispensable entre les acheteurs et les gestionnaires de stocks qui sont tenus de travailler selon les mêmes bases de données, nomenclatures et codifications.

Une mauvaise coordination entre les maillons de la chaîne du processus ou la réalisation d'un achat inapproprié pourrait entraîner un arrêt de la production par une rupture des inputs. La psychose d'une rupture de stock est d'autant plus forte que les pertes qu'elle occasionnerait peuvent être énormes (LOUBERE, 2002 : 34). Cette psychose explique d'ailleurs, la pression très forte qu'exerce les demandeurs-utilisateurs sur les acheteurs. C'est dire toute l'importance qu'a la fonction achats dans la pérennité de l'entreprise.

1.1.3. Les achats comme levier stratégique pour l'entreprise

Améliorer le processus achats par une bonne organisation des activités et des contrôles efficaces contribue directement au résultat financier. Ainsi, toute économie réalisée sur le poste achats a une incidence directe sur le résultat de l'entreprise.

Prenons l'exemple du compte de résultat simplifié d'une entreprise dont le montant des achats représente 50% du chiffre d'affaires.

Tableau n° 1 : Exemple de compte de résultat simplifié

Rubriques	Produits	Charges
Chiffres d'affaires	1.000.000	
Achats (biens et services)		500.000
Frais de personnel		350.000
Autres charges (amortissements, impôts et taxes)		50.000
Marge	100.000	

Source : nous même à partir de BOUVIER (1990 : 23) ; CAVERIVIERE (2007 : 12)

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

Tableau n° 2 : Amélioration du compte de résultat

Rubriques	Produits	Charges
Chiffres d'affaires	1.000.000	
Achats (biens et services)		475.000
Frais de personnel		350.000
Autres charges (amortissements, impôts et taxes)		50.000
Marge	125.000	

Sources : nous même à partir de BOUVIER (1990 : 23) ; CAVERIVIERE (2007 : 12)

Une diminution du montant des achats de 5% améliore la marge de 25%. L'entreprise pourrait utiliser ce gain de productivité en investissant dans des domaines tels que la production ou le marketing.

Avec une action drastique sur les achats, l'entreprise dispose ainsi d'un levier très efficace pour améliorer sa compétitivité et sa rentabilité. Ce levier est même considéré comme stratégique dans de nombreux cas.

1.1.4. Objectifs du processus achats

Les missions de la fonction achats sont constantes, mais dans le temps, les priorités peuvent évoluer et se traduire par des objectifs différents en niveau et même en nature. Les objectifs de la fonction achats pour BOUQUIN (1996 : 145) peuvent se décliner comme suit :

- abaissement du coût des achats des approvisionnements ;
- obtention d'une meilleure flexibilité ;
- amélioration de la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie ;
- diversification des sources d'approvisionnements ;
- augmentation ou repositionnement du référencement.

1.1.5. Organisation générale du processus achats

Le processus achats est organisé en des fonctions qui se regroupent sous deux aspects : opérationnels et comptables. Pour BARRY (2009 : 21- 42) ; BOUQUIN (1996 : 130-144) celles-ci se présentent come suit.

1.1.5.1. Aspects opérationnels du processus achats

Les aspects opérationnels commencent par l'expression interne des besoins à la réception des articles après passation de la commande. Elles passent avant tout par la budgétisation des dépenses en achats.

1.1.5.1.1 Fonction budgétisation-suivi des engagements de dépenses

La fonction de « budgétisation » regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise. Elle veille également sur les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés (BARRY 2009 : 22).

1.1.5.1.2. Fonction « expression interne et justification des besoins »

La fonction « expression interne et justification des besoins » est relative aux demandes formulées par les différents services pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (BARRY 2009 : 23). Bien que prévu au budget les besoins doivent être matérialisés généralement par des demandes d'achats ou des demandes d'approvisionnements. Dans un système bien organisé ces demandes doivent être écrites et dont le numéro est souvent préimprimé et extrait d'un carnet souche permettant un suivi rigoureux des séquences numériques.

1.1.5.1.3. Fonction «prospection, sélection du fournisseur et négociation»

Selon BOUQUIN (1996 : 140) l'optimisation des achats passe par la nécessaire connaissance des conditions et des acteurs du marché. L'entreprise dispose pour cela de revues, de

publications professionnelles et des foires qui sont autant d'outils de veille technologiques et qui permettent la constitution d'une base de données.

Cette fonction recouvre les opérations de mise en concurrence des fournisseurs (appel d'offre ou consultation simple). La formule est tributaire de la nature et de l'importance des achats. Le choix définitif n'est fait qu'après négociation dans le but de parvenir au prix considéré comme incompressible par le fournisseur.

1.1.5.1.4. Fonction « commande – relance des fournisseurs »

La fonction « commande-relance des fournisseurs » regroupe les opérations d'émission de bons ou lettres de commande. C'est donc l'acte d'achat qui détermine l'accord passé sur le bien, le prix, les conditions et modalités de livraison, d'exécution, de paiement et éventuellement de garantie. C'est le résultat de la négociation. Une politique de relance des fournisseurs suite à l'expiration du délai de livraison doit être définie afin de recevoir la commande dans les meilleurs délais (BARRY 2009 : 35).

1.1.5.1.5. Fonction «Suivi du sort de la commande»

La fonction « suivi du sort de la commande » consiste à suivre l'acte commercial qu'est la commande, entre sa passation et sa réception par l'entité, afin de s'assurer que les conditions prévues soient respectées et que des solutions de rechange optimales soient employées si le besoin s'en manifeste (BOUQUIN 1996 : 133).

1.1.5.1.6. Fonction « Réception de la commande »

La fonction « réception de la commande » est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur (BARRY 2009 : 36). La réception du bien commandé atteste du changement de propriété et donc de responsabilité. Les attestations de réception (bordereau de livraison, bordereau de réception) marquent la satisfaction et l'obligation pour l'entreprise d'enclencher le sous processus de paiement du bien ou du service reçu (BOUQUIN 1996 : 134).

1.1.5.2. Aspects comptables du processus achats

Une fois achevé l'aspect opérationnel, le deuxième volet du cycle des achats comprend :

1.1.5.2.1. Fonction « Réception et contrôle des factures d'achats »

La fonction «réception et contrôle des factures d'achats » reprend toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande) et de la livraison (bon de livraison) (BARRY 2009 : 38).

Ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures permettant leur comptabilisation et par la suite leur règlement.

1.1.5.2.2. Fonction « Comptabilisation des factures d'achat »

La fonction « comptabilisation des factures d'achats » consiste à l'enregistrement des factures et à savoir qu'il est correctement réalisé dans les comptes fournisseurs. Elle implique une surveillance de certaines charges et leur rapprochement périodique, soit à des prévisions, soit aux engagements de l'exercice précédent à la même période pour expliquer certaines variations (BARRY 2009 : 39). C'est un bon moyen de contrôle, par les tests globaux de vraisemblance qu'elle nécessite un correcte enregistrement de l'ensemble des factures d'achats.

1.1.5.2.3. Fonction « Suivi des comptes fournisseurs »

La fonction « suivi des comptes fournisseurs » consiste en l'analyse des comptes individuels des fournisseurs afin de maîtriser les soldes et de faire des régularisations systématiques en cas d'anomalies (BARRY 2009 : 39). Elle permet la préparation de l'échéancier des fournisseurs.

1.1.5.2.4 Fonction « Règlement des factures des fournisseurs »

La fonction «règlement des factures des fournisseurs » regroupe les opérations relatives à la préparation des factures admises des fournisseurs, à l'établissement des instruments de paiement, de leur mise à disposition et enfin de leur comptabilisation (BOUQUIN 1996 : 143).

1.2 : Notion de risque opérationnel

Il s'agira de donner une définition du risque opérationnel du cycle achats-fournisseurs après avoir balayé le concept du risque dans sa généralité.

1.2.1. Notion de risque

L'entreprise évolue en permanence dans un univers de risques, le plus souvent complexe, dynamique et hostile (MOREAU, 2002 : 1). Ces risques sont liés d'une part à des enjeux propres à l'activité de l'entreprise ou à sa stratégie et d'autre part aux menaces internes et externes. Cela révèle toutes les difficultés mises en œuvre pour les maîtriser et tenter d'assurer une gestion efficace.

Ainsi, plusieurs ouvrages, colloques et enquêtes donnent bon nombre de définitions du risque. Certaines d'entre elles seront abordées en vue de dégager une vision plus élargie.

1.2.1.1. Définition

Le risque est un concept bien mal défini et encore plus galvaudé. L'utilisation de ce même mot peut désigner une situation dommageable, tout ou une partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 : 11). Dans son lexique *Les mots de l'audit* (2000 : 70), l'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Complétons cette définition par celle de VINCENTI (1999 : 26) « le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». On peut ajouter à cette définition le «risque d'opportunité ».

Pour BARTHELEMY & al (2004 :11), « le risque est une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs que l'on appelle opportunités, d'autres auront assurément des effets négatifs que l'on craint ».

L’IIA, *in* assessing risk (1996 : 4-5), précise que “ Risk is a concept that auditors and managers use to express their concerns about the probable affects of an uncertain environnement” and add “because the future cannot be predicted with certainty, auditors and managers have to consider a range of possible events that could have take place. Each of these events could have a material effect (a significant consequence) on the enterprise and its goals”.

En somme, nous pouvons retenir dans ce panel de définitions que le risque, est la menace qu’un évènement interne ou externe, une action ou une inaction affecte la capacité de l’entreprise à atteindre ses objectifs. Sa survenance peut entraîner directement ou indirectement un impact négatif, positif, ou les deux à la fois sur les activités de l’entreprise.

1.2.1.2. Dimensions du risque

Les composantes du risque sont clairement mises en évidence par la définition ISO (in RENARD, 2006 : 139) comme étant : « la possibilité d’occurrence d’un évènement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en terme de conséquences et de probabilité ». C’est une grandeur à deux dimensions notée (p, g)¹ (DESROCHE & al; 2003 : 44).

L’occurrence se définit comme la probabilité de réalisation ou de survenance du risque, et l’impacte traduit la conséquence du risque (MADERS, 2006 :48). Ces dimensions peuvent s’exprimer sous une forme quantitative ou qualitative. L’importance du risque est fonction du type de menace à laquelle l’entreprise est confrontée, le type d’activités réalisées, la valeur des actifs à risques, la durée de la conséquence et l’efficacité des contrôles en place (IFACI, 2001 : 11).

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, 2006 : 139).

En outre, on peut associer à ces dimensions 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

¹ p est une probabilité qui donne une mesure de l’incertitude que l’on a sur la gravité g des conséquences, en termes de quantité de dommage, consécutifs à l’occurrence d’un évènement

impact. Il faut aussi tenir compte du fait qu'un même évènement peut être qualifié de risque ou de non risque, selon l'individu qui le considère ajoute DE MARESCHAL (2006 : 15).

1.2.1.3. Typologie de risque

Il existe plusieurs types de risques selon le genre d'activités réalisées par l'entreprise, les caractéristiques propres de ses opérations, l'environnement dans lequel les biens sont produits et les services rendus (IFACI 2001 : 11).

1.2.1.3.1. Classification des risques selon leur nature

- ✓ Le risque inhérent (environnement) : le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. On dit aussi que c'est celui que l'on trouve dans l'environnement, dans les activités humaines, et qui fait partie de l'existence selon McNAMEE (in IFACI, 2001 : 11)
- ✓ Le risque de non contrôle (dispositif de contrôle interne) : le risque de non contrôle est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans aucune assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité (HAMZAOUI, 2005 : 173).
- ✓ Le risque de non détection ou d'audit (procédure d'audit) : c'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées (JORAS in RENARD, 2006 : 182).
- ✓ Le risque résiduel (gestion des risques) : C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques (BILODEAU, 2001 : 10).

1.2.1.3.2. Classification des risques selon la menace

Trois types de risques existent à ce niveau (IFACI, 2003 :10) :

- ✓ le risque source : il constitue le danger que la mission d'audit a vocation à détecter, comprendre et gérer (exemple : non-conformité de livraison).
- ✓ le risque concourant (cause) : c'est la menace responsable du risque source. Elle constitue la cause donc du risque source. On peut avoir comme cause en rapport avec l'exemple du risque source, une erreur produite à la prise de commande.
- ✓ le risque incident (conséquence) : il constitue la conséquence de la réalisation de la menace source (exemple : litiges avec le client).

1.2.1.3.3. Classification des risques selon le niveau

Trois niveaux de risques sont à distinguer à ce point (PERCIE DU SERT, 1999 : 26-30) :

- ✓ le risque potentiel : il est théoriquement susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Il est commun à toutes les entreprises. On dit aussi que leur identification est facilitée par l'expérience des auditeurs internes ou par les responsables chargés de la gestion des risques.
- ✓ le risque possible : C'est le risque potentiel contre lequel une entité donnée ne s'est pas donné les moyens pour le limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées, ni corrigées par l'entreprise. Ce sont ces dernières erreurs que l'auditeur va s'efforcer de rechercher tout au long de sa mission.
- ✓ le risque matériel : C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

1.2.1.3.4. Classification selon l'activité

Les risques observés en fonction de l'activité de l'entreprise sont de types opérationnels, financiers et stratégiques (IFACI, 2001 : 8). En plus des premiers, peut être associé le risque de réputation, qui, est relatif à la crédibilité ou à l'image de l'entreprise. Ce risque est souvent la résultante des trois premiers sus cités.

1.2.2. Risques opérationnels liés au processus achats

A partir de la revue ci-dessus effectuée sur la notion de risque, nous tenterons de donner une définition du risque opérationnel du cycle achats /fournisseurs et par la suite, donner un aperçu des risques existant à chaque étape du processus suivant la littérature parcourue.

1.2.2.1. Définition du risque opérationnel du processus achats

Le risque opérationnel a longtemps été une catégorie de risque difficile à cerner. Les réflexions sur des textes ne permettaient pas de donner à la maîtrise de ce risque un cadre adapté, tant dans la mesure que dans la mise en place d'un dispositif de prévention efficace (JIMENEZ; MERLIER & CHELLY, 2008 : 26). Le risque opérationnel, défini selon le nouvel accord de Bâle ²(in MADERS, 2006 : 39), est le risque de perte directes ou indirectes dues à une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes mis en place et à des évènements extérieurs.

Cette définition inclut le risque juridique. Toutefois, le risque de réputation (risque de perte résultant d'une atteinte à la réputation de l'entreprise) et le risque stratégique (risque de perte résultant d'une mauvaise décision stratégique) n'y sont pas inclus.

On peut donc retenir que le risque opérationnel est un risque de perte résultant de quatre facteurs. Ils peuvent être mis en deux groupes :

- le risque opérationnel interne dû à la défaillance des personnes, des procédures et des systèmes d'information mis en place
- le risque opérationnel externe consécutif à des évènements extérieurs

Pour JIMENEZ & al (2008 : 27), la perte constatée (effet) permet de remonter à l'évènement qui lui-même permet de remonter à une ou plusieurs causes (défaillances humaines, inadéquation des procédures, etc. ...).

² Le nouvel accord de Bâle a été publié en 2001. Bâle est constitué d'un comité qui comprend 10 pays : Allemagne, Benelux, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Royaume –Uni, Suède

Le risque opérationnel ainsi défini de manière générale, spécifiquement, nous pouvons dire que celui en rapport avec le processus achats peut être vu comme le risque de pertes lié aux opérations d'achats et découlant de défaillances humaines, d'inadéquations de procédures et systèmes d'information mis en place mais également d'évènements extérieurs.

1.2.2.2. Risques opérationnels du processus achats et conséquences

La définition du risque opérationnel du processus achats ayant été donnée, il s'agira de faire ressortir les risques et leurs conséquences. Le tableau ci-après présente les principales activités du processus achats, les risques et les conséquences qui en découlent.

Tableau n°3 : les risques opérationnels du processus achats et leurs conséquences

Activités	Risques	Conséquences
Budgétisation et suivi des engagements de dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de rattachement des rubriques de dépenses aux centres de responsabilités - Etablissement des provisions par simple extrapolation - Retard dans la confection du budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi incorrect des engagements - Déphasage des activités - Incohérence dans la politique d'achat
Expression interne et justification des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un responsable habilité à valider les demandes d'achat - Achats non conforme à l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclanchements non contrôlés des procédures d'achats - Dépassements budgétaires
Prospection, sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de fichiers fournisseurs avec les conditions de qualité, prix et financière - Fournisseurs potentiels non consultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Livraisons tardives - Rupture d'approvisionnement - Fraude
Commandes, relance des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Eclatement des commandes entre plusieurs services (commandes directes) - Court-circuitage de la procédure par le service demandeur - Litiges avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements à l'achat - Perte de crédibilité - Pertes financières
Suivi du sort de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacité de livraison du fournisseur - Réaction tardive face à des délais longs, livraison partielle et substitution 	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des termes de la commande - Immobilisation de la chaîne de production

Réception de la commande	<ul style="list-style-type: none"> - Confusion entre réception et magasinage - Absence de procédure de vérification 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de responsabilités incompatibles - Produit de mauvaise qualité - Livraisons non conformes
Réception et contrôle des factures d'achats	<ul style="list-style-type: none"> - Pluralité de services réceptionnaires - Perte de factures - Erreur de calcul 	<ul style="list-style-type: none"> - Ignorance des factures d'achats - Litiges avec les fournisseurs
Comptabilisation des factures d'achats	<ul style="list-style-type: none"> - cut-off - Omission de comptabilisation - Absence de matérialisation des contrôles - Enregistrement de factures fictives 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulation des saisies - Information financière erronée - régularisation - Entorse aux principes comptables - Surplus de décaissements
Suivi des comptes fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Long délai d'édition des documents comptables (balance et grands livres) - Absence de balance auxiliaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi non régulier de la situation des fournisseurs - Mauvaise maîtrise des soldes
Règlement des factures fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Omission de paiement - Perte de justification des paiements 	<ul style="list-style-type: none"> - Détournements - Pénalités - Fraude

Sources : nous même à partir de SCHICK & al (2004 :76 -112), BECOUR & al (1996 : 134 - 143), BARRY (2009 : 28 - 47)

Les risques opérationnels susceptibles de se produire ayant été décelés, il conviendra de trouver des mécanismes adéquats pour y faire face. A cet effet, on pourrait se demander quels sont les dispositifs pouvant assurer la maîtrise de ces risques ?

1.3. Le management des risques

Le management des risques complète le concept de contrôle interne en l'élargissant au thème central de la gestion des risques. Il offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation (HASSID, 2008 : 53).

1.3.1. Définition du management des risques

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit : « le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans la limite de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation » (COSO 2, 2005 : 5).

Cette définition est centrée sur l'atteinte des objectifs fixés pour une organisation donnée, et constitue en cela une base pour la définition d'un dispositif de management des risques efficace.

