



CESAG 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 de formation

THEME

**CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS
ACHATS/FOURNISSEURS : CAS DE L'ASECNA**

Présenté par :

Hussein Bengaly TOURE

Dirigé par :

M. Youssouf DIAGANA

Professeur – Associé au CESAG

Consultant en Risk Management à Mazars

Dédicaces

Je dédie ce mémoire :

- ✓ à DIEU, le Tout Puissant, pour sa protection et pour tous les bienfaits accordés,
- ✓ mes parents, qui ont tout mis en œuvre pour mon éducation et mon instruction, ce qui m'a permis de réaliser cette formation,
- ✓ mes frères, ma sœur et enfin à tous ceux qui n'ont cessé d'avoir une pensée affective à mon endroit.

Remerciements

Au terme de la rédaction de ce mémoire, il me revient de remercier, tous ceux qui ont contribué à divers degrés à son accomplissement. Tous mes remerciements vont à :

M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG, pour la qualité de la formation, sa rigueur dans le travail et pour toutes ses remarques constructives,

M. Youssouf DIAGANA, Auditeur au Cabinet Mazars-Sénégal, pour l'encadrement de ce mémoire,

Le personnel de l'ASECNA en particulier, M. Yarcè PAFADNAM, Chef du Département Contrôle Economique et Technique pour le stage accordé dans son Département, M. Ali YAO, M. Gnandi Napo TANTE, Mme Claude Murielle WILSON, M. Paul MISSENGUE, M. Honorat TIENDREBEOGO pour tous les conseils et les appuis ;

M. et Mme DEMBELE, M. et Mme SOGOBA, à Dakar pour le soutien sans faille,

Tous les camarades de la 20^{ème} promotion qui ont favorisé une ambiance favorable à la réussite de notre formation.

Sigles et abréviations :

AR: Accusé de Réception

ASECNA: Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar

BC: Bon de Commande

BRI: Banque des Règlements Internationaux

CAHT: Chiffre d'Affaire Hors Taxe

COSO: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

CT: Cellule de Traitement

DA : Demande d'Achat

DAF : Direction Administrative et Financière

DELP: Délégation de Paris

DINA: Dictionnaire des Nomenclatures

DL: Demande de Livraison

DM: Demande de Matériel

DT: Demande de Transport

ERP: Entreprise Ressources Planning

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

MTO: Météorologie

NA: Navigation Aérienne

PC : Personal Computer

QCI: Questionnaire de Contrôle Interne

RAF : Registre des Arrivées de Factures

SDM: Système de Demande de Matériel

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

URMAT : Urgence Matériel.

Liste des figures et tableaux

Figures

Figure n°1 : représentation graphique de suivi de commande	16
Figure n°2 : représentation graphique de réception de la livraison.....	17
Figure n°3 : matrice des risques	41
Figure n°4 : modèle d'analyse.....	44
Figure n°5 : Organigramme.....	58
Figure n°6 : matrice des risques du processus achats/fournisseurs	85

Tableaux

Tableau n°1 : types d'appels d'offres et leurs caractéristiques	11
Tableau n°2 : risques opérationnels du processus achats/fournisseurs et les dispositifs assurant leur maîtrise.....	22
Tableau n°3 : étapes d'élaboration d'une cartographie des risques	34
Tableau n°4 : échantillon de l'étude.....	45
Tableau n°5 : identification des risques des activités d'approvisionnement.....	67
Tableau n°6 : identification des risques des activités d'achat par bon de commande	68
Tableau n°7 : identification des risques des activités d'achat par marché	69
Tableau n°8 : identification des risques des activités d'achat en urgence	70
Tableau n°9 : identification des risques des activités d'agrément des fournisseurs.....	71
Tableau n°10 : identification des risques des activités d'évaluation des fournisseurs.....	72
Tableau n°11 : identification des risques des activités liés au traitement des factures	73
Tableau n°12 : résultat des tests réalisés	75
Tableau n°13 : modèle de probabilité d'occurrence d'un risque	76
Tableau n°14 : évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus achats/fournisseurs et de leurs probabilités de survenance	77
Tableau n°15 : échelle de mesure de l'impact des risques.....	78
Tableau n°16 : impact des risques.....	79
Tableau n°17 : hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	81
Tableau n°18 : hiérarchisation des risques selon leur impact	82
Tableau n°19 : proposition de plan d'action dans les onze premiers mois	87

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sigles et abréviations.....	iii
Liste des figures et tableaux.....	iv
Table des matières	v
Introduction générale.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS	7
Introduction	8
Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus achats/fournisseurs	9
1.1 Présentation du processus achats/fournisseurs	9
1.1.1 Définition du processus achats/fournisseurs.....	9
1.1.2 Objectifs du processus achats/fournisseurs	9
1.1.3 Aspects opérationnels du processus achats/fournisseurs	10
1.2 Risques opérationnels du processus achats/fournisseurs.....	18
1.2.1 Les risques liés au sous processus de définition de la politique générale des achats	19
1.2.2 Les risques liés au sous – processus de prévision des dépenses.....	19
1.2.3 Les risques liés au sous - processus d’expression des besoins	19
1.2.4 Les risques liés au sous – processus de vérification du besoin.....	19
1.2.5 Les risques liés au sous – processus d’évaluation et de sélection des fournisseurs	20
1.2.6 Les risques liés au sous – processus de passation et de suivi de la commande	20
1.2.7 Les risques liés au sous – processus de réception de la livraison	20
1.2.8 Les risques liés au sous – processus de vérification de la facture	20
1.2.9 Les risques liés au sous - processus d’archivage de la facture	21
1.2.10 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus achats/fournisseurs.....	21
Chapitre 2 : Démarche d’élaboration d’une cartographie des risques	25
2.1 Processus de mise en place d’une cartographie des risques	25
2.1.1 Définition et Objectifs de la cartographie des risques	25
2.1.2 Les motivations d’établissement d’une cartographie	27

2.1.3 Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques	28
2.1.4 Les facteurs internes de spécificité de la cartographie	28
2.1.5 Les types de cartographie	29
2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	30
2.2.1 Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques	30
2.2.2 Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques	33
2.3 Analyse du tableau de synthèse	35
2.3.1 La préparation	35
2.3.2 La planification	35
2.3.3 La phase de synthèse.....	41
2.3.4 Etablissement des plans d'actions	41
2.3.5 Actualisation	42
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	43
3.1 Modèle d'analyse	44
3.2 Population rencontrée	45
3.3 Outils de collecte des données	45
3.3.1 Les outils de collecte d'information	45
3.3.2 Les outils descriptifs	47
3.3.3 Les outils d'analyse des données	48
Conclusion de la première partie	50
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION DE LA	
CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS	51
Introduction	51
Chapitre 4 : Présentation générale de l'ASECNA et description des procédures du processus	
achats/fournisseurs existantes	53
4.1 Présentation générale de l'ASECNA	53
4.1.1 Description de l'entité	53
4.1.2 Missions de l'ASECNA	54
4.1.3 Organisation de l'ASECNA	55
4.2 Les opérations du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA	56
4.2.1 Les objectifs du processus achats/fournisseurs	56
4.2.2 Organisation des bureaux approvisionnements et achats à l'ASECNA	56
Chapitre 5 : Description des procédures existantes	59
5.1 Description des procédures d'approvisionnements	59