1.3.2. Objectifs du management des risques

Dans le cadre de la mission de l'organisation ainsi que de sa vision, la direction détermine des objectifs stratégiques, conçoit une stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'entité. Selon le COSO 2 (2005 : 6), ces objectifs peuvent être classés en quatre catégories comme suit :

- objectifs stratégiques – liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent ;
- objectifs opérationnels – visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- objectifs de reporting – liés à la fiabilité du reporting ;
- objectifs de conformité – relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

1.3.3. Composantes du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments, pour le COSO 2 (2005 : 7- 8) sont les suivants :

a) Environnement interne

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

b) Fixation des objectifs

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet d'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi que son appétence pour les risques.

c) Identification des événements

Les événements potentiels capables d'affecter l'organisation doivent être identifiés. L'identification des événements implique de recenser les événements potentiels d'origine interne et externe pouvant compromettre l'atteinte des objectifs. Une distinction doit être opérée entre ceux qui représentent des risques et ceux qui constituent des opportunités ou qui relèvent des deux simultanément. Les opportunités sont intégrées dans la stratégie de l'organisation ou dans le processus de fixation des objectifs.

d) Évaluation des risques

Les risques identifiés sont analysés afin de déterminer la façon dont ils doivent être traités. Les risques sont associés aux objectifs qu'ils sont susceptibles d'affecter. Les risques sont évalués

d'après leur caractère inhérent et résiduel, cette évaluation prenant en compte leur probabilité d'occurrence et d'impact.

e) Traitement des risques

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques – évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

f) Activités de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et à l'application effective des mesures de traitement du risque.

g) Information et communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

h) Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

1.3.4. Définition et dispositifs du contrôle interne

Le contrôle interne apparaît être le dispositif incontournable de la maîtrise des risques opérationnels. Cependant son efficacité réside dans la mise en place d'un certain nombre d'éléments qu'on retrouve sous le vocable de dispositifs de contrôle interne.

1.3.4.1. Définition du contrôle interne

Les définitions à la notion de Contrôle interne sont nombreuses, mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires (Renard, 2006 : 119). Nous retiendrons celle du COSO car adaptée et modernise l'approche du contrôle interne qui se présente comme suit : « le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activité) mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- la maîtrise des risques ;
- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

1.3.4.2. Dispositifs du contrôle interne

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Pour RENARD (2006 : 154), les dispositifs du contrôle interne peuvent être regroupés en six rubriques issues des composantes du contrôle interne et seront analysées en termes :

- d'objectifs ;
- de moyens ;
- de système d'information ;
- d'organisation ;
- de procédures ;
- de supervision.

1.3.4.2.1. Les objectifs

L'élaboration du processus repose avant tout sur une définition claire des objectifs recherchés et sur la construction d'un langage commun autour du risque dans l'entreprise (BAPST & al, 2002 : 31). En d'autres termes, les objectifs doivent aisément être compréhensibles par les

individus responsables de leur réalisation et doivent également être mesurables (COOPERS & al, 2000 : 56). Cela se traduit par l'allocation des moyens nécessaires (hommes, budgets,..). Ces objectifs doivent naturellement s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne et être en rapport avec les moyens que possède l'entreprise.

1.3.4.2.2. Les moyens

Les moyens permettent la réalisation des objectifs et doivent être en adéquation avec les objectifs fixés. Ces moyens sont d'ordres humains, techniques et financiers (RENARD, 2006 : 155-157).

a) Les moyens humains

Sans personnels compétents, tout système de contrôle interne est condamné à l'échec. L'appropriation des ces moyens passent par une politique de recrutement permettant de disposer d'un personnel en nombre correspondant aux besoins, mais surtout ayant les compétences et les capacités requises ; une formation professionnelle permanente pour une mise à jour des connaissances compte tenu de l'évolution technologique et enfin une éthique.

b) Les moyens financiers

Les budgets d'exploitation et d'investissements doivent être en ligne avec les objectifs fixés. Ces moyens financiers alloués aux différents services doivent également leur permettre de travailler en toute sécurité.

c) Les moyens techniques

Les moyens techniques englobent au sens plus large du terme, aussi bien les techniques industrielles, que les techniques de gestion et les techniques commerciales.

1.3.4.2.3. Les systèmes d'information et de pilotage

Le système d'information est un ensemble de flux d'information manuel ou numérique, véhiculé sous forme textuelle, chiffrée, d'image ou de son. L'observation des systèmes

d'information doit conduire à examiner cinq critères qui vont permettre de porter un jugement sur la qualité de ces dispositifs (RENARD, 2006 : 160) et doivent :

- concerner toute l'entreprise ;
- être fiables et vérifiables ;
- être exhaustifs ;
- être disponibles en temps opportun ;
- être utiles et pertinents.

Pour cela, une protection des informations traitées et sur l'ensemble des applications informatiques doit être faite pour les achats (SCHICK & al, 2004 : 84).

1.3.4.2.4. L'organisation

« On ne peut que contrôler ce qui est organisé » disait Fayol, étant entendu que « contrôle » signifie « maîtrise ». Pour RENARD (2005 : 160) l'organisation doit être de qualité et qui respecte les trois principes généraux, que sont : l'adaptation, l'objectivité et la sécurité (séparation des tâches).

C'est ainsi qu'en pratique les services d'achats des entreprises exercent de manière simultanée les fonctions de commande / réception des articles / réception et contrôle des factures fournisseurs ; ce qui facilite les achats fictifs ou de surfacturation des prestations (BARRY, 2009 : 9).

1.3.4.2.5. Les méthodes et procédures

Les méthodes de travail et les procédures de l'entreprise doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Ces documents doivent être écrits, simples, spécifiques et mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants (RENARD, 2005 : 173-175).

1.3.4.2.6. La supervision

La supervision est l'un des aspects fondamentaux du contrôle hiérarchique. Les travaux effectués par les exécutants doivent faire l'objet d'une vérification. Il est essentiel que les travaux supervisés reçoivent une marque matérielle qui permet d'identifier la nature et l'auteur du contrôle. La supervision peut se réaliser de deux façons :

- soit elle est la condition nécessaire à la réalisation complète d'une opération, dans ce cas elle est préventive ;
- soit elle permet au responsable de s'assurer que les personnes qui sont sous ses ordres accomplissent bien leur travail et ne laissent de côté aucune tâche dont ils ont la charge. La supervision est alors effectuée à posteriori et n'est donc réellement efficace que lorsqu'elle est mise en œuvre de façon suffisamment fréquente et régulière (AHOUANGANSI, 2006 : 62).

Conclusion

La gestion des risques opérationnels du cycle achats / fournisseurs dépend en grande partie de la performance du traitement des documents relatifs aux engagements de dépenses. Cette gestion passe par un contrôle interne fort, qui découle du respect des règles essentielles au niveau des dispositifs pour optimiser le temps de réaction face à des événements générateurs d'immenses pertes. Mais, tout contrôle interne, pour parvenir à une telle efficacité, doit se baser sur l'identification des risques les plus critiques capables d'empêcher l'atteinte des objectifs. La cartographie des risques apparaît comme l'outil adéquat en matière de gestion des risques ; c'est l'objet du chapitre deux.

Chapitre 2 : Démarche de conception de la cartographie des risques

Maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs, c'est avant tout le management de l'ensemble de ses risques opérationnels et ce par la mise en place des règles, des normes ou procédures qui permettent d'assurer la sécurité de l'entreprise.

Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à de fortes pressions qui les obligent à s'adapter à un environnement en perpétuel changement. Face à cet environnement instable se pose la difficulté, voire l'incapacité pour les managers à identifier les risques opérationnels pouvant compromettre l'atteinte des objectifs, à les anticiper et à saisir des opportunités.

Par ailleurs, l'attention accrue portée aux risques traduit une évolution marquée des attitudes et des pratiques de gestion et une hiérarchisation de ceux-ci devient une condition de leur bonne gestion (PERCIE DU SERT, 1996 : 14-15).

L'importance des risques liés aux achats, nécessite la mise en place de dispositif pour leur maîtrise. Celui-ci constitue un ensemble de mesures assurant la sécurité et la protection des actifs face à des événements de pertes potentielles. Il s'appuie sur plusieurs instruments et outils de contrôle qui garantissent son efficacité.

Le cycle achats / fournisseurs représente la vitrine de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et prestataires de par son ouverture sur l'extérieur. De ce fait la cartographie des risques opérationnels du processus achats-fournisseurs s'avère un instrument privilégié dans la maîtrise des risques opérationnels, renforcé par les meilleures pratiques actuelles de maîtrise des risques qui recommande sa mise en place.

2.1. Définition, objectifs de la cartographie des risques

La conception de la cartographie des risques a fait un large écho ces dernières années. Cette section nous permettra de définir la notion de cartographie des risques, et d'en dégager les objectifs recherchés.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

De la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation (MATTE, 2003 : 32). Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet de réaliser une bonne photographie globale des risques (MOREAU, 2002 :162).

Selon l'AMRAE (2002 : 3), la cartographie des risques est un moyen permettant :

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

L'utilisation de la cartographie et sa mise à jour deviennent donc un processus continu d'amélioration à travers le suivi des plans d'actions et une revue régulière des évaluations constatées (JIMENEZ & al, 2008 :103).

Pour RICARDO (2003 : 7), la cartographie est un outil de gestion des risques par la vue d'ensemble et la hiérarchisation qu'elle donne aux risques de l'entité. Elle permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter en priorité. Par ailleurs, elle apparaît comme un instrument de mesure par l'évaluation de l'impact et de la probabilité (POTDEVIN, 2003 : 8). Cet outil de communication permet le pilotage des risques en se servant de tableaux de bord, instaure au sein de l'entité une véritable culture du risque par la sensibilisation qu'elle apporte à tous les employés et donne aux organisations l'opportunité d'apprendre beaucoup sur leur risques (BOUANICHE, 2004 : 6). Dans la

pratique, il est important de bien poser les problèmes pour pouvoir mettre sur une carte les différents risques et leur pondération, précise CHAMBAULT (in MOREAU, 2002 :).

2.1.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques

La cartographie des risques est élaborée par l'entreprise en général pour répondre à deux objectifs essentiels (BAPST & al, 2002 : 32 ; POTDEVIN & al, 2003 : 6) à savoir :

- l'établissement des plans d'audit interne (plan pluriannuel, plan annuel et planning annuel des missions) ;
- l'établissement des plans d'actions de gestion des risques (actions préventives ou correctives qui doivent être engagées).

2.1.2.1. Le plan d'audit

L'établissement du plan d'audit sert à apprécier les risques de façon globale pour toute l'entité (RENARD, 2005: 140). C'est la macro-évaluation préconisée par la norme 2010 A1 de l'IIA et qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité. Une planification fondée sur les risques permettra de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

2.1.2.2. Le plan d'action de gestion des risques

Les risques sont analysés pour chaque activité de l'entreprise. L'identification des risques majeurs à l'échelle de l'entreprise aidera les managers à formuler et à orienter leurs stratégies pour les réduire ou les anticiper (LECLERC & al, 2003 : 6).

La cartographie a également pour objectif d'informer les responsables des risques, de leur impact et de leur probabilité de survenance afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités aux éventuels risques auxquels l'entreprise s'expose. De permettre à la Direction Générale et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de gestion des risques (RENARD, 2005: 148).

2.1.3. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie

La réussite d'une cartographie nécessite le respect de certaines conditions (SONIGO & al, 2001 : 9) :

- l'implication de la hiérarchie ;
- la désignation d'un responsable ;
- la définition et la diffusion d'objectifs clairs ;
- la disponibilité des moyens ;
- un groupe de travail de qualité.

2.1.3.1. L'implication de la hiérarchie (le top management)

En mode projet ou en phase initiale, la conception de la cartographie doit trouver l'adhésion des dirigeants. Ils doivent avoir une vision globale des risques internes et externes auxquels est confrontée l'entreprise (BARON, 2003 : 4). Ainsi, il est fondamental que les opérationnels concernés en relation avec la ligne hiérarchique y participent en terme de contribution à la maîtrise des risques (IFACI, 2002 : 32).

2.1.3.2. La désignation d'un responsable

Pour FUMINIER (2004 : 15), la désignation d'un chef d'orchestre pour coordonner les travaux, que l'on peut appeler chief risk officer, assure qu'un responsable est identifié dans l'organigramme. Son rôle sera de piloter le groupe et d'assurer l'interface avec les dirigeants. Il propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection. Alors, la réussite de la cartographie impose que l'organisation dispose des compétences pertinentes, pour prendre les décisions cohérentes.

2.1.3.3. La définition et la diffusion d'objectifs clairs

La clarté des objectifs de la conception d'une cartographie constitue un élément essentiel de la gestion des risques. Il s'agit donc de bien favoriser les opportunités et réduire les risques à l'aune des objectifs stratégiques de l'organisation (MOREAU, 2002 : 139). La diffusion de ces

objectifs permet une meilleure communication et l'implication de l'ensemble du personnel à la culture de gestion des risques.

2.1.3.4. La disponibilité des moyens

La cartographie des risques, pour sa réalisation nécessite des moyens. Ces moyens se traduisent en termes de ressources mobilisées et ressources engagées. Leur importance est fonction non seulement de la taille de l'entreprise, mais aussi de la complexité des activités. Compte tenu de la disparité des approches (IFACI, 2003 :7), le choix de la méthode de mise en œuvre devient de facto une clé de succès.

2.1.3.5. La constitution d'un groupe de travail de qualité

En matière de cartographie le taux de mobilisation diffère en fonction du profil des participants. Le groupe de travail constitué doit être pluridisciplinaire avec les compétences requises (IFACI, 2003 : 7-9). Les opérationnels, du fait de la connaissance de leurs activités sont les mieux indiqués à connaître les risques auxquels ils sont confrontés. La réussite de la cartographie y dépendra.

2.1.4. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques

La conception d'une cartographie est adaptée à chaque organisation. Ainsi, la revue de littérature nous permet de relever quelques facteurs internes qui conditionnent sa mise en place. Il s'agit : des objectifs de l'entreprise ou de l'activité, des méthodes d'identification et d'évaluation des risques, du système existant de contrôle des risques, du niveau de tolérance aux risques.

2.1.4.1. Les objectifs de l'entreprise ou de l'activité

Les objectifs de l'entreprise définissent les risques qui leur sont associés (BILODEAU, 2001 : 10). En partant du principe que ces objectifs et stratégies déterminés peuvent être différents d'une entité à une autre (COOPERS & al, 2000 : 27), il serait de ce fait impossible à deux structures de présenter un profil de risque identique.

2.1.4.2. Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques

L'identification des risques se fait sur la base de la stratégie et des objectifs de l'organisation (IFACI, 2003 : 7). A cet effet les travaux de plusieurs auteurs révèlent des techniques d'identification et d'évaluation des risques et leurs utilisations sont fonction des entreprises (MAIGNAN & NICOLET, 2005 : 51). Les méthodes quantitatives ou qualitatives mise en œuvre peuvent être basées soit sur les pertes financières, les actifs intangibles, sur la réputation, soit sur les biens physiques, soit sur les objectifs.

2.1.4.3. Le système existant de contrôle des risques

Pour MIGNAN & al (2005 : 52) l'évaluation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques est particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels.

En effet, c'est par la définition des écarts entre le référentiel établi et les dispositifs existants que seront côtés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques. Ainsi pour des entités qui partagent le même risque inhérent à leurs activités, après passage aux dispositifs de contrôle interne peut se retrouver avec un poids résiduel différent compte tenu de la qualité de chaque contrôle.

2.1.4.4. Le niveau de tolérance aux risques

La tolérance aux risques est définie comme le risque admissible ou le risque limite dans certaines activités (DESROCHES & al, 2003 : 47). On peut directement associer à un risque une décision d'acceptation ou de rejet comme définie ci - après :

- risque inacceptable : le risque initial ou résiduel défini par sa probabilité et sa gravité ne peut être justifié dans le cadre du déroulement courant des activités ;
- risque acceptable : le risque initial ou résiduel défini par sa probabilité et sa gravité est mineur ou insignifiant. Les actions de maîtrise des risques nécessiteraient des ressources non pertinentes par rapport au niveau de risque obtenu.

La cartographie est devenue dans la nouvelle vision du management, un outil de gestion incontournable. Du fait de cette importance le choix de la méthode de sa mise en place est très déterminant.

2.2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie

En matière de cartographie des risques, les démarches utilisées sont lourdes (LECLERC & al, 2003 : 9). Les moyens humains, matériels, financiers et le temps à y consacrer sont assez importants. Pour VICENTI (1996 : 26) c'est un exercice qui requiert le choix d'une méthode et d'outils qui l'accompagnent.

Selon RENARD (2003 : 100), les modèles de cartographies varient en fonction de l'activité, néanmoins il existe des constantes communes à toutes celles-ci. Aucune démarche ne s'impose, mais diverses options se dessinent en fonction des structures et de leurs objectifs recherchés. Différentes démarches sont utilisées pour concevoir une cartographie. Cette section sera consacré au développement des approches les plus utilisées et les étapes clés de sa réalisation.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie

L'élaboration de la cartographie des risques peut être issue de trois différentes approches (LECLERC & al, 2003 : 6-9).

2.2.1.1. Le top-down

Le top-down est une démarche descendante, qui procède à partir de la Direction Générale ou du Conseil d'Administration. Le processus d'évaluation des risques relève du service d'audit ou du risk management qui a la maîtrise des risques de l'entreprise (D'ALBRAND, 2003 : 164). Ensuite les risques identifiés sont soumis à l'appréciation des collaborateurs opérationnels.

2.2.1.2. Le bottom-up

Cette approche signifie que le risque opérationnel concerne tout d'abord les opérationnels (IFACI, 2003 : 8). Chaque responsable opérationnel élabore son propre " risk assessment" puisque ce sont eux qui connaissent les risques et les gèrent quotidiennement. Les risques relevés sont remontés vers la hiérarchie qui en détermine les plus importants pour l'entreprise.

2.2.1.3. La démarche combinée

RENARD (2003 : 101), préconise que pour mieux affiner et rentrer dans les détails des risques spécifiques, une solution médiane entre les deux approches (bottom-up et top-down) s'impose. La solution médiane selon lui, consiste pour chaque responsable à se faire assister soit par l'audit interne ou par le risk manager (pour les entreprises qui n'en disposent) dans la définition des risques de son activité.

Et, de proche en proche on obtient l'ensemble de risques spécifiques à l'organisation. Cette liste dressée est consultée par la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques à la lumière de la cartographie générale pour s'y adapter et s'assurer que tout est bien pris en compte.

Les trois approches présentées font intervenir les opérationnels eux-mêmes à des degrés variables. Faute de quoi ils risquent de ne pas se sentir concerné alors que l'outil leur est destiné. A travers une démarche adaptée, il convient de bien définir le périmètre, de constituer une équipe dynamique avec les outils d'analyse appropriés et de définir une procédure de mesure et de construire un langage autour du risque.