5.2 Description des procédures d'achats	60
5.2.1 Achats par Bon de Commande	60
5.2.2 Achats par Marché	61
5.2.3 Achats en urgence de fournitures et pièces de rechanges NA (Navigation Aérienne) et MTO (Météorologie)	61
5.2.4 Agrément des fournisseurs	62
5.2.4 Evaluation des fournisseurs	63
5.2 Description des procédures de traitement des factures	63
Chapitre 6 : Présentation de la cartographie des risques du cycle achats/fournisseurs de l'ASECNA	65
6.1 Analyse des activités et identification des risques du processus achats/fournisseurs ...	65
6.1.1 Identification des risques du processus achats/fournisseurs	65
6.2 Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques	73
6.2.1 Critère d'échantillonnage	73
6.2.2 Les tests réalisés	74
6.2.3 Interprétation des résultats	76
6.2.4 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise	76
6.2.5 Hiérarchisation des risques	80
6.2.6 Elaboration de la matrice des risques	84
6.3 Analyse de la matrice	86
6.4 Les plans d'actions	86
6.5 Recommandations à l'endroit des acteurs du processus achats/fournisseurs	88
6.5.1 Recommandations relatives à la gestion des approvisionnements	88
6.5.2 Recommandations relatives à la gestion des achats	88
6.5.3 Recommandations relatives au traitement des factures	89
Conclusion de la deuxième partie	90
Conclusion générale	91
Annexes	93
Bibliographie	123

Introduction générale

Le monde des affaires est de nos jours en pleine mutation. De multiples facteurs comme la concurrence, la mondialisation, l'émergence des techniques de gestion de pointe, Internet et les progrès technologiques engendrent un changement sur le fonctionnement des organisations.

Aussi, avec un contexte particulièrement dominé par une situation de crise économique et financière mondiale, certains postes de dépenses subissent des coupes drastiques.

Selon le magazine l'économiste (2009), beaucoup de multinationales profitent de la flexibilité sur les contrats supports pour réduire au maximum les coûts de fonctionnement: réduction des coûts chez Lafarge, réduction des dépenses chez Accor, suppression du budget de communications dans les prochains mois chez Whirlpool.

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, les dirigeants d'entreprises ont pour préoccupation constante de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité. L'un des principaux défis pour une Direction Générale réside dans la détermination d'un degré d'incertitude compatible avec la volonté d'optimisation de la valeur ajoutée.

Ainsi, chaque décision doit être soigneusement étudiée et évaluée. La capacité à mesurer les effets de l'incertitude à travers cette évaluation représente un avantage stratégique.

Face à la menace perpétuelle des risques, les entreprises recherchent des moyens efficaces qui leur permettraient d'atteindre leurs objectifs, elles doivent disposer d'outils de gestion efficace de ces risques en vue de leur maîtrise.

Dans ce délicat contexte, le seul moyen de préserver sa marge consiste aujourd'hui à réaliser des gains sur la productivité et sur les achats puisque les prix de vente sont dorénavant dictés par la loi du marché.

L'ASECNA évolue dans le secteur aéronautique caractérisé par une déréglementation des espaces aériens et une très forte dynamique dans le domaine technologique.

D'après NSANA in le Magazine de l'ASECNA (2009 : 17), dans une politique de maîtrise des charges garantissant la soutenabilité financière à moyen et long terme de l'Agence, le Conseil d'Administration lors de sa 113^{ème} session à Ouagadougou du 07 au 08 Juillet dernier, demande à la Direction Générale de rendre compte mensuellement de l'évolution de la conjoncture et de l'exécution budgétaire.

Aussi, l'environnement interne de l'ASECNA est marqué par l'élargissement du périmètre de certification aux activités opérationnelles.

Face à cette nouvelle donne, et compte tenu de la nécessité d'amélioration continue des performances, en satisfaction aux exigences de la norme de certification, la politique qualité de l'Agence vient d'être révisée. Par conséquent, « Bien acheter » devient capitale pour l'ASECNA, le cycle achats/fournisseurs s'impose comme étant un de ses cycles les plus importants.

Le processus achats/fournisseurs représente une part importante des frais engagés par l'ASECNA.