2.2.2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques

La mise en place d'un outil de surveillance et de mesure des risques opérationnels comme la cartographie des risques suppose une démarche en plusieurs étapes. Les risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise, mais également au niveau des activités. Cette gestion des risques au niveau des activités permet à chaque étape d'associer les incidents pouvant entraver la réalisation des objectifs. Pour BARTHELEMY & al (2002 : 15-16) la sévérité de chaque risque, dépend de son impact sur les ressources humaines, techniques et

financières mis en jeu par l'entreprise pour atteindre à travers divers processus les différents objectifs fixés. La mesure du risque doit tenir compte de deux grandeurs essentielles à savoir :

- la fréquence (f) qui mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable ;
- la gravité (G) qui mesure les conséquences (impact) ou la perte encourue.

2.2.2.1. L'identification des risques

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace (COOPER & al ; 2004 : 58). Le management doit à tous les niveaux identifier minutieusement les risques et prendre des mesures adéquates afin de les limiter (COSO 1: 58).

Cette identification des risques requiert une bonne connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise. Selon le COSO 2 (2005 : 67) les méthodologies d'identification des événements d'une organisation peuvent comprendre une combinaison de techniques et d'outils qui couvrent à la fois le passé et le futur.

2.2.2.2. Les méthodes d'identification des risques

Plusieurs techniques servent à l'identification des risques parmi les quelles on dénombre :

2.2.2.2.1. L'identification basée sur les actifs créateurs de valeur

Les risques basés sur les actifs créateurs de valeur sont les risques associés aux actifs intangibles. Pour BAPST (2003 : 2) cette identification consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur.

2.2.2.2.2. L'identification basée sur l'atteinte des objectifs

Dans ce cas de figure le risque est perçu comme un événement capable d'empêcher l'atteinte des objectifs. Selon (POTDEVIN, 2003 :7) et BAPST (2003 : 3), à travers cette approche il s'agit d'identifier les risques sur la base des objectifs. C'est-à-dire définir les objectifs de

l'organisation pour ensuite leur affecter la menace qui pèsent sur eux. Les risques sont identifiés en partant de l'activité la plus élémentaire.

2.2.2.2.3. L'identification basée sur les check-lists

Cette approche consiste à établir une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être fonction des activités. Pour BAPST & al (2003 : 3), il convient de se demander si chaque risque concerne l'entreprise ou pas.

2.2.2.2.4. L'identification par analyse historique

Cette approche est centrée sur les tendances passées des risques matérialisés antérieurement. L'identification des risques se fait sur la base des risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité dont on en tient compte dans la mise en place de la cartographie (LIEDTKE, 2007 : 5).

2.2.2.2.5. L'identification basée sur l'analyse de l'environnement

Selon McNAMEE (1996 :13), c'est la méthode par laquelle la détermination des risques est faite en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La difficulté réside dans l'appréhension des risques compte tenu d'un environnement quasi incertain et toujours en mutation, et de l'incapacité à saisir des opportunités.

2.2.2.2.6. L'identification par l'analyse des activités

Selon RENARD (2005 :184), c'est une démarche que l'auditeur connaît bien. C'est celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne.

De manière concrète il s'agit de se poser la question de savoir que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou si elle n'est pas du tout faite pour en apprécier les conséquences potentielles ou non. Cette technique est souvent utilisée dans les missions d'audit interne et se présente sous forme de tableau d'identification des risques.

Pour MOREAU (2002 : 136), à terme, toutefois, le succès de la démarche dépend du degré de prise en compte de la thématique du risque dans ses orientations. Par ailleurs, toujours selon le

même auteur, la finalité première de la cartographie va déterminer si l'on opte pour une identification par processus, par objectifs, etc.

2.2.2.3. Les outils d'identification des risques

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques. Ces outils permettent une détection à un niveau aussi global que détaillé des risques suivant l'échelle des activités. Les outils utilisés sont regroupés selon les objectifs poursuivis et plusieurs critères de classement peuvent être retenus :

- les outils de description qui aident à mettre en relief les spécificités de la situation concernée : l'observation physique, la narration, la grille d'analyse des tâches
- les outils d'interrogation qui aident à formuler des questions ou à répondre à des questions : les interviews, les vérifications et rapprochements (RENARD, 2005: 319).
- le tableau d'identification des risques qui donnent une vue d'ensemble des forces et des faiblesses plausibles ou effectives par rapport à l'analyse des procédures existantes.

On peut retenir le tableau d'identification établi par Renard ou celui élaboré par LEMANT. Le tableau d'identification des risques de Renard a la particularité de donner et de permettre à l'auditeur de procéder à une évaluation du risque attaché à une tâche est illustré comme suit :

Tableau n° 4 : Exemple de tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs spécifiques	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	constats
Réception des marchandises	-Sécurité de la réception	- Pertes - Avaries	M f	-Normes de livraison et d'entreposage	Non Oui
	-Conformité en quantité et en qualité	- Non conformité	I	-Procédure de vérification	Oui
	-Faire les réserves en temps voulu	-Contentieux Perte des droits	M	-Inspection technique	Non
			M	-Procédure de réserve	

Source : Renard (2006 : 224)

Celui de LEMANT permet de faire l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation. Il se présente comme suit :

Tableau n°5 : Tableau des forces et faiblesses apparentes

Domaine/ Opération	Objectifs	Risques	POCA/ indicateurs et indices	Opinion			Commentaires
				F/f	Conséquences	Degré de confiance	

Source : LEMANT (1995 : 63)

2.2.2.4. L'analyse des risques

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de procéder à l'analyse de ceux-ci à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité (COOPERS & al, 2000 : 61). Plusieurs façons de procéder à cette analyse existent, dans la mesure où les risques sont difficiles à quantifier. Généralement, lorsqu'un risque a un impact peut significatif et que sa probabilité de survenance est faible, il ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit sérieusement être analysé. L'analyse des risques conduit à la prise de décisions et celle-ci passe par l'identification et l'évaluation des risques.

2.2.2.5. L'évaluation des risques

Les risques externes et internes auxquels l'entreprise fait face doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les événements potentiels peuvent avoir un impact sur la réalisation des objectifs (COSO II : 73). Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, le risque peut être apprécié sous les dimensions suivantes (BARTHELEMY & al, 2002 : 15-16 ; LEMANT, 1995 : 65) :

- la fréquence qui mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable ;
- la gravité, qui mesure les conséquences (impact) directes et indirectes.

2.2.2.5.1. Les méthodes d'évaluation des risques

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives.

2.2.2.5.2. La méthode d'évaluation quantitative

Les études quantitatives traitent de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité, des risques caractérisant un événement redouté. Le but de cette méthode est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous-système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (DESROCHES & al, 2003 : 59).

La fiabilité de cette méthode repose largement sur la qualité des données et des hypothèses pour lesquelles l'entité dispose de suffisamment de données historiques pour établir des prévisions fiables. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées. Leur mise en œuvre nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèle mathématique.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. Le recours à des méthodes qualitatives s'impose (RENARD, 2006: 142).

2.2.2.5.3. La méthode d'évaluation qualitative

La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte plus de résultat (MADERS, 2006 : 48). Les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque le risque ne se prête pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables. Elles ont pour but d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises. (DESROCHES & al, 2003 : 58).

Pour COOPERS & al (2000 : 61), cette évaluation des risques reste difficile, quoi qu'il en soit, on peut les décrire au mieux comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles ». Ces pondérations sont établies pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses de l'organisation (OHANESSIAN, 2004 : 17) résultant de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité des dispositifs de contrôle. L'exemple ci-dessous traduit la mesure de l'impact financier donné par l'IFACI à travers sa convention de mesure de probabilité. Elle se présente comme suit :

Tableau n° 6: Convention de mesure de la probabilité du risque

Convention de mesure de probabilité (CMP)			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle de fréquence (ECF)		
% de cas ou de temps	≤ 2%	≥ 2% à ≤ 10%	≥ 10%
.....			
Probabilité résultante	Bas	Moyen	Haut

Source : IFACI (2003 : 20)

En ce qui concerne l'impact, les termes d'expression telle que la part de marché, la marge commerciale, l'atteinte à l'image de marque, il existe une échelle conventionnelle d'altération en pourcentage (%) présentée comme suit.

Tableau n° 7 : Convention de mesure de l'impact du risque

Convention de mesure d'impact (CMI)			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle d'altération (ECA)		
Part de marché	≤ 1%	1% à 3%	≥ 3%
Marge commerciale	≤ 2%	2% à 5%	≥ 5%
Image d'entreprise	≤ 10%	10% à 20%	≥ 20%
Impact résultant	Bas	Moyen	Haut

Source : IFACI (2003 :18)

2.2.2.6. La mesure du niveau des risques (quantification du risque)

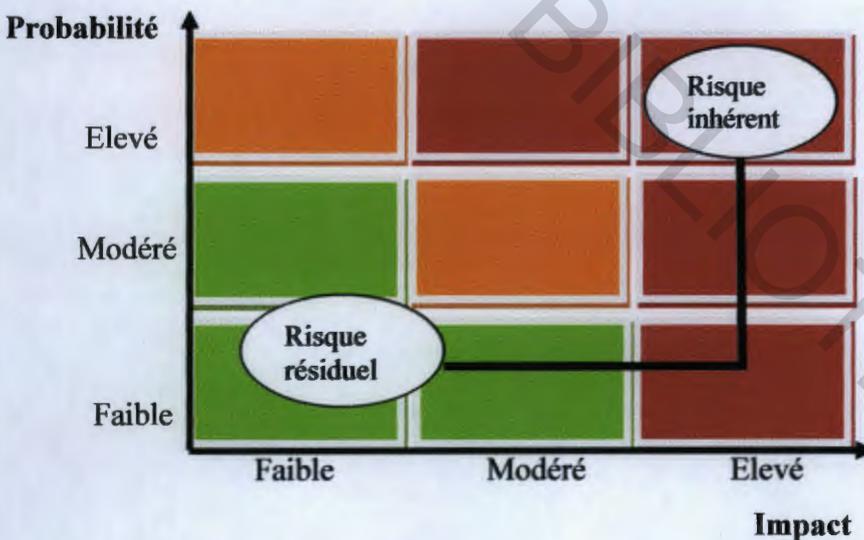
Mesurer le risque c'est lui attribuer une valeur chiffrée. Le poids total du risque s'apprécie par sa criticité qui est le produit de sa fréquence et de sa gravité (BARTHELEMY & al, 2004 : 37).

Pour DE MARESCHAL (2007 : 12) dans une approche d'assurance, la quantification du risque est le coût moyen engendré par celui-ci. Il se présente comme suit :

- si le risque se réalise (probabilité p), l'organisation concernée perd g (gravité) ;
- si le risque ne se réalise pas (probabilité $1-p$), elle perd 0 g.

Le coût moyen du risque est donc : $(p \times g) + (1-p) \times 0 = p \times g$. Cette criticité permet de distinguer le risque à deux niveaux. D'abord au niveau du risque inhérent indépendamment des dispositifs de contrôle interne ou on définit le poids inhérent, puis au niveau du risque résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque.

Figure n°1 : Représentation du poids inhérent et du poids résiduel du risque



Source: CHAMBAULT (in MOREAU 2002: 164).

La mesure du risque montre que son poids résiduel est le produit de l'impact résiduel par la probabilité résiduelle, soit : Poids résiduel = impact résiduel \times probabilité résiduelle.

Mais de façon plus complète, le poids résiduel du risque se calcul comme suit :

$$\text{probabilité résiduelle} = \frac{\text{impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente}}{\text{qualité du contrôle interne}}$$

2.2.2.7. La hiérarchisation des risques et formalisation de la cartographie

Les risques une fois identifiés, leur hiérarchisation devient plus aisé. La représentation graphique de ceux-ci dans une carte est une des meilleures façons de procéder. Celle-ci permet de recenser les principaux risques de l'organisation et de les présenter systématiquement sous forme de matrice. 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). En ordonnée la fréquence et en abscisse l'impact. La hiérarchisation des événements des risques se présente comme suit :

Figure n° 2 : Exemple de cartographie des risques

Probabilité

Très Elevé	Important	Important	Critique	Critique	Critique
Elevé	Moyen	Moyen	Important	Important	Critique
Moyen	Moyen	Moyen	Moyen	Important	Important
Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Important
Très faible	Très faible	Faible	Moyen	Moyen	Important
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très Elevé

Impact

Source : MAIGNAN & al (2005 : 52)

Les risques sont positionnés dans des cases à couleurs différentes selon les caractéristiques de la probabilité et de l'impact, qui déterminent ainsi leur niveau, qui part du niveau très faible (couleur bleu) au niveau critique (couleur rouge).

2.2.2.8. Evaluation des mesures de contrôle de risques

Il s'agit pour le management d'étudier la façon dont le risque doit être géré. Cela passe par l'identification des stratégies ou mesures qui sont aptes à réduire les risques existants. Une comparaison de celles-ci est faite par rapprochement aux dispositifs organisationnels sensés exister. Dans son souci d'établir un plan d'audit, les services d'audit interne mettent en œuvre une méthode plus simple basée sur trois critères d'appréciation (RENARD, 2006: 398-400) :

- l'impact (importance de l'enjeu) ;
- la vulnérabilité (nécessaire car très subjective) ;
- le contrôle interne (critère majeur).

Des coefficients qualitatifs sont affectés à ces trois critères sus cités relativement à leur appréciation : « lacunes graves », « insuffisant » et « adapté » pour le contrôle interne ; « faible », « moyen » et « élevé » pour le risque encouru (impact) et la vulnérabilité (fréquence).

Tableau n°8 : Cotation qualitative de l'appréciation des critères d'évaluation

Critères Coefficient (k)	Appréciation sur le contrôle interne (K1)	Risque encouru ou impact (K2)	Vulnérabilité ou fréquence (K3)
1	Adapté	Faible	Faible
2	Insuffisant	Moyen	Moyen
3	Lacunes graves	Elevé	Elevé

Source : RENARD (2006 : 400)

En multipliant les trois chiffres ainsi calculés, on obtient un coefficient global d'appréciation du profil du risque qui permet d'avoir une table de classement allant du moindre risque au risque le plus élevé.

Tableau n°9 : Table de classement des activités

Rang	Appréciation sur le contrôle interne	Risque encouru (impact)	Vulnérabilité (fréquence)	$K = K1 \times K2 \times K3$
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyen	2
3	Adapté	Moyen	Faible	2
...
27	Lacunes graves	Elevé	Elevé	27

Source : RENARD (2006: 401)

Chaque mission d'audit figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement qui est fonction du risque et permet de déterminer la fréquence à retenir dans les interventions. Pour ce faire on adopte les règles suivantes : tous les sujets dont le coefficient de risque est compris entre 1 et 13 inclus : un audit tous les quatre ou cinq ans, pour ceux compris entre 14 et 24 inclus un audit tous les trois ans et les coefficients 25-26-27 un audit chaque année ou tous les deux ans.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La revue de littérature nous a permis de présenter le processus achats-fournisseurs dans le détail et la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels. L'objet de cette section est de présenter notre méthodologie théorique de recherche. Cette démarche tentera d'approcher l'idéal en matière de conception de cartographie des risques opérationnels. Démarche qui découle des diverses méthodes d'élaboration de cartographie des risques et des meilleures pratiques de gestion des risques. Elle sera appliquée au processus de gestion du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA. Il s'agira tout d'abord de présenter notre modèle d'analyse, de définir les outils nécessaires à la collecte des données.

3.1. Présentation théorique du modèle d'analyse

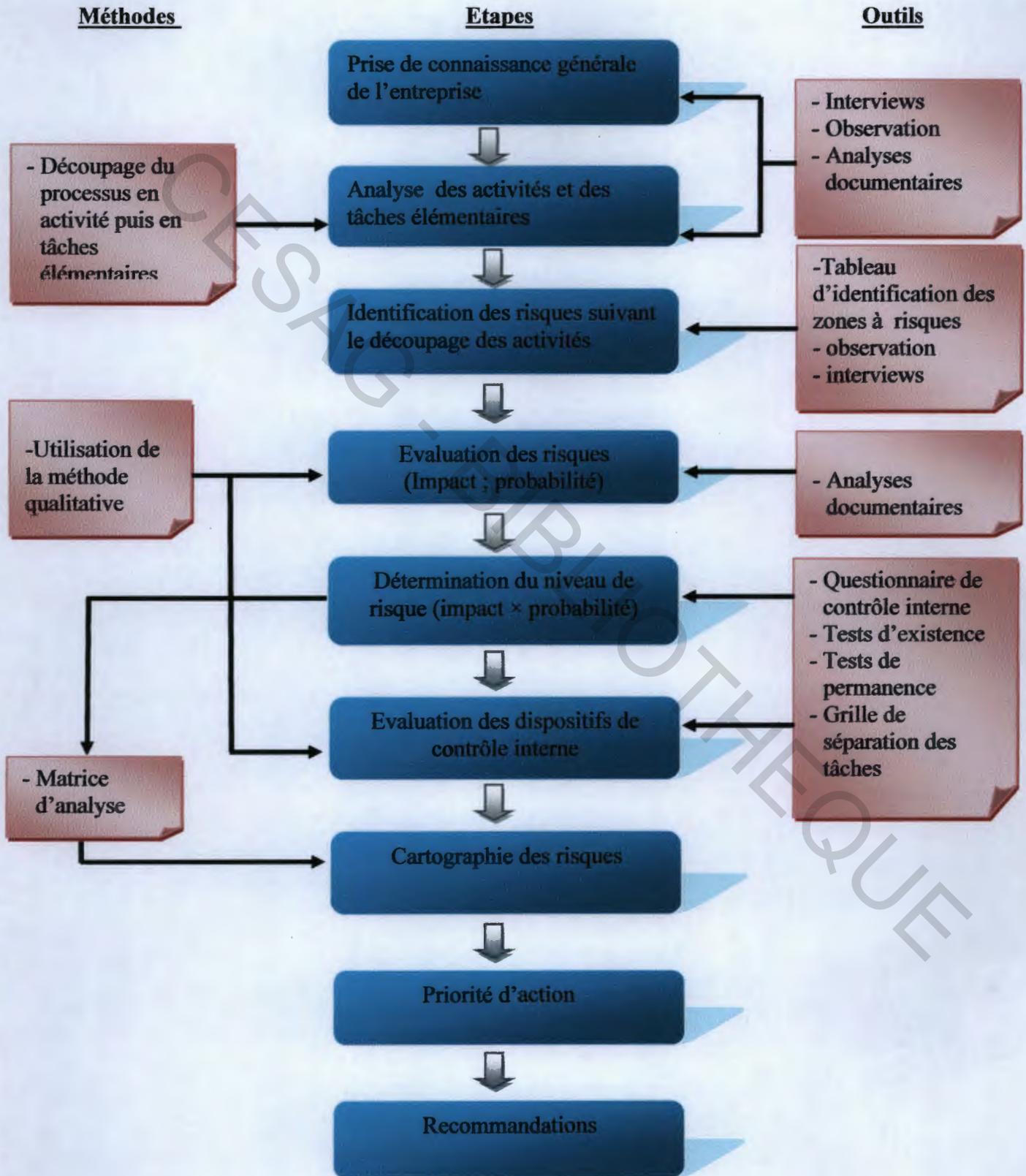
Le modèle d'analyse va décrire la démarche à suivre pour parvenir à la résolution de notre problème, et par ailleurs les techniques et outils de collecte des données. Dans un premier temps, une prise de connaissance générale de l'activité achats / fournisseurs sera faite, ensuite l'analyse des aspects opérationnels et en fin l'identification des risques. Les risques identifiés feront l'objet d'une classification qui sera fonction de leur source de provenance (interne ou externe).