Partant de cette affirmation, la vision des dirigeants est de veiller à ce que le coût des approvisionnements n'augmente pas par une mauvaise planification des approvisionnements, une imprécision des quantités et une mauvaise qualité. Cependant cet effet ne s'arrête pas à ce niveau et on peut se trouver avec une augmentation du coût de production, une diminution des marges des résultats et une détérioration de la compétitivité de l'entreprise.

A supposer qu'à l'achat, le Responsable des achats puisse s'inventer un fournisseur imaginaire auprès de qui il commande des produits ou des services tout aussi fictifs. Il peut réaliser de fausses factures qui peuvent ressembler à s'y méprendre à celles reçues par l'entreprise. Ou encore, il peut lui-même créer une société qui fournit à son entreprise plus chère que le marché. Enfin, il peut favoriser un vrai fournisseur, si celui-ci se montre généreux en « dessous de table ». C'est toute la survie et la pérennité de l'ASECNA qui peut être en jeu.

L'audit permet, à partir de l'évaluation des procédures, d'identifier, d'évaluer, de classer les risques et aussi d'améliorer les procédures déficientes. Cependant, à l'ASECNA, les risques ne sont pas intégrés dans le management par processus.

Parmi les facteurs explicatifs d'une telle situation, nous pouvons citer :

- l'absence de coordination transversale dans l'organisation,
- l'obsolescence du manuel de procédure,
- le non respect des procédures du cycle achats/fournisseurs,
- le manque d'efficacité du service approvisionnements/achats,
- l'absence de cartographie de risque.

Les conséquences sur l'entreprise dépassent bien souvent les pertes financières directes : les relations commerciales avec les tiers, la culture interne de l'organisation et son image de marque sont affectées.

Le management moderne a développé des outils permettant la maîtrise des risques, la mise en place de ces outils pourraient permettre d'avoir une vue globale sur les risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

Au regard des préoccupations, les pistes de solutions suivantes peuvent être explorées :

- renforcer les compétences des auditeurs internes sur l'approche d'évaluation du contrôle interne par les risques,
- acquérir un système de gestion de risques opérationnels,
- élaborer une cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

L'évaluation du contrôle interne selon l'approche par les risques est faite lors de l'élaboration d'une cartographie des risques. L'acquisition d'un système de gestion de risques opérationnels nécessite une maintenance continue et sa mise en œuvre est lourde et rigide.

C'est pourquoi, de ces solutions, la troisième nous paraît la mieux adaptée, car la cartographie des risques est un outil permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Point de départ presque incontournable, la cartographie des risques est l'outil le plus en vogue pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. D'ailleurs, sa mise en place est recommandée par certains travaux de référence comme les travaux du comité de Bâle¹ et le rapport sur les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel de la BRI².

De ce point de vue, la question de recherche principale à laquelle ce mémoire répondrait est la suivante : Quel est le profil des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de l'ASECNA ?

Plus précisément :

- Quels sont les dispositifs mis en place par l'entreprise pour maîtriser les risques ?
- Quelle est l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de l'ASECNA ?

¹ Le comité de Bâle comprend 10 pays : Allemagne, Benelux, Canada, USA, France, Italie, Japon, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

² La BRI est la Banque de Règlements Internationaux.

- Quel est le niveau des différents risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs ?
- Comment formaliser ces risques sous forme d'une cartographie des risques ?

Les questions auxquelles nous essayerons de répondre tout au long de ce travail font ressortir le thème suivant : « la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA ».

L'objectif principal de ce mémoire est de concevoir la cartographie des risques opérationnels du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- Identifier les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs,
- Analyser et évaluer les risques identifiés,
- Formaliser les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs sous forme d'une cartographie.

Délimitation de l'étude

Il ne sera pas tenu compte au cours de ce travail du sous processus d'approvisionnement par dotation annuelle. Ce sous processus est mis en application à l'ASECNA à des moments précis, hors de la période de stage. Nous n'avons pas jugé pertinent de nous baser uniquement sur des déclarations pour la cotation des risques de ce sous processus.