Dans un seconde temps, une évaluation du niveau des risques sera faite en rapport avec l'appréciation des dispositifs de contrôle interne existants pour aboutir à la conception de la cartographie. Enfin des recommandations seront faites à partir de la cartographie élaborée.

3.2. Schématisation du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse que nous utiliserons se présente comme suit

Figure n°3 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.3. Les outils de collecte et d'analyse des données

Divers outils nous permettront à la fois de collecter des données et de faire des analyses sur ces données. Ces outils qui participeront à la réalisation de notre étude sont : l'interview, l'analyse documentaire, l'observation physique, le tableau d'identification des risques, le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches, les tests de cheminement et de permanence.

3.3.1. L'interview

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur de connaître son sujet (RENARD, 2006 : 329) et cela recouvre deux éléments importants :

- connaître la personne que l'on va rencontrer : ses activités, ses responsabilités, sa place hiérarchique ;
- connaître l'objet de l'entretien, disposer d'informations sur l'activité en question.

Il nous permettra d'obtenir par le biais des questions ouvertes et fermées des informations plus précises sur les opérations réalisées par l'ensemble des acteurs du processus. L'interview nous aidera à effectuer un découpage séquentiel du cycle achats-fournisseurs pour une identification plus aisée des risques associés à chacune des activités.

Enfin une validation générale résumant les principaux points notés sera faite pour s'assurer qu'il n'y a pas d'erreur d'interprétation, ni d'omission des réponses émises sur la base de guides d'entretien.

3.3.2. L'analyse documentaire

Cette analyse va consister à l'exploitation des rapports d'activités et de gestion sur une période d'au moins trois ans. Nous consulterons l'état des procédures existantes et spécifiquement ceux relatifs aux achats, les rapports de stage et de mémoire, les catalogues et revues du secteur d'activité pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise.

3.3.3. L'observation physique

L'observation sera utilisée pour confirmer et valider les informations reçues. Au cours de cette opération les acteurs seront tenus informés avant de procéder à la confrontation de ce qui a été révélé et de ce qui est sur le terrain pour la détection d'éventuelles insuffisances et dysfonctionnements.

3.3.4. Le tableau d'identification des risques

Comme souligné ci-dessus, ce tableau va servir à l'identification des risques. Pour chaque tâche sera déterminé un objectif opérationnel, puis sera associé les risques susceptibles de se réaliser (Renard, 2006 : 220) .

3.3.5. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (annexe 1) est un outil d'analyse qui nous permettra de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entreprise. Pour MADERS & al (2006 : 57), « cet outil se compose de questions types trouvées dans des ouvrages professionnels ». A cet effet, un questionnaire sera élaboré en fonction des objectifs du processus achats-fournisseurs. Les réponses au questionnaire se traduiront pour les réponses négatives par une faiblesse et pour les réponses positives par une force. Les tests de cheminement et de permanence associés à cet outil permettront de confirmer ou d'infirmer l'application effective des forces constatées en matière de gestion des risques opérationnels. .

3.3.6. Les tests de cheminement ou de compréhension

Les tests de cheminement nous permettront de nous assurer que la compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste. Cela consistera à mettre en œuvre ces tests pour dérouler les procédures complètes à partir de quelques opérations sélectionnées, de réaliser des tests spécifiques sur les points qui paraissent peu claires et enfin d'opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description en vue de recueillir leurs commentaires (AHOUANGANSI, 2006 : 213).

3.3.7. Les tests de permanence

Après avoir évalué l'existence des dispositifs de contrôle interne, il s'agira de s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente tels que décrits dans la procédure.

3.3.8. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches (annexe 2) est la photocopie à un instant "t" de la répartition du travail et sa lecture va permettre de déceler sans erreur les possibles manquements pour y apporter des remèdes (Renard 2006 : 348). Cette grille de séparation des tâches permet de formaliser les rôles des personnes intervenant dans le processus et de mettre en évidence le cumul de fonction incompatibles. Elle va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives au processus.

Conclusion

A partir de la méthodologie de recherche exposée ci-dessus, nous avons pu définir les différentes étapes à suivre pour la conception de la cartographie des risques du processus achats-fournisseurs de ENERGIE.SA. Par ailleurs, ce chapitre nous a permis de présenter les différents outils de collecte et techniques qui serviront dans nos travaux.

Conclusion de la première partie

Cette première partie composée de trois chapitres consacrés à la revue de littérature nous a permis de présenter l'importance du cycle achats-fournisseurs sur le quel notre étude va porter. Un découpage du processus en activités a été fait et à partir du quel les risques éventuels qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs ont été déterminés. Cette revue a également permis d'élaborer quelques démarches de conception de cartographie des risques opérationnels. Enfin, la schématisation de notre modèle d'analyse achève la revue de littérature et la présentation des méthodes, des étapes et des outils nécessaires pour la conception de la carte des risques.

Deuxième Partie :

***Cadre pratique de la conception de la
cartographie des risques opérationnels liés
au processus achats-fournisseurs***

Introduction de la deuxième partie

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. La détermination du degré d'incertitude acceptable intégré au processus décisionnel, reste l'un des principaux défis pour les dirigeants afin d'optimiser la création de valeur. Le management des risques offre alors la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi cette capacité créatrice de valeur par l'utilisation des outils et techniques appropriés dont la cartographie des risques.

Le découpage du processus en activités et tâches élémentaires, l'identification des risques, l'évaluation des risques, la détermination de la matrice d'analyse, permettront une hiérarchisation plus objective des risques et les priorités d'actions à entreprendre.

Pour parvenir à une identification judicieuse de ces risques conduisant à la mise en place de la cartographie, il est souhaitable de procéder dans le quatrième chapitre de cette partie à une présentation de ENERGIE. SA, de son activité, de son organisation générale, de ses objectifs et des procédures mises en place pour la gestion de son cycle achats-fournisseurs. Le cinquième chapitre sera consacré à l'identification et à l'évaluation des risques et enfin le sixième chapitre présentera les recommandations sur la base de la cartographie pour la réalisation des objectifs de performance, de rentabilité.

Chapitre 4 : Présentation de ENERGIE. SA

Face à un environnement en perpétuel évolution, le cycle achats-fournisseurs engendre un grand nombre de risques opérationnels liés à chacune des étapes de ce processus. La diversité et la multiplicité de ces risques amènent les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies adéquates pour les prévenir, les détecter, les évaluer et les maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La cartographie des risques permettra donc, aux responsables de ENERGIE.SA d'être avisés de l'essentiel des risques recensés et des mesures à prendre pour les minimiser.

Le présent chapitre nous permettra de présenter ENERGIE.SA qui a servi de cadre à notre étude. Il s'agira pour nous de faire connaître : la nature des activités, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise.

4.1. Présentation générale de ENERGIE. SA

ENERGIE.SA est une entreprise qui évolue dans le secteur du transport de produits pétroliers. Cette partie de notre étude présentera d'abord l'historique et l'évolution de la société, ensuite son organisation et enfin quelques chiffres pertinents.

4.1.1. Historique et évolution de l'entreprise

ENERGIE.SA est une société anonyme au capital de 135 millions de FCFA. Elle est implantée à Abidjan (Côte-d'Ivoire) dans la zone industrielle de Vridi entre la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR) et la Société de Gestion des stocks de Côte-d'Ivoire (GESTOCI). La naissance de ENERGIE.SA est partie de la création en juin 1995 de la SARL Etablissement Kaba Diakité avec un capital social de 11 millions de FCFA et ayant pour activité principale le transport de marchandises de consommation courante.

En juin 1999, une augmentation du capital social à hauteur de 60 millions de FCFA et un changement de dénomination, ont eu pour effet le changement de la raison sociale en SOKADYS TRANSPORT. En Décembre de l'année 2000, l'Assemblée Générale mixte, porte à nouveau le capital social à 200 millions de FCFA en vue de faire face aux difficultés financières de la société. Malgré les efforts consentis SOKADYS TRANSPORT n'arriva plus à faire face à ses engagements.

La société ayant pour souci la pérennisation de son activité, d'honorer ses obligations vis-à-vis de ses créanciers et d'inspirer toujours la confiance à ses partenaires, il a été décidé en juin 2002 de sortir le transport spécial d'hydrocarbures et de gaz de son activité et le concéder à une nouvelle structure dénommée SOKADYS ENERGIE.SA avec un capital social de 100 millions de FCFA. Enfin, en juin de l'année 2005, suite aux nombreuses saisies conservatoires de ses nouveaux comptes d'exploitation par les créanciers de SOKADYS TRANSPORT, l'Assemblée Générale des actionnaires de SOKADYS ENERGIE.SA décide de se séparer du nom SOKADYS pour devenir ENERGIE.SA afin d'éviter toute confusion dans l'esprit des tiers.

Pour assurer ses prestations dans de bonnes conditions, ENERGIE.SA dispose d'un garage à grande superficie et d'un bureau administratif lui permettant de mieux coordonner la distribution des produits pétroliers sur toute l'étendue du territoire ivoirien. Elle emploie un

personnel permanent au nombre de vingt huit (28) travaillant à plein temps, tous déclarés à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS). Elle dispose d'un parc auto composé de plusieurs camions citernes. Cet atout logistique lui permet d'assurer la livraison des produits pour le compte des différents clients.

4.1.2. Mission et objectifs

La mission principale de ENERGIE.SA est d'orienter l'ensemble de son organisation vers la recherche permanente de la satisfaction du client. Pour y parvenir, elle insuffle à son personnel comme credo, le respect de l'individu, la recherche de la qualité et le sens de la responsabilité. Elle vise à part la spécialité dans le transport des produits pétroliers, le frêt industriel, la gérance de stations service.

4.1.3. Organisation générale

La présentation de l'organisation générale de ENERGIE.SA se fera autour d'une description de son organisation administrative, technique, et de son système d'information

4.1.3.1. Organisation Administrative et technique

Pour atteindre ses objectifs, ENERGIE.SA dispose dans son organisation des structures suivantes :

- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale ;
- un service Administratif et Comptable ;
- un service Logistique et Hygiène Santé Sécurité et Environnement (HSSE) ;
- un service technique.

4.1.3.1.1. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé des actionnaires constituant le capital social de l'entreprise. Le conseil se réunit une fois par an et met en place la politique de gestion, détermine les grands axes et les orientations à venir de la société.

4.1.3.1.2. La Direction Générale

La Direction Générale a pour rôle essentiel de mettre en application les décisions prises par le Conseil d'Administration quant à la gestion quotidienne et la politique de l'entreprise. Elle assure la planification, la coordination et le contrôle des activités.

4.1.3.1.3. Le service Administratif et Comptable

Le service Administratif et Comptable assure la gestion administrative du personnel, le suivi comptable et financier des opérations engagées et enfin le suivi de la comptabilité analytique. Pour chacune des tâches, il est chargé :

- de la gestion administrative du personnel qui consiste en la programmation des congés, l'élaboration du plan de formation professionnel, le suivi social du personnel ;
- du suivi des opérations qui consiste en l'enregistrement comptable des opérations, la gestion de la trésorerie, l'établissement des déclarations fiscales et sociales, la préparation des états financiers annuels ;
- du suivi de la comptabilité analytique qui consiste en la détermination du résultat d'exploitation de chaque ensemble routier et celui de l'entreprise.

4.1.3.1.4. La Direction des Opérations

La Direction des Opérations assure la coordination et la supervision des travaux des services logistique et technique. Son rôle est de vérifier l'effectivité de la programmation des ensembles routiers et des livraisons des produits. Elle s'assure également de la bonne marche du service technique à fin d'éviter l'immobilisation des camions citernes.

4.1.3.1.5. Le service Logistique et HSSE

Le service Logistique et HSSE est composé d'un pool gaz vrac et d'un pool produits blancs et noirs (gasoil, essence, fuel, pétrole incandescent). Le service est piloté par un responsable logistique aidé de deux assistants. Le service assure la gestion des relations extérieures avec les

différents clients sous la supervision de la Direction Générale et lui rend compte de manière régulière du fonctionnement du service. Le RL a pour mission de veiller à la gestion opérationnelle du personnel roulant; de l'optimisation de l'exploitation du parc auto ; de suivre et de contrôler l'exécution de la distribution des produits pour le compte des tiers ; de réceptionner les bons de livraison et de les enregistrer afin de déterminer le chiffre d'affaires journalier. En ce qui concerne le volet hygiène, santé, sécurité et environnement, il est animé par le RL de concert avec l'ensemble du personnel. Son rôle est de :

- sensibiliser le personnel en matière d'hygiène et de sécurité au travail ;
- veiller à la qualité des équipements de protection et de leur entretien ;
- proposer des exercices de simulation ;
- faire un planning de formation du personnel en matière de sécurité.

Le service logistique est chargé sous la supervision du Directeur Général, de faire les achats des pièces de rechange et d'en assurer la gestion des stocks.

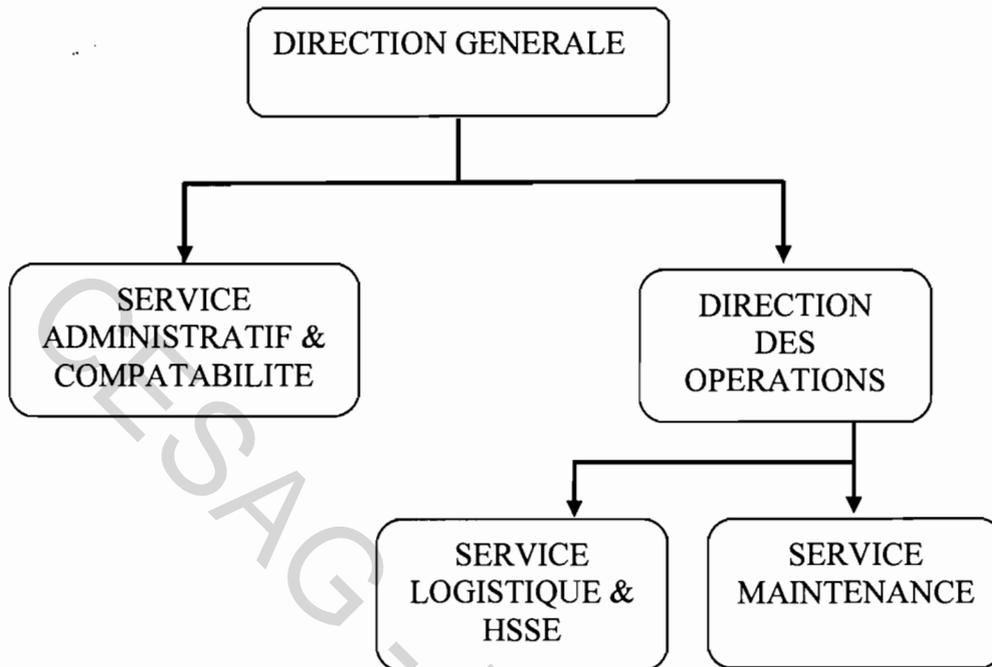
4.1.3.1.6. Le service Technique

Le service Technique est chargé de la maintenance des camions citernes et des véhicules de liaison. Il vient en appont au service logistique pour la mise en marche parfaite des camions citernes afin d'assurer les livraisons programmées. Le service est composé de la mécanique, l'électricité et de la soudure. Les services se présentent comme suit :

- la mécanique : les mécaniciens au nombre de trois sont chargés de l'entretien de la flotte, notamment de la prévention et de la réparation des pannes déclarées, la vidange des ensembles routiers ;
- l'électricité : l'électricien automobile est chargé de l'installation et de la réparation des fils électriques des engins, de l'entretien des batteries, des phares, des feux, etc. ;
- la soudure : le soudeur a pour rôle la prévention et la réparation des fissures constatées sur les citernes.

Notons que tous participent à la préparation des ensembles routiers pour les différentes visites techniques. L'organisation de ENERGIE.SA décrit ci-dessus est présenté dans l'organigramme qui schématise les relations entre les différents services.

4.1.3.2. Organigramme de ENERGIE.SA



Source : DIRECTION GENERALE DE ENERGIE.SA (2008 : 4)

4.1.4. Quelques chiffres

ENERGIE.SA livre par année en moyenne plus de 24 millions de litres de produits blancs et noirs et 17 milles tonnes de gaz vrac. Ces différentes quantités livrées lui ont permit de réaliser un chiffre d'affaires moyen d'environ 400 millions. Pour l'année 2009 le chiffre d'affaires réalisé de Janvier à Novembre avoisine les 600 millions de FCFA.

Tableau n° 10: Tableau récapitulatif des quantités livrées et CA correspondant

Années				
Réalisations	2005	2006	2007	2008
PBN (L)	24 243 960	28 794 680	28 883 060	26 694 000
GAZ VRAC (T)	6 828	8 682	11 298	11 680
CA (FCFA)	396 000 000	412 000 000	485 000 000	542 000 000 ,

Source : nous même à partir des rapports de synthèse pool logistique

4.2. Présentation des objectifs et fonctionnement de l'entreprise

ENERGIE.SA possède un portefeuille de clients constitué en grande partie des grands groupes pétroliers de la place (Total CI, Shell CI, ORYX GAZ, PETROIVOIRE). Son expérience dans ce secteur d'activité lui permet de combiner savoir faire et esprit de créativité, qui, sont des avantages à sa position de leader. Après avoir présenté l'entreprise, un bref aperçu sera fait sur ses objectifs et sur son mode de fonctionnement

4.2.1. Les objectifs du cycle achats-fournisseurs

Durant notre séjour, à travers les entretiens effectués, les principaux objectifs du cycle achats-fournisseurs de l'entreprise peuvent se résumer à comme suit :

- la protection des biens ;
- l'optimisation des opérations d'achats par le traitement efficace et efficient des demandes ;
- la qualité et la fiabilité de l'information;
- le respect des règlements.