Intérêt du sujet

- Pour l'entreprise :

L'auditeur interne pourrait disposer d'une vision globalisée des risques du processus achats/fournisseurs. Il pourrait s'en inspirer pour étendre l'étude à d'autres processus,

- Pour le lecteur :

Ce sujet vise à donner une meilleure notion de risque au lecteur, il pourra approfondir ses connaissances sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques,

- Pour nous stagiaire :

Ce sujet répond à une exigence pédagogique qui doit permettre de confronter le savoir théorique acquis dans le cadre du DESS en Audit et Contrôle de gestion du CESAG, aux réalités de la vie professionnelle tout en bénéficiant de compétences pratiques.

Annonce du plan :

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- La première partie sera consacrée au cadre théorique qui nous permettra de mieux cerner la notion de processus d'activité et de risque, la démarche de la cartographie ainsi que de notre modèle d'analyse,
- La seconde partie permettra d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA, la conception de la cartographie des risques et les recommandations à l'endroit des acteurs du processus achats/fournisseurs en vue d'une meilleure gestion des risques.

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

Introduction

Le risque est inhérent à l'entreprise et constitue même son essence. Créer une entreprise revient déjà à prendre un risque, la survie et la pérennité de l'entreprise ne sont jamais assurées quel que soit sa taille. Historiquement, l'Homme a, de tous temps, été confronté aux dangers, catastrophes naturelles (tremblement de terre, inondation, éruption volcanique, avalanche, cyclone, etc.), de maladies, de guerres ou de tout autre manifestation, l'homme fut amené à réagir face au danger du risque naturel.

Gérer les risques revient à constituer un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques qui pèsent sur la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible.

Selon BRESSAC (2000 :10) : « Si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi des citoyens ; au-delà de la communication et de l'idéologie, c'est autour de la création d'un capital de confiance que les entreprises doivent se mobiliser, risque et confiance étant indissociables ».

La cartographie des risques débute par l'identification des risques, qui sont par la suite qualifiés en terme d'impact sur l'organisation, de manière à pouvoir déterminer le dommage potentiel, d'en trouver et proposer les moyens ou mesures de sécurité.

La partie théorique de notre étude sera consacrée à la revue de littérature, il sera question dans le premier chapitre de présenter le processus achats/fournisseurs, les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs et les dispositifs de maîtrise de ces risques. Dans le second chapitre, la démarche d'élaboration de la cartographie des risques sera abordée et dans le troisième chapitre, il sera question d'exposer la méthodologie de recherche ayant permis de collecter les informations nécessaires à cette conception.

Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus achats/fournisseurs

L'atteinte des objectifs d'une entreprise peut être empêchée par des processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Dès lors, une nouvelle variable est introduite dans la prise de décision : les risques opérationnels dont celui du processus achats/fournisseurs nécessitent une attention particulière. D'après BOUVIER (1990 :19) : « Les achats sont les yeux et les oreilles de l'entreprise ».

Pour mieux cerner les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs d'une part nous présenterons ce processus et ses risques opérationnels et d'autre part, le dispositif de contrôle interne et les mesures de gestion des risques.

1.1 Présentation du processus achats/fournisseurs

La présentation du processus achats/fournisseurs requiert la définition du processus des achats, les objectifs et les aspects opérationnels du processus achats/fournisseurs.

1.1.1 Définition du processus achats/fournisseurs

Le processus des achats est l'ensemble des activités allant de l'approvisionnement des biens et services à la réception des factures et au règlement des fournisseurs (ESKER : 2009).

1.1.2 Objectifs du processus achats/fournisseurs

L'objectif de la fonction achat consiste à procurer à l'entreprise des produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant :

- les quantités qui lui sont demandées,
- la qualité qui lui est définie,
- les délais qui lui sont fixés.