4.2.2. Fonctionnement de ENERGIE.SA

ENERGIE.SA fonctionne grâce à des moyens humains, techniques et financiers qui lui permettent de très bien assurer ses prestations. En ce qui concerne le personnel administratif, l'entreprise dispose d'hommes et de femmes bien qualifiés tant dans les domaines de la finance que de la logistique ; accusant une expérience professionnelle remarquable dans divers secteurs d'activités. Quant aux chauffeurs et aux techniciens, ils sont issus de formation qualifiante et ont à leur actif plusieurs années d'apprentissage leur offrant une dextérité dans l'exécution de leurs tâches.

Au titre des moyens techniques, ENERGIE.SA soucieuse de la qualité de ses prestations et de la satisfaction de ses clients, a mis à la disposition de son personnel d'importants moyens matériels pour la réalisation de sa mission. Elle dispose du logiciel « EBP transport » et d'un tracking en temps réel « FM 300 ». Le financement de ses activités est assuré par les recettes de ses prestations et de prêts contractées auprès de ses partenaires financiers.

Chapitre 5 : Description des procédures du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA

La description des procédures consistera à présenter l'ensemble des activités régissant le cycle achats-fournisseurs par ordre d'exécution des opérations la composant. Pour ce faire, la prise de connaissance générale de l'entreprise et du processus en particulier aura pour objectif d'analyser le niveau de maîtrise des risques qui seront identifiés.

5.1. Prévisions des dépenses

Le Directeur Général, sur la base des dépenses antérieures réalisées sur deux années consécutives, détermine par extrapolation les dépenses avenir à engager. Ces niveaux de dépenses sont portés à la connaissance des services Logistique et Comptable.

5.2. Expression du besoin

L'expression des besoins est faite en fonction du service concerné. Elle provient pour les achats de deux sources. Dans un premier temps le besoin est exprimé suivant le niveau du stock géré à partir d'un tableau Excel sur la base de la liste des pièces tenue par le service logistique. Dans un second temps, le besoin est émis par le service maintenance à partir des pannes déclarées sur les camions citernes par le personnel roulant sur des fiches de déclaration de pannes, sur la base desquelles est établie la demande d'achat par le service logistique en deux exemplaires prénumérotés.

5.3. Validation des besoins

Le service logistique transmet cette demande d'achat au Directeur des opérations pour validation. Celui-ci, sur la base des données de la comptabilité analytique de chaque ensemble routier donne son accord pour la prospection du fournisseur apte à assurer la prestation.

5.4. Prospection des fournisseurs

Le service logistique ayant reçu l'aval du Directeur des opérations procède à la recherche des fournisseurs pour les besoins ainsi déterminés. Le service logistique joint par téléphone les fournisseurs après consultation de son fichier et reçoit par fax ou sous plis fermés les différentes factures proformas. Toutes les factures proformas ainsi collectées sont rangées dans une chemise pour évaluation.

5.5. Mise à concurrence et sélection des fournisseurs

Le service logistique apprécie les différentes soumissions par comparaison des factures proformas au niveau du prix, de la qualité, du délai de livraison et de la garantie accordée. Les travaux achevés sont présentés dans un rapport au Directeur des opérations qui avec le service logistique opère au choix définitif du fournisseur répondant aux critères suscités. Notons que les appels d'offres ne se font pas, compte tenu de la taille et de l'activité de l'entreprise.

5.6. Etablissement et transmission du bon de commande

Le service logistique établit un bon de commande prénuméroté en deux exemplaires sur la base de la demande d'achat et de la facture proforma retenue. Le bon de commande est ensuite transmis au Directeur des opérations qui en vérifie la conformité, puis y appose sa signature et son cachet.

5.7. Passation de la commande et relance des fournisseurs

Le bon de commande est transmis soit par fax ou directement aux fournisseurs par le RL. L'original du BC est remis au fournisseur et un exemplaire duplicata est conservé par le service logistique. Lorsque le délai de livraison expire, le RL fait des relances aux fournisseurs pour connaître du niveau d'exécution de sa commande.

5.8. Réception de la commande

Le matériel commandé est réceptionné dans les locaux de ENERGIE.SA en présence du service logistique et du mécanicien en chef. Il s'en suit un contrôle physique du matériel pour attester

de sa qualité. Lorsque l'inspection du matériel est bonne, le service logistique compare le second exemplaire du bon de commande au bon de livraison reçu du fournisseur pour s'assurer de leur conformité. Les parties présentes apposent leurs différents cachets, visent le bon de livraison et en gardent une copie chacune. Les commandes sont enregistrées manuellement dans un cahier tenu par le gardien pour attester aussi d'une réception de matériel.

5.9. Réception de la facture fournisseur par le service logistique

La facture est reçue en deux exemplaires originaux par le service logistique qui décharge le cahier de transmission du fournisseur ou les fiches de transmission lorsque la facture est envoyée par le biais d'un courtier privé. Il porte la mention bien reçu, la date, son nom et prénoms, signature, cachet sur les documents déchargés. Les factures, accompagnées de l'original du bon de commande, du bon de livraison sont remises au Responsable Administratif et Comptable.

5.10. Transmission des liasses au service comptable

A la réception de la facture, le comptable effectue les contrôles pour s'assurer qu'elle est datée, transmise en deux exemplaires, qu'elle est accompagnée de la demande d'achat, du bon de commande et du bon de livraison constituant la liasse. Le comptable vérifie le cachet sur la facture normalisée qui doit porter le numéro du registre de commerce, le centre d'impôt, le numéro du compte contribuable du fournisseur. Les montants y sont également contrôlés en lignes et en colonnes, ainsi que la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) figurant sur la facture. Si des anomalies sont décelées, alors la facture est renvoyée au fournisseur pour qu'il en établisse une nouvelle en apportant les corrections nécessaires.

5.11. Comptabilisation de la facture

Le Responsable Administratif et Comptable après avoir effectué les vérifications, porte sur la facture les imputations comptables correspondantes et la mention « bon à saisir ». Toutes les factures et liasses sont rangées dans un classeur transmis à l'assistante comptable pour enregistrement. Les opérations enregistrées sont validées par son supérieur hiérarchique après contrôle.

5.12. Récapitulatif de l'état des fournisseurs

Avant tout règlement l'assistante comptable établit un tableau de bord récapitulatif des engagements de la société envers les fournisseurs. Ce tableau met en relief le chronologique des factures à payer, le montant, la date d'échéance, le numéro de la facture et porte des observations en ce qui concerne les urgences.

Ainsi, l'ensemble des fournisseurs soldés, la liste des paiements partiels effectués et la liste des nouveaux engagements sont émises. Le récapitulatif est transmis au Responsable Administratif et Comptable pour vérification, puis transmis au Directeur Général avec l'ensemble des liasses.

5.13. Autorisation des paiements de factures

Le Directeur Général après consultation du récapitulatif des engagements et de l'ensemble des liasses, donne l'autorisation de paiement de certaines factures sur lesquelles il appose son visa. Les liasses et le récapitulatif sont retournés à l'assistante comptable pour la préparation des chèques.

5.14. Préparation transmission des chèques pour signature

A la réception des documents, l'assistante comptable effectue un tri et un contrôle, puis classe dans un parapheur les factures portant le visa du Directeur Général. Elle établit pour chacune des factures, les chèques correspondants et les joints. Le parapheur est transmis au Directeur Général qui effectue à nouveau un contrôle et signe les chèques.

5.15. Comptabilisation des chèques

A la réception du parapheur, l'assistante comptable porte sur les factures les numéros de chèques respectifs et les enregistre pour solder le compte des fournisseurs réglés. Les opérations d'enregistrements sont contrôlées par le Responsable Administratif et Comptable pour validation.

5.16. Règlement des factures

L'assistante comptable renseigne un cahier de transmission approprié, reprenant le numéro du chèque, le numéro de la facture, les coordonnées du fournisseur, la banque, etc. Elle fait une photocopie des chèques signés par le DG. Les fournisseurs sont ensuite joints par téléphone et les chèques leur sont remis main à main sous présentation des pièces justificatives et ils déchargent dans le cahier de transmission et sur la photocopie du chèque.

5.17. Classement des factures

Les factures avec leurs liasses ayant fait l'objet de paiement sont retournées au niveau du Responsable Administratif et Comptable. Une mention est portée sur la facture pour attester de son règlement pour éviter sa double utilisation. L'assistante comptable procède à un classement alphanumérique.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre consacré essentiellement à la présentation de ENERGIE.SA et à la description du processus achats-fournisseurs, il est nécessaire de faire l'évaluation des procédures d'achats. Cette évaluation va consister à l'identification des risques, première étape de la démarche retenue pour la conception de la cartographie des risques opérationnels.

Chapitre 6: Cartographie des risques opérationnels du cycle achats fournisseurs de ENERGIE.SA

La gestion des risques est une véritable activité de management qui permet aux managers d'optimiser le traitement des risques grâce à un programme global cohérent, mettant en œuvre une palette d'outils pour assurer la protection et la sauvegarde de son patrimoine (COURREGES & al, 2004 : 35). Cette gestion, au-delà d'une compétence technique, une qualité humaine, est un savoir être (MOREAU : 2002 : 172), qui par la mise en place d'une nomenclature des risques, permet l'identification des risques majeurs ; ceux dont l'occurrence serait catastrophique et de décider des meilleures stratégies pour en réduire la vulnérabilité.

De par son importance, la gestion des risques est donc une assurance de pérennité de l'entreprise. Elle doit être incluse dans tout le processus de management par la diffusion d'une culture du risque dans l'entreprise.

Les activités du cycle achats-fournisseurs sont en générales exposées à bon nombre de risques élevés. Ces risques peuvent aller des plus courants à savoir les risques de non-conformité, les risques d'erreur, qui présentent un caractère régulier ; au moins courant qui sont entre autres les risques de pertes financières, de détournement.

Quelque soit le niveau de survenance, tous ces risques sont sources de litiges pour l'entreprise. La conception de la cartographie des risques du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA s'inscrit dans la perspective de l'identification des risques susceptibles d'empêcher le bon déroulement des activités liées aux achats.

Ce chapitre traitera de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne, de l'identification des risques, de l'évaluation de ces risques en termes de probabilité-impact, de la définition du niveau des risques, de l'évaluation de la qualité du contrôle interne et de la présentation de la cartographie des risques. Pour terminer, nous effectuerons l'analyse de cette cartographie et des recommandations seront proposées.

6.1. Evaluation du contrôle interne et identification des risques du cycle achats-fournisseurs

Dans cette section, il sera non seulement évalué les dispositifs de maîtrise des risques mis en place, mais aussi de présenter l'outil choisi pour une bonne identification des risques. Cette identification est faite sur la base des données obtenues pendant la prise de connaissance des procédures du cycle ; essentielle dans l'élaboration de la cartographie des risques. Et elle est effectuée à travers un tableau des risques inspiré de Renard (2006 : 224) qui sera adapté pour la circonstance.

6.1.1. Tests de permanence et de conformité

Les tests de permanence et de conformité nous permettent de constater si la procédure ci-dessus telle que décrite fait l'objet d'une application effective et ce pour l'ensemble des liasses sélectionnées.

Pour ce qui est du test de permanence, nous avons constitué un échantillon de dix (10) liasses dans une population de près de quatre vingt (80) pour la réalisation de ce test. Les observations ont porté sur les points suivants :

- vérifier l'existence des demandes d'achats ;
- la comparaison des bons de commande / bons de livraison ;
- la comparaison facture / bon de livraison ;
- la vérification des calculs et additions ;
- la comptabilisation des factures ;
- la copie des chèques et la comptabilisation de l'état des règlements.

Les résultats du test de permanence sont présentés dans le tableau suivant pour l'ensemble du processus:

Tableau n° 11 : Résultat du test de permanence

Documents	Demande d'achats	Comparaison BC/BL	Comparaison facture/ BL	Vérification calcul et additions	Comptabilisation facture	copie des chèques ayant servi au paiement	Comptabilisation règlements
Facture n° 08316S012/434 du 22/10/2009	&	BC n°298 / BL n° 4612	Facture n°08316S012/434 BL n°4612	87 792	visa	@	Oui
Facture n° 3-1-5-0360848 du 13/10/2009	&	BC n° 301 BL n° 3-1-179838	Facture n°3-1-5-0360848 BL n° 3-1-179838	252 400	visa	Chèque n° 0501641	Oui
Facture n° 642 du 09/06/2009	visa	BC n°136 BL n°094	Facture n° 642 BL n°094	3 168 837	visa	@	Oui
Facture n° 43 du 08/0120/09	visa	BC n°5 BL n° X	Facture n°43 BL n° X	236 000	visa	@	Oui
Facture n°89 du 27/03/2009	&	BC n°70 BL 5122	Facture n°89 BL -5122	171 124	visa	@	Oui
Facture n° 1292995 du 22/10/2009	&	BC n°300 BL n° X	Facture n° 1292995 BL n° X	331 919	visa	Chèque n°0596658	Oui
Facture n°0061553 du 07/09/2009	&	BC n° 261 BL n° 41646	Facture n°0061553 BL n° 41646	499 610	visa	@	Oui
Facture n° 2213/2009 du 15/10/2009	&	BC n° - X BL n°278924	Facture n° 2213/2009 BL n°278924	289 100	visa	@	Oui
Facture n° 0061504 du 02/09/2009	&	BC n° 256 BL n° 41616	Facture n° 0061504 BL n° 41616	663 278	visa	@	Oui
Facture n° 485 du 19/09/2009	&	BC n° 7/42 BL n° 5129	Facture n° 485 BL n° 5129	371 225	visa	@	Oui

& : Demande d'achat absente des liasses

@ : Photocopie du chèque absente des liasses

Source : nous même

6.1.2. Identification des risques achats-fournisseurs de ENERGIE.SA

Les risques identifiés seront inscrits dans un tableau qui va découper le processus en tâches élémentaires. En d'autres termes, on va substituer à l'objet de la mission, une succession de tâches facilement observables (HASSID, 2008 : 67). La construction de tableau va consister dans un premier temps à découper l'activité en opérations élémentaires, puis à indiquer en face de chacune de ces opérations quel est son objectif.

A la suite des tâches et des objectifs, une identification des risques encourus ou susceptibles de se manifester sera faite. C'est-à-dire que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ? Il s'agira pour nous, plus modestement de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche et de donner leurs conséquences si ceux-ci venaient à se réaliser. Une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche sera faite à trois niveaux, à savoir : "risque important", "risque moyen" et "risque faible".

Pour chacun des risques, on va rappeler quel est la politique organisationnelle communément admise en tant que dispositif de contrôle interne que l'on devrait normalement trouver pour faire échec aux risques identifiés. On cherchera à s'assurer à partir du test d'existence si les dispositifs identifiés comme importants existent (oui) ou n'existent pas (non).

En effet il peut s'avérer que les dispositifs existent et que tout marche de travers ou inversement, ne pas exister alors que d'autres moyens permettent de maîtriser convenablement le risque dont il s'agit. L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques qui sera faite, nous permettra d'apprécier l'application effective ou non de ces dispositifs. Le tableau d'identification des risques se résume de la manière suivante :

- tâche ;
- objectifs de contrôle ;
- risques opérationnels ;
- impacts du risque ;
- évaluation sommaire du risque ;
- dispositifs de contrôle ;
- constat ou test d'existence.

Tableau n° 12 : Risques liés aux activités du processus achats

Tâche	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Impacts du risque	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Budgetisation et suivi des engagements de dépenses	S'assurer de la réalité et de la fiabilité des informations	1. Non maîtrise des dépassements budgétaires 2. Etablissement des provisions par simple extrapolation	Mauvaise exécution budgétaire	I	(P) Elaboration du budget en rattachant les rubriques de dépenses aux centres de responsabilités préalablement définis	Non
	S'assurer du suivi correct entre réalisations et prévisions	3. Retard dans la confection du budget	Manque de ressources	I	(P) Avoir à l'esprit les objectifs	Non
Expression interne et validation des besoins	S'assurer que tous les besoins exprimés font l'objet de justifications préalables	4. Absence de visa pour valider les demandes d'achat 5. Achats non opportuns 6. expression fictive de besoins	Pertes de ressources	M	(P) Elaboration d'une fiche pour les demandes d'achat	Oui
Prospection des fournisseurs	S'assurer d'une bonne prospection des fournisseurs S'assurer de l'existence d'un fichier fournisseur et de sa mise à jour	7. Absence de fichiers fournisseurs 8. Non consultation des fournisseurs potentiels	Interruption de l'activité Pertes de ressources	I	(P) Disposer d'un fichier fournisseur mis à jour	Non
Mise à concurrence et sélection des fournisseurs	S'assurer de la mise à concurrence des fournisseurs	9. Gré à gré 10. Choix arbitraire des fournisseurs	Pertes financières	M	(P) Mettre en place des critères de sélection connus de tous	Non
	S'assurer de la sélection objective	11. Surévaluation des factures	Fichier fournisseur non fiable	F	(O) Mise en place d'un comité	Non
		12. Dégradation du portefeuille fournisseur 13. Fraude 14. Collusion				(S) Supervision des travaux par un responsable hiérarchique

Etablissement du bon de commande	S'assurer que les commandes sont conformes aux besoins exprimés	15. Erreur dans l'élaboration des bons de commande	Retard de traitement des commandes	M	(P) bons de commande pré numérotés	Oui
		16. Retard dans l'élaboration des bons de commande 17. Eclatement des commandes 18. Non contrôle de l'établissement du bon de commande	Litiges fournisseurs	F	(S) double vérification des commandes	Non
Transmission du bon de commande pour validation	S'assurer de la transmission effective des bons de commandes	19. Omission de transmission des bons	Retard de validation	M	(P) délai précis de transmission et de validation	Non
		20. Transmission tardive des bons pour validation	Litiges clients		(S) visa du bon de commande	Oui
Commandes et relance des fournisseurs	S'assurer que toutes les commandes établies sont émises aux fournisseurs S'assurer que toutes les commandes font l'objet de relance	21. Passation tardives Commandes	Pertes de biens	I	(P) vérification des commandes	Oui
		22. Fraude sur les commandes	Perte de crédibilité		(O) centraliser les commandes	
		23. Relance non effectuée			(M) émission des commandes par fax	
		24. Litiges			(P) procédure automatique de relance fournisseurs	Non
Suivi de l'exécution des commandes	S'assurer du suivi régulier de l'exécution des commandes	25. Incapacité de livraison du fournisseur	Litiges fournisseurs	M	(P) responsable chargé du suivi des commandes	Non
		26. Réaction tardive face à des délais longs, livraison partielle et substitution 27. Non suivi des engagements	Pertes de fournisseurs Livraisons tardives		(M) téléphone ou fax	Oui

Réception de La commande et contrôle des biens	S'assurer que toutes les livraisons sont conformes aux commandes en quantité et en qualité S'assurer de la sécurité de la réception	28. Non réception de la commande dans les délais 29. Absence de contrôle des biens 30. Omission de contrôle 31. Perte de biens 32. Cumul de fonctions 33. Livraison non conforme 34. Avarie 35. contentieux	interruption des activités litiges fournisseurs	M I f M	(P) vérification des commandes (P) normes de livraison (P) inspection technique	Oui Non Non
Enregistrement de la livraison à la réception	S'assurer de la réalité de la livraison	36. Omission d'enregistrement des livraisons 37. Erreur d'enregistrement des livraisons 38. non traçabilité des informations 39. pertes d'informations	informations non fiables	M	(P) registre de réception des biens	Non
Réception et contrôle des factures	S'assurer que toutes les factures concordent avec les BC, BL	40. Absence de contrôle des factures dès réception 41. non réception des factures 42. Pertes de factures 43. Non-conformité des factures	informations non fiables litiges fournisseurs	I	(P) rapprocher facture et BC (O) centraliser la réception des factures	Non Oui
Transmission des liasses (BL, BC, FAC) à la comptabilité	S'assurer de la transmission rapide et exhaustive des liasses	44. Retard dans la transmission 45. Omission de transmission des liasses	informations non fiables enregistrement tardif des opérations	M	(P) délai de transmission précis	Non
Vérification des liasses transmises	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des liasses transmises	46. Omission de contrôle des liasses 47. Absence de contrôle de la conformité 48. Fraude sur les factures	pertes financières litiges fournisseurs	M	(P) contrôle des valeurs chiffrées	Oui

Comptabilisation des factures d'achats	S'assurer que toutes les factures sont comptabilisées	49. Omission de comptabilisation 50. Enregistrement de factures fictives 51. Retard dans la comptabilisation 52. Absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation 53. Erreur dans la comptabilisation 54. Manipulation des saisies	informations non fiables redressement fiscal litiges fournisseurs	I I f M M	(P) déterminer une période des enregistrements (P) matérialiser sur les liasses après enregistrement (S) identifier les doubles enregistrements	Oui Oui Oui
Contrôle et validation des enregistrements des factures	S'assurer que toutes les factures enregistrées sont exactes	55. Absence de contrôle des enregistrements	informations non fiables pertes de données ressources	I	(P) personne chargée du contrôle	Oui
Suivi des comptes fournisseurs	S'assurer du suivi correct des engagements	56. Absence de suivi des engagements 57. non maîtrise des soldes	informations non fiables tension de trésorerie	I	(P, S) décompte des engagements (P) analyse et justification des échéances	Oui Oui
Préparation des chèques pour le paiement	S'assurer de la réalité des informations inscrites	58. Erreur dans la préparation des chèques	retard de paiement	F	(P) double contrôle dans la préparation des chèques	Non
Transmission des chèques pour signature	S'assurer que la transmission est effective	59. Retard dans la transmission des chèques 60. Omission de transmission des chèques	litiges fournisseurs	M	(P) transmission immédiate des chèques	Oui
Signature des chèques	S'assurer que les factures ont été approuvées pour paiement et que les chèques sont signés	61. signature non conforme	retard de paiement	M	(P) double vérification de l'authenticité de la signature des personnes autorisées	Non

Comptabilisation des règlements	S'assurer que tous les règlements sont bien comptabilisés	62. Omission de comptabilisation 63. Erreur de comptabilisation 64. Edition tardive des états financiers	informations non fiables litiges fournisseurs	M f M	(P) validation des enregistrements	Oui
Règlement des factures aux fournisseurs	S'assurer que les factures ont fait l'objet de paiement	65. Omission de paiement 66. Non respect du délai de paiement 67. Perte des chèques	litiges fournisseurs perte de crédibilité	M	(P) disposer d'un cahier de décharges avant remise du chèque au fournisseur	Oui

Evaluation : Important (I), Moyen (M), faible (f)

Dispositifs de contrôle : personne (P), procédures (P), système (S), organisation (O), moyen (M)

Source : nous même

Le découpage du processus en tâches élémentaires a permis d'identifier un nombre important de risques qui trouvent leur source en général dans les procédures, les personnes et l'organisation mis en place.

6.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques opérationnels est une étape très importante pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les actions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire.

Elle va consister en la détermination de la probabilité d'occurrence des risques identifiés et de l'importance de l'impact de ces mêmes risques s'ils venaient à se matérialiser.

La combinaison de ces deux dimensions équivaut au poids du risque et se présente sous la forme d'une matrice impact/probabilité de réalisation. Cette évaluation nécessite la définition des critères d'évaluation de la probabilité de réalisation ainsi que ceux de l'impact des risques opérationnels identifiés.

6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

L'évaluation de la probabilité de survenance des risques va se faire qualitativement. Cette évaluation va correspondre à la possibilité de réalisation de chacun des risques identifiés. La probabilité de survenance peut être définie sur une l'échelle de mesure suivante :

Tableau n°13: Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence

Côte	Correspondance	Interprétation
1	Très peu probable	Il est très peu probable que le risque apparaisse
2	Peu probable	Il est peu probable que le risque apparaisse
3	Moyennement probable	Il est probable que le risque apparaisse
4	probable	Il est probable que le risque apparaisse
5	Très probable	Il est très probable que le risque apparaisse

Source : nous même

A partir de l'échelle de notation choisie, la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle achats-fournisseurs est présentée dans un tableau avec dans la première colonne les risques identifiés, dans la deuxième les côtes des risques, dans la troisième les probabilités et enfin les justificatifs pour chaque probabilité retenue dans la quatrième colonne.

Tableau n° 14 : Probabilité d'occurrence des risques du cycle achats-fournisseurs de

ENERGIE.SA

Risques	Côte	Probabilité	Commentaires
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	5	Très probable	Budget inexistant
2. établissement des prévisions par simple extrapolation	5	Très probable	Informations erronées
3. retard dans la confection du budget	4	Probable	Défaillance procédure
4. absence de visa pour valider les demandes	1	Très peu probable	Existence d'un responsable
6. expression fictive de besoins	3	Moyenne	Défaillance de procédure
7. absence de fichier fournisseurs	4	Probable	Fichier inexistant
8. non consultation de fournisseurs potentiels	5	Très probable	Défaillance de procédure
10. choix arbitraire des fournisseurs	4	Probable	Choix non supervisé
12. dégradation du portefeuille fournisseur	3	Moyenne	Litige
14. collusion	4	Probable	Défaillance de procédure
15. erreurs dans les commandes	2	Peu probable	Nombre de bon de commande
16. retard dans l'établissement des bons de commande	3	Moyenne	Oubli
17. éclatement des commandes	1	Très peu probable	Commendes centralisées
18. non contrôle des bons de commande	4	Probable	Absence de contrôle
19. omission de transmission des bons	2	Peu probable	Transmission immédiate
20. transmission tardive des bons	3	Moyenne	Surcharge d'activité
21. passation tardives commandes	3	Moyenne	Emission tardive des bons
22. fraude sur les commandes	2	Peu probable	Contrôle des factures
23. non relance des fournisseurs	4	Probable	Procédure inexistante
25. incapacité de livraison du fournisseur	2	Peu probable	Contrôle de la capacité du fournisseur
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	2	Moyenne	Respect des délais de livraison
27. non suivi de l'exécution des commandes	4	Probable	Suivi peu rigoureux
28. non réception des biens	2	Peu probable	Environnement de contrôle
29. absence de contrôle des biens	2	Peu probable	Vérification technique
30. omission de contrôle des biens	3	Moyenne	Familiarité d'avec le fournisseur
31. pertes de bien	5	Très probable	Vols récurrents
32. cumul de fonctions incompatibles	4	Probable	Défaillance procédure
33. livraison non conforme	2	Peu probable	Rapprochement BL et marchandises reçus
34. avarie	3	Moyenne	Mesures de contrôle
35. contentieux	3	Moyenne	Garantie accordée
36. omission d'enregistrement des livraisons à la réception	4	Probable	Défaillance procédure
37. erreur d'enregistrement des livraisons à la réception	4	Probable	Nombre de livraison
38. non traçabilité des informations	5	Très probable	Cahier pas bien renseigné

39. pertes d'informations	4	Probable	Mauvaise tenue du cahier
40. absence de contrôle des factures dès réception	4	Probable	Pas de contrôle dès réception
41. non réception des factures	5	Très probable	Pas de procédure
42. pertes de factures	3	Moyenne	Rangement non adéquat
43. non-conformité des factures	5	Très probable	Non contrôle des factures
44. retard de transmission des liasses	3	Moyenne	Défaillance procédure
45. omission de transmission des liasses	4	Probable	Transmission de certaines liasses
46. omission de contrôle	2	Peu probable	Rapprochement effectué
47. absence de contrôle	2	Très peu probable	Procédure
48. fraude sur les liasses	2	Très peu probable	Double contrôle
49. omission de comptabilisation	3	Moyenne	Nombre d'enregistrement
50. enregistrement de factures fictives	1	Très peu probable	Ethique et procédure de contrôle
51. retard de comptabilisation	1	Très peu probable	Procédure
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	2	Très peu probable	Nombre de liasses
53. erreur dans la comptabilisation	2	Peu probable	Nombre d'enregistrement
54. manipulation des saisies	2	Très peu probable	Ethique, probité
55. absence de contrôle des enregistrements	2	Peu probable	Supervision des opérations
56. absence de suivi des engagements	2	Très peu probable	Lettrage des comptes
57. non maîtrise des soldes	2	Très peu probable	Tableau de bord mensuel
58. erreur dans la préparation des chèques	3	Moyenne	Nombre de chèque établi
59. retard dans la transmission des chèques	2	Peu probable	Procédure
60. omission de transmission des chèques	1	Peu probable	Procédure
61. signature non conforme	3	Moyenne	Nombre de chèque impayé
62. omission de comptabilisation des chèques	1	Très peu probable	Comptabilisation dès signature des chèques
63. erreur de comptabilisation des chèques	3	Moyenne	Nombre de chèques enregistrés
64. Edition tardive des états financiers	2	Peu probable	Disponibilité des informations
65. omission de paiement	2	Peu probable	Procédure
66. non respect du délai de paiement	3	Moyenne	Manque de liquidité
67. perte de chèques	3	Moyenne	Nombre de chèques égarés

Source : nous même

La probabilité de survenance des risques définie, l'étape suivante va consister à déterminer leur l'impact.

6.2.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite qualitativement pareillement à celle de la probabilité. Il s'agit d'apprécier les conséquences de la réalisation des risques en termes de pertes subies au niveau des objectifs définis.

Nous retiendrons pour l'impact global de chaque risque identifié, que l'impact de l'objectif le plus pertinent comme convention de mesure. Le tableau suivant présente l'échelle sur laquelle l'impact des risques sera apprécié.

Tableau n°15 : Echelle de mesure de l'impact

Côte	Correspondance	Commentaires
1	Très peu grave	Conséquences négligeables sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
2	Peu grave	Faibles conséquences sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
3	Moyennement grave	Conséquences modérées sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
4	Grave	Conséquences grave sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
5	Très grave	Conséquences très élevées sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles

Source : nous même

L'échelle de mesure ainsi définie, les impacts des différents risques opérationnels sur le cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA sont exposés dans le tableau suivant :

6.2.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques est faite qualitativement pareillement à celle de la probabilité. Il s'agit d'apprécier les conséquences de la réalisation des risques en termes de pertes subies au niveau des objectifs définis.

Nous retiendrons pour l'impact global de chaque risque identifié, que l'impact de l'objectif le plus pertinent comme convention de mesure. Le tableau suivant présente l'échelle sur laquelle l'impact des risques sera apprécié.

Tableau n°15 : Echelle de mesure de l'impact

Côte	Correspondance	Commentaires
1	Très peu grave	Conséquences négligeables sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
2	Peu grave	Faibles conséquences sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
3	Moyennement grave	Conséquences modérées sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
4	Grave	Conséquences grave sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
5	Très grave	Conséquences très élevées sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles

Source : nous même

L'échelle de mesure ainsi définie, les impacts des différents risques opérationnels sur le cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA sont exposés dans le tableau suivant :

Tableau n°16 : Evaluation de l'impact des risques du cycle achats-fournisseurs

de ENERGIE.SA

Activités/ Risques	Impact	Côte	Objectifs du cycle achats-fournisseurs			
			Protection des biens	Optimisation des opérations	Qualité de l'information	Respect des règlements
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	Très grave	4	3	5	3	1
2. établissement des prévisions par simple Extrapolation	Grave	4	1	4	4	1
3. retard dans la confection du budget	Moyenne	3	1	3	2	1
4. absence de visa pour valider les demandes	Grave	4	3	4	1	1
6. expression fictive de besoins	Très grave	5	5	2	1	1
7. absence de fichier fournisseurs	Moyenne	3	2	3	1	1
8. non consultation de fournisseurs potentiels	Peu grave	2	1	2	2	1
10. choix arbitraire des fournisseurs	Peu grave	3	3	2	1	1
12. dégradation du portefeuille fournisseur	Grave	4	1	3	4	1
14. collusion	Très grave	5	5	5	1	1
15. erreurs dans les commandes	Moyenne	3	3	2	2	1
16. retard dans l'établissement des bons de commande	Peu grave	2	1	2	1	1
17. éclatement des commandes	Peu grave	2	1	2	1	1
18. non contrôle des bons de commande	Moyenne	3	2	3	1	1
19. omission de transmission des bons	Grave	4	1	4	1	1
20. transmission tardive des bons	Peu grave	2	1	2	1	1
21. passation tardives commandes	Moyenne	3	1	3	1	1
22. fraude sur les commandes	Très grave	5	5	5	2	1
23. non relance des fournisseurs	Grave	4	1	4	1	1
25. incapacité de livraison du fournisseur	Moyenne	3	3	3	1	1
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	Peu grave	2	2	2	1	1
27. non suivi de l'exécution des commandes	Grave	4	3	4	1	1
28. non réception des biens	Très grave	5	5	3	3	1
29. absence de contrôle des biens	Moyenne	3	3	3	1	1
30. omission de contrôle des biens	Moyenne	3	2	3	1	1
31. pertes de biens	Grave	4	4	4	1	1
32. cumul de fonctions	Grave	4	4	2	2	1
33. livraison non conforme	Moyenne	3	2	3	1	1
34. avarie	Peu grave	2	2	2	1	2
35. contentieux	Moyenne	3	1	1	2	3

Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats-fournisseurs : cas de ENERGIE.SA

36. omission d'enregistrement à la réception	Peu grave	2	2	1	2	1
37. erreur d'enregistrement à la réception	Peu grave	2	1	1	2	1
38. non traçabilité des informations	Peu grave	2	2	1	2	1
39. pertes d'informations	Peu grave	2	2	2	2	1
40. absence de contrôle des factures des factures dès réception	Grave	4	3	2	4	1
41. non réception des factures	Peu grave	2	2	2	2	1
42. pertes de factures	Moyenne	3	2	1	3	1
43. non-conformité des factures	Peu grave	2	1	2	2	1
44. retard de transmission des liasses	Moyenne	3	1	3	1	1
45. omission de transmission des liasses	Grave	4	2	4	1	1
46. omission de contrôle	Moyenne	3	2	2	3	1
47. absence de contrôle	Grave	4	2	2	4	1
48. fraude sur les liasses	Grave	4	4	2	3	1
49. omission de comptabilisation	Grave	4	3	3	4	4
50. enregistrement de factures fictives	Grave	4	3	1	4	1
51. retard de comptabilisation	Moyenne	3	2	3	3	1
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	Peu grave	2	1	1	2	2
53. erreur dans la comptabilisation	Moyenne	3	2	3	3	1
54. manipulation des saisies	Très grave	5	3	3	5	1
55. absence de contrôle des enregistrements	Moyenne	3	2	3	3	1
56. absence de suivi des engagements	Moyenne	3	2	1	3	1
57. non maîtrise des soldes	Moyenne	4	4	3	3	1
58. erreur dans la préparation des chèques	Peu grave	2	1	1	2	1
59. retard dans la transmission des chèques	Peu grave	2	1	2	1	2
60. omission de transmission des chèques	Moyenne	3	1	2	1	3
61. signature non conforme	Peu grave	2	1	2	1	1
62. omission de comptabilisation des Chèques	Grave	4	4	3	4	1
63. erreur de comptabilisation des chèques	Moyenne	3	1	3	3	1
64. Edition tardive des états financiers	Peu grave	2	1	2	1	1
65. omission de paiement	Peu grave	2	1	2	1	2
66. non respect du délai de paiement	Moyenne	3	1	3	1	1
67. perte de chèques	Moyenne	3	1	3	2	2

Source : nous même

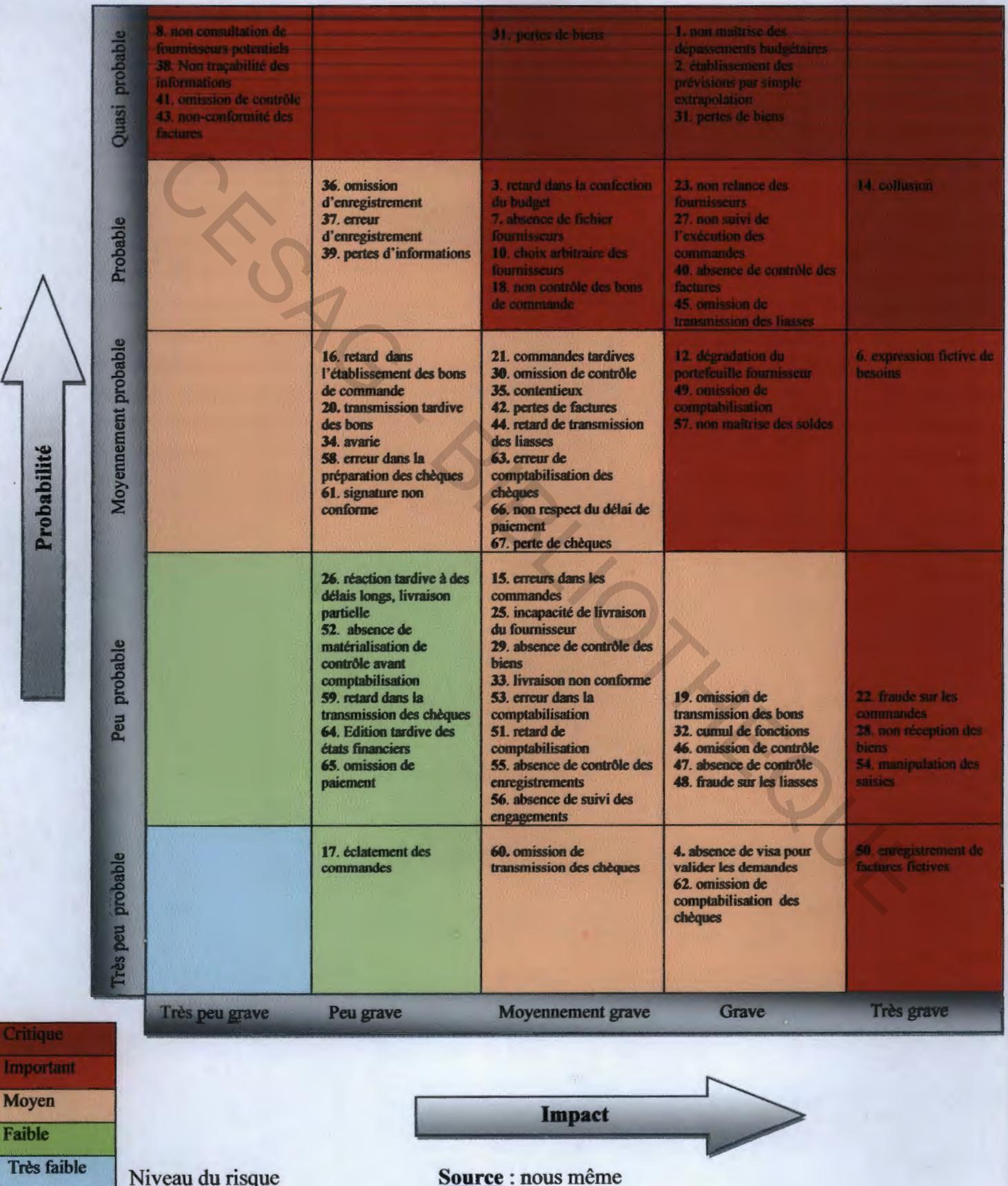
Les différentes probabilités et impacts déterminés, nous allons présenter le niveau des risques à partir de la matrice basée sur la probabilité des risques en fonction de l'impact.

6.2.3. Définition du niveau des risques

L'appréciation de la matrice des risques permet de les hiérarchiser et de connaître les risques les plus importants qui sont susceptibles de porter atteinte aux objectifs lorsqu'ils se matérialisent. La figure ci après, donne une image synthétique des risques opérationnels et de leur criticité respective et se présente comme suit :

ESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n° 4 : Définition du niveau des risques du cycle achats-fournisseurs



L'élaboration de la matrice des risques nous a permis de les classer et de les hiérarchiser selon cinq niveaux comme suit : très élevé, élevé, moyen, faible et très faible. Le niveau de chacun des risques identifiés ayant été déterminé, il conduit le management de ENERGIE à s'attarder sur les risques critiques en vue d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place. Ainsi nous allons procéder à l'évaluation des dispositifs mis en place pour la maîtrise des risques identifiés.

6.2.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques va se faire au regard des résultats obtenus des tests de compréhension, de permanence, du questionnaire de contrôle interne (annexe 1) et de la grille de séparation des tâches (annexe 2). Il s'agira d'apprécier l'assurance raisonnable quant à la bonne gestion des risques liés à chaque activité. Cela nous permettra de connaître l'existence du dispositif, si celui-ci ne présente pas de lacune et s'il est systématiquement mis en œuvre. Cette évaluation est faite à partir d'une échelle et se présente comme suit :

Tableau n°17 : Echelle d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Côtes	Qualité des dispositifs en place	Observation
5	Approprié	- il existe une mesure de contrôle - elle ne présente pas de lacunes - elle est systématiquement appliquée
4	Acceptable	- il existe une mesure de contrôle - elle présente de petites lacunes - elle est systématiquement appliquée
3	Passable	- il existe une mesure de contrôle - elle ne présente pas de lacunes - elle n'est pas toujours appliquée
2	Insuffisant	- il existe une mesure de contrôle - elle présente des lacunes - elle n'est pas toujours appliquée
1	Inexistant	- il n'existe pas de mesure de contrôle

Source : nous même à partir de RENARD (2005 : 311)

L'appréciation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°18 : Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Commentaire
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	Insuffisant	2	Résultats analytiques non exploités
2. établissement des prévisions par simple extrapolation	Inexistant	1	Pas procédure budgétaire
3. retard dans la confection du budget	Inexistant	1	Pas procédure budgétaire
4. absence de visa pour valider les demandes	Passable	3	Pas de visa sur toutes les demandes d'achat
6. expression fictive de besoins	Acceptable	4	Vérification des besoins exprimés
7. absence de fichier fournisseurs	Insuffisant	2	Fichier inexistant
8. non consultation de fournisseurs potentiels	Inexistant	1	Liste des fournisseurs autorisés n'est pas à jour
10. choix arbitraire des fournisseurs	Passable	3	Supervision faite pas moment
12. dégradation du portefeuille fournisseur	Insuffisant	2	Pas de procédure
14. collusion	Passable	3	Cumul fonction du responsable logistique
15. erreurs dans les commandes	Acceptable	4	Double vérification des bons de commandes
16. retard dans l'établissement des bons de commande	Acceptable	4	Délai de 24heures
17. éclatement des commandes	Appropriée	5	Centralisation des commandes
18. non contrôle des bons de commande	Passable	3	Absence de rigueur de contrôle
19. omission de transmission des bons	Insuffisant	2	Défaillance de procédure
20. transmission tardive des bons	Passable	3	pas de délais de transmission
21. passation tardives commandes	Passable	3	Transmission par fax
22. fraude sur les commandes	Acceptable	4	Contrôle physique des biens
23. non relance des fournisseurs	Insuffisant	2	Pas de procédure de suivi des commandes
25. incapacité de livraison du fournisseur	Acceptable	4	Ouverture de compte fournisseurs soumise à conditions
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	Passable	3	Fournisseurs joint par téléphone
27. non suivi de l'exécution des commandes	Insuffisant	2	Pas de procédure
28. non réception des biens	Acceptable	4	Paiement après livraison
29. absence de contrôle des biens	Acceptable	4	Inspection technique des biens
30. omission de contrôle des biens	Appropriée	5	Contrôle fait dès réception
31. pertes de biens	Passable	3	Défaillance du système de protection des biens

32. cumul de fonctions	Insuffisant	2	Défaillance de procédure
33. livraison non conforme	Acceptable	4	Rapprochement BL / BC
34. avarie	Appropriée	5	Contrôle des dates de fabrication et de péremption
35. contentieux	Acceptable	4	Respect des engagements
36. omission d'enregistrement des biens dès réception	Insuffisant	2	pas de procédure
37. erreur d'enregistrement des biens dès réception	Insuffisant	2	Pas de supervisons
38. non traçabilité des informations	Insuffisant	2	Registre mal renseigné
39. pertes d'informations	Insuffisant	2	Rangement non adéquat, registre mal tenu
40. absence de contrôle des factures dès réception	Inexistant	1	Pas de contrôle effectué pas le service logistique
41. non réception des factures	Appropriée	4	Procédure adéquate
42. pertes de factures	Passable	3	Rangement non approprié
43. non-conformité des factures	Appropriée	5	Rapprochement BL / BC / Facture
44. retard de transmission des liasses	passable	3	Procédure de transmission
45. omission de transmission des liasses	Passable	3	Procédure de transmission
46. omission de contrôle	Acceptable	4	rapprochement des liasses
47. absence de contrôle	Appropriée	5	Rapprochement systématique
48. fraude sur les liasses	Acceptable	4	Reprises des calculs, contrôle des quantités
49. omission de comptabilisation	Acceptable	4	Visa de contrôle
50. enregistrement de factures fictives	Appropriée	5	Supervision, protection du système informatique
51. retard de comptabilisation	Acceptable	4	Période d'enregistrement
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	Appropriée	5	Visa de contrôle sur les liasses
53. erreur dans la comptabilisation	Acceptable	4	Supervision
54. manipulation des saisies	Acceptable	4	contrôle et supervision
55. absence de contrôle des enregistrements	Appropriée	5	Procédure adéquate
56. absence de suivi des engagements	Acceptable	4	Lettrage automatique des comptes fournisseurs
57. non maîtrise des soldes	Appropriée	5	Elaboration de tableau de bord
58. erreur dans la préparation des chèques	Passable	3	Défaillance de procédure
59. retard dans la transmission des chèques	Acceptable	4	Délai de transmission
60. omission de transmission des chèques	Acceptable	4	Délai de transmission
61. signature non conforme	Acceptable	4	Contrôle de la conformité
62. omission de comptabilisation des chèques	Acceptable	4	Visa de contrôle
63. erreur de comptabilisation des chèques	acceptable	4	Supervision
64. Edition tardive des états financiers	Acceptable	4	Procédure adéquate

63. erreur de comptabilisation des chèques	acceptable	4	Supervision
64. Edition tardive des états financiers	Acceptable	4	Procédure adéquate
65. omission de paiement	Acceptable	4	Remise du chèque contre décharge
66. non respect du délai de paiement	Acceptable	4	Respect des échéances de règlement
67. perte de chèques	Acceptable	4	Annulation du chèque

Source : nous même

L'appréciation de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques est une étape très essentielle qui, nous permettra de définir la priorité des actions à mener pour une bonne gestion des risques.

6.3 : Présentation et analyse de la cartographie des risques du cycle achats-fournisseurs et les priorités d'actions

Dans cette section, il s'agira de présenter la cartographie des risques comme une matrice à deux variables à savoir : le niveau des risques et la qualité de maîtrise des dispositifs de contrôle. Par la suite une échelle nous permettra de définir les priorités d'actions à mener pour une gestion efficace des risques. Enfin, une analyse sera faite sur la base de la cartographie réalisée pour proposer des recommandations aux responsables de ENERGIE.SA.

6.3.1. Présentation de la cartographie des risques et priorité d'actions

La figure suivante présente la cartographie des risques opérationnels du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA.

6.3.2. Analyse de la cartographie

La cartographie des risques ainsi obtenue, nous avons déterminé cinq profils de risque qui appellent des priorités d'actions en fonction des analyses suivantes :

- les risques de premier et deuxième profil correspondent à des risques inacceptables qui nécessitent des actions immédiates et une mise en place de dispositifs de contrôle adéquats pour mettre ces risques sous contrôle;
- les risques de profil trois, au regard de la matrice sont des risques qualifiés d'acceptables, mais qui nécessitent également un renforcement des dispositifs de contrôle existants ou de prendre de nouvelles mesures pour corriger les défaillances et dysfonctionnements ;
- les risques de profil quatre, sont ceux pour lesquels les dispositifs mis en place sont acceptables ou appropriés. Cependant, compte tenu de l'influence de leur impact ces risques doivent être suivis régulièrement ;
- les risques de profil cinq, ne requièrent pas une attention rigoureuse à cause de l'efficacité des mesures de contrôle mis en place. Ces risques, néanmoins feront l'objet d'un suivi périodique pour leur mise sous tension totale.

Après avoir effectué l'analyse des différents profils des risques, nous allons formuler des recommandations aux dirigeants de ENERGIE.SA pour une bonne gestion de l'ensemble des risques identifiés.

6.3.3. Recommandations

Au terme de notre étude, les recommandations adressées aux responsables de ENERGIE.SA pour optimiser les activités du processus achats-fournisseurs sont relatives dans un premier temps à la gestion globale des risques en rapport avec le style de management et de l'organisation de l'entreprise, puis dans un second temps au management des risques qui au regard de la cartographie élaborée, présentent un niveau important.

6.3.3.1. Recommandations relatives au management et à l'organisation de l'entreprise à l'endroit des dirigeants

Tenant compte de l'avantage concurrentiel que possède ENERGIE.SA dans le transport du gaz vrac et de la croissance de ses activités, elle doit se donner les moyens de sécuriser son cadre environnemental par un bon management de ses risques. Pour atténuer au maximum les risques issus du management et de l'organisation, nous faisons les propositions suivantes :

- élaborer un processus budgétaire qui permette à la fois la planification des activités, l'élaboration du budget, son exécution et son suivi. Ceci aura pour but de les aider à coordonner toutes les activités tout en incitant à la réalisation de la performance, de fixer des objectifs de résultat à atteindre, de générer des informations de bonne qualité pour mesurer sa progression ;
- rédiger un manuel de procédures du processus achats-fournisseurs qui fera apparaître clairement les tâches à faire (quoi), le niveau de responsabilité (qui), les différentes étapes de traitement (quand), les lieux de réalisation(ou), le mode d'exécution (comment). Ce guide opératoire, va contribuer à une compréhension plus aisée et au respect des procédures. Pour sa rédaction, l'entreprise peut se procurer les services d'un cabinet d'expertise ;
- séparer les fonctions d'autorisation, d'enregistrement, d'exécution et contrôle cumulées à la fois par l'assistante comptable et le responsable logistique ;
- analyser les résultats issus de la comptabilité analytique pour ajuster l'ensemble des dépenses engagées pour la maintenance de chaque ensemble routier ;
- informer et sensibiliser le personnel sur les risques par la création d'un comité de gestion des risques opérationnels à la taille de l'entreprise. Ce comité peut être composé du Directeur des opérations, du Responsable Administratif et Comptable et du Responsable logistique. Ce comité se chargera d'instaurer une culture de risque par la sensibilisation du personnel et de faire le récapitulatif en ce qui concerne les risques pour faire des propositions au Directeur Général pour leur gestion. Il devra être doté de

moyens adéquats. Le comité pourra s'inspirer de notre étude pour élaborer le profil des risques pour mettre à jour la cartographie.

- responsabiliser d'autres personnes du service logistique et effectuer un contrôle à chaque étape dans l'exécution des tâches par une tierce personne afin de limiter le cumul de fonction, préjudiciable pour l'entreprise.

6.3.3.2. Recommandations relatives à la gestion des risques du cycle achats-fournisseurs

Dans le cadre de notre étude, nos recommandations seront axées sur des mesures préventives parce que les risques identifiés proviennent d'une défaillance de l'ensemble des dispositifs opérationnels de gestion des activités du cycle. Se référant à l'analyse faite de la cartographie, les risques de niveau un (1) et deux (2) font partie des priorités d'actions. Ces risques majeurs, sont liés à :

- la prospection et à la mise à concurrence des fournisseurs ;
- l'établissement et à la transmission des bons de commande pour validation ;
- la passation et au suivi de l'exécution des commandes;
- la réception et à l'enregistrement des biens;
- la transmission des liasses au service comptable.

6.3.3.2.1. Prospection et mise à concurrence des fournisseurs

Au niveau de ces activités, nous avons constaté qu'elles sont très rarement effectuées à cause des relations particulières gardées avec les fournisseurs. Il serait bon pour l'entreprise de formaliser les procédures d'ouverture de compte des fournisseurs, de se doter d'un fichier fournisseurs régulièrement mis à jour, de superviser rigoureusement la mise à concurrence des fournisseurs pour toutes expressions de besoin afin d'éviter une collusion ou un choix peu objectif.

6.3.3.2.2. Etablissement des bons de commande

Les défaillances observées sont essentiellement dues au non contrôle des bons établis, à une omission de transmission ou une transmission tardive. Pour cela, nous proposons pour éviter les risques de bons fictifs, qu'une procédure de vérification et de contrôle soit définie. Le responsable logistique doit s'assurer de la concordance entre les demandes d'achats, les factures proformas et les bons rédigés et de l'existence matérielle des contrôles effectués. Une fois les bons établis, ils doivent être transmis immédiatement au Directeur des Opérations pour validation.

6.3.3.2.3. Passation et suivi de l'exécution des commande

Les risques identifiés à ce stade sont relatifs à une mise en œuvre peut correcte dans l'application des procédures. L'entreprise doit veiller à ce que les commandes soient passées sans délai après leur validation, et que les relances et suivi de l'exécution des commandes fassent l'objet de contrôle au vue des délais.

6.3.3.2.4. Réception et enregistrement des biens à la livraison

Pour atténuer les risques au moment de la réception des biens à la livraison, nous proposons que la réception soit faite par un agent autre que le responsable logistique pour éviter un cumul de poste par ce dernier et de plus, que les contrôles effectués soient supervisés. L'entreprise devra responsabiliser le vigile quant à la bonne tenue d'un registre reprenant tous les biens reçus avec leurs caractéristiques pour permettre non seulement sauvegarde la traçabilité des informations mais aussi la comparaison de ceux-ci avec les existants inscrits en stock. Ce registre doit être contrôlé deux fois par semaine. De plus un bon de réception prénuméroté en deux exemplaires doit être établi en plus du bon de réception.

6.3.3.2.5. Transmission des liasses au service comptable

Compte tenu de l'importance des informations contenues dans ces différents documents, un contrôle systématique sur les liasses doit être de rigueur et leur transmission sans délai. Cela permettra un suivi efficace des engagements et une mise à jour de l'état des fournisseurs. Mais avant tout, le responsable logistique doit prendre les dispositions idoines pour leur classement.

Conclusion

Les travaux réalisés ci-dessus, nous ont permis d'opérationnaliser notre modèle d'analyse, pour aboutir à cinq profils de risque et de définir les priorités d'actions pour les risques les plus critiques. La cartographie des risques qui a été conçue répond à un fort besoin d'organisation et de restructuration. Elle a été réalisée de sorte à pouvoir être utilisée et adaptée à d'autres processus de ENERGIE.SA.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude nous a permis de présenter ENERGIE.SA dans sa globalité et d'analyser les activités du processus achats-fournisseurs. A travers les documents et données obtenues, nous avons appliqué la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats-fournisseurs.

Démarche réalisée par l'utilisation du modèle d'analyse que nous avons élaboré et qui nous a permis de déceler les dysfonctionnements de l'ensemble du dispositif de contrôle interne. Par la suite nous avons proposé des recommandations pour la résolution de ces dysfonctionnements.

La cartographie des risques élaborée permettrait au personnel de l'entreprise d'avoir une vue plus élargie sur la notion de risque et les outils de management pour une bonne gestion. La mise en œuvre de ces recommandations, nécessite l'implication des dirigeants et des opérationnels.

Conclusion générale

L'objectif principal de notre étude était de contribuer à une gestion efficace des opérations du cycle achats-fournisseurs de ENERGIE.SA à travers la conception de la cartographie des risques opérationnels. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie à travers une revue de littérature, nous avons pu élaborer notre modèle d'analyse qui déroule les différentes méthodes, étapes et outils nécessaires à la conception d'une cartographie des risques. La deuxième partie a consisté à appliquer la démarche établie dans le modèle d'analyse pour aboutir à la réalisation de la cartographie.

Ainsi nous avons pu procéder au découpage du processus en activités et tâches élémentaires ; à identifier les risques opérationnels du cycle ; à évaluer les risques de manière qualitative en termes d'impact et de probabilité et à présenter la cartographie des risques en fonction de la qualité des dispositifs de maîtrise des risques et le niveau de ces mêmes risques qui nous a permis de faire une analyse et de proposer des recommandations. Le choix de notre sujet de mémoire avait pour but d'opérationnaliser la démarche de conception de la cartographie de manière générale et déterminer les priorités d'actions du cycle achats-fournisseurs.

Au terme de notre étude, nous pensons que les objectifs que nous nous étions préalablement fixés ont été atteints par le biais de notre modèle d'analyse. Notre préoccupation majeure était de permettre à l'entreprise de disposer d'un outil d'aide à la gestion des risques. Il s'agissait d'attirer l'attention des dirigeants à prendre en compte la variable risque et la nécessité d'intégrer la gestion des risques quotidiennement dans l'exploitation de leurs activités. La détermination du profil permettra aux dirigeants d'avoir une vision globale des risques et orienter l'affectation des ressources aux risques prioritaires.

Cependant, notons que notre étude n'a pas connue dans sa réalisation l'implication réelle des opérationnels dans l'identification des risques et à la détermination de leur profil, ce qui aurait contribué à la pertinence des résultats. Avec son expansion dans son secteur d'activité, il revient donc, aux responsables de ENERGIE.SA de définir les méthodes et moyens nécessaires à la gestion et au suivi des risques identifiés.

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

Annexe 2 : Grille de séparation des tâches

Annexe 3 : Critères de présélection des fournisseurs

Annexe 4 : Guide d'entretien

Annexe 5 : Bon de commande

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats-Fournisseurs			Folio 1/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité du contrôle budgétaire et de la fiabilité des informations				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Existe-t-il un budget établi sur la base de critères précis ?		N/A		Extrapolation faite par le DG
2. Si oui, le budget est-il établi de manière réaliste?			x	
3. Des contrôles budgétaires sont-ils effectués entre les réalisations et les prévisions ?			x	Suivi apparent
4. Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ?			x	
5. Des analyses sont-elles faites entre les réalisations et les prévisions ?			x	Résultats analytiques non exploités

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats-Fournisseurs			Folio 2/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer que l'expression interne et la justification des besoins sont toutes validées par les personnes compétentes				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Les demandes d'achats sont-elles établies sur : a) des documents standards ? b) des documents pré numérotés ?	x		x	Pas utilisé convenablement
2. Les demandes d'achats sont-elles toutes validées par les responsables hiérarchiques ?			x	Pas de suivi
3. Les demandes d'achats sont-elles suivies d'un bon de commande?	x			
4. Les demandes d'achats précisent-elles les caractéristiques des biens et le service émetteur ?	x			
5. Les demandes d'achats font l'objet de d'archivage ?			x	

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats-Fournisseurs			Folio 3/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Les commandes sont-elles centralisées en un seul service ?	x			
2. Tout achat est-il précédé d'une commande écrite (sauf petits achats par caisse)?	x			Cela est fonction du montant de l'achat
3. Les commandes sont-elles passées sur des imprimés standards ? ou pré numérotés ?	x			
4. Les commandes sont-elles rédigées sur la base des demandes d'achats ?	x			Pas toujours
5. Les commandes font-elles toujours apparaître le prix convenu ?	x			
6. Les bons de commande sont-ils approuvés quant aux prix, quantités ?	x			
7. Existe-t-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?	x			
8. Connaît-on à une date donnée les commandes non encore livrées, celles qui le sont partiellement, celles qui sont réalisées, celles qui sont annulées ?	x			
9. L'information est-elle clairement indiquée sur les bons de commande lorsqu'il y a des réceptions partielles qui sont réglées, afin d'éviter un double paiement au moment des réceptions complémentaires ?	x			Pas d livraison partielle
10. Le service achats est-il indépendant des autres services, en particulier de la comptabilité générale, de la trésorerie et du service réceptions ?	x			

Questionnaire de contrôle interne			Folio 4/10	
Section : Achats-Fournisseurs				
Objectif de contrôle interne : S'assurer que la prospection et la sélection des fournisseurs est objective				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur?			X	
2. La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée?			X	
3. Le fichier fournisseur est-il régulièrement rapproché de la liste de ceux-ci ?			X	
4. L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-soumise à autorisation ?	X			
5. Existe-t-il une liste de personnes habilitées à engager l'entreprise (avec des plafonds) ?	X			Liste nominative diffusée à l'ensemble du personnel

Questionnaire de contrôle interne				Folio 5/10
Section : Achats-Fournisseurs				
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les marchandises ou les services reçus ont été Commandés				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Les biens et prestations reçus passent-ils par un point central ?			X	
2. Les personnes chargées de la réception sont-elles indépendantes du service achats et des personnes qui ont fait la demande d'achats ?			X	
3. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon de réception interne ?			X	
4. Les bons de réception sont-ils : - pré numérotés ? - signés et datés ?			X	
5. S'assure-t-on de la continuité de la séquence des numéros des bons ?			X	
6. Un exemplaire du bon de réception ou du registre des réceptions est-il : - conservé en permanence au service réceptions ? - directement fourni à la comptabilité générale ? adressé au service achats ?			X	
7. Les marchandises et fournitures reçues sont-elles examinées sur le plan de la qualité, comptées, pesées ou mesurées au niveau du service réception ?	X			

Questionnaire de contrôle interne				Folio 6/10
Section : Achats-Fournisseurs				
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement dès leur réception ?			x	
2. Les doubles des factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ? si oui, par qui ? ?	x			
3. Le traitement des factures avant paiement comprend-il la comparaison : <ul style="list-style-type: none"> - des conditions, des prix et quantités avec la commande ? - des articles et des quantités avec un exemplaire du BL ? - l'imputation comptable ? - la vérification des factures n'ayant pas donné lieu de livraison pour approbation ? - l'indication sur les pièces justificatives que l'on a procédé aux vérifications et approbations ? 	x			
4. Procède-t-on régulièrement à un examen des BL non rapprochés d'une facture, des factures non rapprochées d'un BR et des commandes anciennes apparemment non livrées ? ?	x			
5. Le service comptable vérifie t-il la séquence numérique des : a) bons de réception ? b) bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?	x			
6. Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?			x	Liste en attente dans une chemise

Questionnaire de contrôle interne	Section : Achats-Fournisseurs			Folio 7/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Ce registre : a) fait-il l'objet d'une revue particulière pour identifier la cause des retards ? b) sert-il à évaluer les provisions pour factures et avoirs à recevoir ?			x	
2. Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que tous les factures et tous les avoirs sont comptabilisés ?	x			
3. Les charges afférentes aux achats sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre de vérifier que : a) les factures sont reçus ? b) les factures sont comptabilisées ?	x			
4. Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service garde t-il la trace de ces envoies : a) pour suivre les retours ? b) identifier les factures non enregistrées ?			x	Pas transmis au service, mais traité par la comptabilité
5. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés : a) du compte général ? b) des relevés fournisseurs ?	x			Mensuellement
6. Les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?	x			
7. Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple ?	x			
8. Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?	x			

Questionnaire de contrôle interne		Section : Achats-Fournisseurs		Folio 8/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. La comptabilisation des duplicata est-elle interdite ou soumise à autorisation particulière ?	x			Autorisation donnée par le DG
2. Les factures et avoirs reçues sont-ils vérifiés quant aux : a) quantités ? b) prix unit ?aires c) calculs ? d) TVA ?	x			
3. Si ces contrôles sont faits par informatique, les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?			x	Contrôle fait manuellement
4. Lorsque les achats sont effectués en devises étrangères : a) les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles informées des taux à utiliser ? b) les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période	x			
5. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles : a) d'une liste des codes fournisseurs b) d'un plan comptable c) de règles d'imputation précises (en ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisation et la récupération de la TVA)	x			
6. Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?	x			
7. Vérifie-t-on que ces mises à jour sont diffusées et utilisées par les personnes chargées des imputations ?		x		
8. Les imputations données sur les factures et avoir sont-elles vérifiées de façon indépendante ?			x	Il n'y a qu'une seule vérification

Questionnaire de contrôle interne				Folio 9/10
Section : Achats-Fournisseurs				
Objectif de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuel ? Si oui les écarts constatés sont-ils : a) analysés ? b) corrigés ?	x			Corrigés après accord
2. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelle ?	x			
3. Les erreurs décelées sont-elles : a) soumise à un contrôle indépendant ? b) corrigées ?			x	Traitement informatique
4. La totalisation des journaux d'achats est-elle Régulièrement vérifiée ?	x			

Questionnaire de contrôle interne Section : Achats-Fournisseurs				Folio 10/10
Objectif de contrôle interne : S'assurer que tous les règlements des fournisseurs sont correctement Justifiés, autorisés et enregistrés.				
Questions	Oui	N/A	NON	Commentaires
1. Tous les paiements, exceptés les petits achats par caisse sont-ils effectués par chèques, traites ou virements ?	x			
2. Les signataires sont-ils limités à des responsables qui n'ont pas accès à la comptabilité	x			
3. Comment les signataires autorisés peuvent-ils s'assurer du caractère justifié de la dépense ?				Tableau de bord récapitulatif
4. Les pièces justificatives du paiement contiennent-elles la preuve que les marchandises ont été reçues ou les services rendus ?	x			
5. Est-ce que les signataires examinent les pièces justificatives au moment de signer ?	x			
6. Les signataires sont-ils en mesure de vérifier la validité des approbations apportées sur les pièces justificatives ?	x			
7. Les ordres de virement mentionnent-ils les références des justificatifs du paiement ?	x			
8. Les carnets de chèques sont-ils détenus par une personne non habilité a signer les chèques ?	x			
Les chéquiers sont-ils bien gardés ?	x			
9. Le registre des effets à payer est-il tenu par un employé qui n'est pas autorisé à signer les chèques et à accepter les effets ?	x			
10. Les chèques ne sont-ils préparés qu'à l'appui de justificatifs approuvés par des personnes qui ne sont pas en droit d'approuver les pièces justificatives ?	x			
11. Les chèques annulés sont-ils mutilés et classés ?	x			Mutilé avec conservation du numéro de chèque
12. La continuité des numéros de chèques comptabilisés est-elle vérifiée par quelqu'un d'indépendant de la comptabilité ?	x			Contrôle externe Signature de la souche par le DG

Annexe 2: Grille de séparation des tâches

Questionnaire de contrôle interne		Section : Achats Fournisseurs					Folio
Objectif de contrôle interne : S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes							
Tâches	Nature des tâches	Personnes concernées					
		RL	DO	ST	AC	RAC	DG
Emission des demandes d'achats	Ex	x					
Validation des demandes d'achats	Au	x					
Etablissement es bons de commande	Ex	x					
Autorisation des commandes	Au		x				
Prospection et sélection du fournisseur	Ex	x					
Relance et suivi de la commande	Ex	x					
Réception des commandes	Ex			x			
Comparaison commande-facture	C	x					
Comparaison bon de livraison-facture	C				x		
Imputation comptable	Ex				x		
Vérification de l'imputation comptable	C					x	
Tenue du journal des achats	En				x		
Tenue des comptes fournisseurs	En				x		
Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	C				x		
Rapprochement balance fournisseurs avec le compte collectif	C				x		
Préparation des chèques	Ex				x		
Signature des chèques	Au						x
Envoi des chèques	Ex				x		
Acceptation des traites	Au				x		
Tenue du journal des effets à payer	En				x		x
Tenue du journal de la trésorerie	En						
classement des liasses	Ex				x		
Accès à la comptabilité générale	En				x		
Suivi des avoirs	C						x

Types de tâches : Au : Autorisation / En : Enregistrement / Ex : Exécution / C : Contrôle

Annexe 3 : Détermination des critères de présélection des fournisseurs

Dans le domaine	Critères déterminants
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un réseau (national ou international) - Taille de l'outil logistique - Niveau de l'information - Situation géographique
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> - Position concurrentielle - Références en termes de clientèle
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Certification ISO - Qualification ou habilitation d'une branche professionnelle
Production	<ul style="list-style-type: none"> - Equipements et machines - Niveau de maîtrise de sous-traitance - Maîtrise des techniques de production - Capacité de production - Effectif opérationnel
Financier	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilité de l'entreprise - Indépendance capitalistique - Niveau de l'investissement
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Climat social - Formation

Source : nous même à partir de CAVERIVIERE (2007 : 58)

Annexe 4 : Guide d'entretien

Questions	Cible
Quelles sont les différentes étapes du processus achats-fournisseurs ?	RAC, DO, RL
Pour chacune de ces étapes quels sont les procédures mises en place?	RAC, DO, RL
Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?	RAC, DO, RL
En quoi consiste votre travail ?	RAC, RL, AC, DO, ST
comment s'effectue la présélection des fournisseurs ?	RL, DO
Pouvez-vous nous décrire les principales tâches de chaque procédure ?	RL, DO
Quels sont les différents documents utilisés pour l'exécution des tâches ?	RAC, RL, AC, DO, ST
Assurez-vous de la qualité des informations reçues ?	RAC, DO
Quels sont les contrôles mis en œuvre?	RAC, DO
Quelles sont vos attentes quant à la réalisation de cette cartographie des risques?	RAC, DO, RL

Source : nous mêmes

Annexe 5 : Bon de commande

ENERGIE.SA
 VRIDI ENTRE SIR & GESTOCI
 15 BP 809 Abidjan 15
 Tel : (225) 21 27 51 39
 Fax :(225) 21 27 17 42

Abidjan le

Fournisseur.....

Bénéficiaire.....

Référence fournisseurs	Quantité	Désignation	Prix unitaire	Prix total

SIGNATURE

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

1. AHOANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes: aspects internationaux et espace OHADA*, Edition Mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. BARRY, Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, 3ème édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 371 P.
3. BARRY, Mamadou (2009), *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises : mécanismes, moyens de prévention et détection, cas réels commentés*, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 116 P.
4. BARTHELEMY, Bernard ; PHILLIPE, Courreges (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} Editions, Editions d'organisations, Paris, 471 P.
5. BECOUR, Jean Charles ; BOUQUIN, Henri (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^{ème} Edition, Editions Economica, Paris, 418 P.
6. BLANCHARD, Gille (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, P.231,
7. BOUVIER, Christian (1990), *Audit des achats*, Editions d'organisation, Paris, 160 P.
8. CAVERIVIERE, Patrick (2007), *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achats*, Editions Demos, 157 P.
9. COLLINS, Lionel & VALIN, Gérard (1992), *Audit et contrôle interne*, Edition d'Organisation, Paris, 378 P.

Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats

10. COOPERS & LYBRAND (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 P.
11. COSO I (2002), *La pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation, Paris, 379 P.
12. COSO II (2005), *Le management des risqué de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application*, Edition d'Organisation, Paris, 337 P.
13. DE MARESCHAL, Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
14. DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain ; VALLEE, Frédérique (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Editions LAVOISIER, Paris, 286 P.
15. DE FAULTIER, Brigitte ; ROUSSEAU, Françoise (2004), *Fonction : acheteur*, 1^{ère} éd., Editions Dunod, Paris, P.254,
16. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, normes ISA 200, 315, 330 et 500*, 2^{ème} édition, Pearson Education, Paris, 243 P.
17. HASSID, Olivier (2008), *La gestion des risques : les tops +*, 2^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 150 P.
18. HENRY, Alain (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 3^{ème} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 177 P.
19. IFACI (2007), *Le dispositif de contrôle inter : les résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF*, Paris, 35P.
20. IFACI, IAS (2000), *Les mots de l'audit : métier, vocabulaire, filières, formation*, Editions LIAISONS, Paris, 110 P.

Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats

21. JIMENEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Edition, 270 P.
22. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Editions Organisation, Paris, 261 P.
23. McNAMEE, David (1996), *Assessing risk, The Institute of the Internal Auditors, Altamonte Spring*, 1^{ère} Edition ,155 P.
24. MIKOL, Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, 1^{ère} Edition, Editions d'Organisation, Paris, 198P.
25. MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222 P.
26. OBERT, Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} Edition, Editions Dunod, Paris, 495 P
27. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et contrôle du risque*, 1^{ère} Edition, Edition Economica, Paris, 133 P.
28. PERROTIN, Roger ; SOULET, De Brugière François (2007), *Le manuel des achats : processus, management, audit*, Editions d'Organisations, Paris, 419 P.
29. RENARD, Jacques (2002), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} Edition, Editions d'organisation , Paris, 479 P.
30. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne. 6ème édition*, Editions d'organisations, Paris, 479 P.

Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats

31. SCHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier (2004), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2^{ème} Edition, Editions d'Organisations, Paris, 215 P.
32. BERNARD, Frédéric ; REMI, Gayraud ; LAURENT, Rousseau ; (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2^{ème} Edition., Editions Maxima, Paris, 408P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Articles et Revues :

1. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2ème partie)*, revue française de l'audit interne (n° 161) : P. 10-12.
2. BARRON, Franck (), *Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise*, revue française de l'audit interne, (n° 157) : P. 8-9.
3. BILODEAU, Yves (2001), *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, revue française de l'audit interne, (n° 160): P.10-13.
4. BOUANICHE, José (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) : P 6-10.
5. DE MARSCHALL, Gilbert (2006), *la cartographie des risques, approche sécurité globale*, (n° V5) : P. 1-13
6. FRAUTRAT, Michel (2000), *De l'audit interne au management de la maîtrise des risques*, revue française de l'audit interne, (n° 148) : P 24-25.
7. FRAUTRAT, Michel (2002), *Pour une assistance à la maîtrise des risque* , revue française de l'audit interne, (n° 158) : P 6-8.
8. FUMINIER, Patrick (2004), *A auditeur unique, approche sélective des risques*, revue française de l'audit interne, (n° 170) : P. 13-15.
9. LECLERC, Hélène ; POTDEVIN, André ; D'ALBRAND, Guy ; RICARDO, Alexandre (2003), *Le risk assessment : quelques bonnes pratiques*, revue française de l'audit interne, (n°163) : P 163-167.

Conception de la cartographie des risques opérationnels liés au processus achats

10. MATTE, Paul Henry (2002), *un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, revue française de l'audit interne*, (n° 167) : P. 39.
11. NICOLET, Marie-Agnès ; MAIGNAN, Michel (2005), *Méthodologie : contrôle interne et gestion des risques opérationnels, Revue Banque*, (n° 668) : P. 51-52.
12. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer*, (n° 161) : P. 36-37.
13. ROUFF, Jean-Loup (2002), *La maîtrise des risques dans le secteur public : points de repère sur les contrôles dans le secteur public, revue française de l'audit interne*, (n° 162) : P. 12-14.
14. ROUFF, Jean-Loup (2008), *Contrôle interne, audit interne et qualité, revue française de l'audit*, (N° 189): P.14-15.

Sources Internet:

1. AMRAE (2002), la gestion des risques des PME-PMI, [http://www.amrae.asso.fr/gestion-risques](http://www.amrae.asso.fr/gestion-<u>risques</u>) (16/06/2009)
2. GEY, Jean Michel (2007), la démarche de la gestion globale des risques : sa raison d'être, <http://www.aon.fr> (22/08/2009)
3. MAZARS (2007), le management et la maîtrise des risques de l'entreprise : méthodologie et outils, <http://www.mazars.fr/pdf/contrôle-interne-pdf> (17/12/2009)
4. OHANESSIAN, Robert (2004), la pratique du risk management en région PACA, http://www.esc_marseille.fr (03/09/2009)
5. VALANCOGNE, Jacques ; WYLO, Jean-Luc (2008), la défense en profondeur à la cartographie des risques, <http://www.ffsa.fr/page/pdf> (25/7/2009)