Et ce en obtenant :

- le prix d'achat le plus réduit,
- le coût d'utilisation le plus rentable (COLLINS, 1992 : 215).

Les objectifs de la fonction achat peuvent être multiples :

- abaisser le coût des achats, des approvisionnements,
- obtenir une meilleure flexibilité,
- améliorer la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie,
- diversifier les sources d'approvisionnements,
- augmenter ou repositionner le référencement (BECOUR, 1996 : 145).

Ces objectifs sont susceptibles de varier :

- selon la nature des achats effectués : achats de produits rares, achats techniques, achats à composante dominante du prix de revient des produits finis, achat de produits banalisés, achats de produits sujets à la mode,
- selon la structure des marchés en amont,
- selon la multiplicité des achats : via catalogues, pour fournitures diverses (BECOUR, 1996 : 146).

1.1.3 Aspects opérationnels du processus achats/fournisseurs

Les aspects opérationnels comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles d'amont en aval du processus achats/fournisseurs. Le processus achats/fournisseurs comprend plusieurs procédures à savoir :

- l'achat par bon de commande, qui est un document adressé par l'acheteur à un fournisseur pour matérialiser une commande,
- l'achat par appel d'offre, qui peut être du type classique, restreint ou verbal.

Tableau n°1 : Types d'appels d'offres et leurs caractéristiques.

Types d'appels d'offres	Appel d'offre verbal	Appel d'offre restreint	Appel d'offre classique
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - Exceptionnellement utilisé pour des cas urgents - Nombre d'appel limité - Délai court ne permettant pas la rédaction et le dépouillement des consultations - Absence des fournisseurs lors du choix 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre limité de fournisseurs préalablement connus - Produits exigeant une spécification - Délais modérés - Efforts modérés - Le fournisseur propose le contenu de la prestation permettant de satisfaire le besoin ou d'atteindre le résultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Offres acceptées de tous les fournisseurs - Délais longs - Gros efforts - l'acheteur donne des informations identiques

Source : A partir de LEGROUGE (1998 :211-214)

Qu'il s'agisse de l'achat par bon de commande ou l'achat par appel d'offre, il est nécessaire qu'il existe une définition de la politique générale d'achats, la prévision des dépenses, l'expression des besoins, la vérification du besoin, la vérification et la sélection du fournisseur, la passation de la commande, le suivi de la commande, la réception de la livraison, la vérification de la facture, le paiement de la facture et l'archivage de la facture.

1.1.3.1 Définition de la politique générale des achats

La politique d'achat découle de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale.

Selon BRUEL (1999 : 7) : « Dans ce processus, deux attitudes prévalent généralement :

- La première de type linéaire consiste à définir une politique concurrentielle selon des critères purement stratégiques et commerciaux, puis à en déduire les adaptations nécessaires du système industriel et d'approvisionnement.
- Elle a le mérite de rechercher la cohérence, mais risque d'imposer des adaptations fréquentes, coûteuses et difficiles.
- La seconde de type itératif consiste à analyser les caractéristiques actuelles du système, à diagnostiquer ses points forts, et à orienter en retour les choix stratégiques en conséquence. Ainsi la cohérence stratégique est totale, et la fonction Achats devient elle-même une arme concurrentielle intégrée à la stratégie commerciale.

Quelle que soit la démarche choisie, la stratégie générale doit toujours s'appuyer en premier lieu sur une analyse sectorielle et environnementale. »

1.1.3.2 Prévision des dépenses

Elle regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de la société, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés. Elle est traditionnellement exercée par le Service du Contrôle Budgétaire (ou par le Service du Contrôle de Gestion) ou à défaut par la Direction Financière de la société (BARRY, 2009 :25).

1.1.3.3 Expression des besoins

La phase d'expression du besoin permet de déterminer la nature du besoin de manière quantitative et qualitative (PERROTIN 2007 :116).

Tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

L'on distingue en termes de besoins les articles de consommation irrégulière, les articles de consommation régulière, les besoins impératifs ou non répétitifs, le cas des commandes urgentes (HEBBAZI, 2008 :57).

- les articles de consommation irrégulière :

Les besoins en composants sont déterminés logiquement à partir des programmes de production, ce qui consiste à «éclater» les programmes de production par utilisation des nomenclatures et prise en compte des divers délais d'obtention à tous les niveaux.

L'aboutissement est une liste de programmes d'approvisionnement des composants détaillés, période par période, sur un certain horizon.

Dans certains cas, le service achats reçoit les documents sous une forme directement exploitable des utilisateurs en production ou en informatique. Dans d'autres cas, il est de sa responsabilité l'éclatement puisqu'il ne reçoit que des programmes bruts de production

Ce système aboutit par ailleurs à tenir des stocks minima pour de tels composants dont le stockage est souvent risqué : le besoin ne provient donc pas logiquement du magasin (A partir de HEBBAZI, 2008 :60).

- les articles de consommation régulière :

Ces articles sont tenus en stock et gérés par un des systèmes : le besoin est initialisé par le déclenchement d'un point de commande, ou l'atteinte d'une date prédéterminée de commande.

Dans ce cas, c'est le suivi d'une fiche manuelle de stock, ou d'un état informatique, et la mise en œuvre des règles régissant le système de réapprovisionnement qui déclenchent le besoin. Pratiquement, il n'y aura pas de DA proprement dite, mais une procédure particulière.

Parfois, en système manuel, ce seront les fiches de stock qui serviront de DA et transiteront par le service achats. Elles comportent en effet dans leur partie supérieure une description de l'article, et permettent par ailleurs d'inscrire dans la colonne «commandes» la quantité souhaitée par le magasin. Tous les renseignements nécessaires au service achats y figurent donc bien, pour passer ensuite une commande effective aux fournisseurs.

On trouve enfin le système de DA, où le magasinier porte régulièrement les besoins en approvisionnements (A partir de HEBBAZI, 2008 :62).

- les besoins impératifs ou non répétitifs :

Les services demandeurs utilisent la procédure classique de DA. Cette demande d'achat comporte en général les informations suivantes:

- description détaillée du besoin,
- numéro de code (s'il existe),
- quantité souhaitée,
- délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Il est nécessaire que les DA soient approuvées par un responsable ou toute autre personne habilitée à le faire.

Dans ce cas le service achat dispose de la liste des signatures autorisées et éventuellement du montant maximum des dépenses autorisées par signataire (TOURTIER, 2006 :57).

- le cas des commandes urgentes.

Dans la très grande majorité des cas, il est nécessaire de prévoir une procédure de commande urgente.

Les sources de commande urgente sont :

- rupture ou détérioration de stock,
- erreurs dans le programme de production,
- mauvaise répartition des besoins,
- changements fréquents et inorganisés des nomenclatures,
- manque de confiance dans la capacité du service achats à délivrer les marchandises dans les délais (TOURTIER, 2006 :58).

1.1.3.4 Vérification du besoin :

A réception d'une DA, le Service Achat vérifie que le besoin a été parfaitement défini, et qu'il correspond pour l'entreprise à une décision économique.

Questions types à poser pour vérifier une DA :

- la DA concerne-t-elle un produit actuellement en pénurie sur le marché ?
- n'existe-t-il pas en stock une fourniture qui pourrait lui être substituable ?

- cette DA, porte une petite quantité pour une certaine fourniture. Cette décision est-elle bien économique pour l'entreprise, et ne vaut-il pas mieux s'assurer auprès des utilisateurs de l'intérêt éventuel de passer une commande de taille plus importante ?

1.1.3.5 Evaluation et sélection des fournisseurs

Elles couvrent toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs (BARRY, 2009 :25).

Une fois la DA vérifiée, il y a lieu d'effectuer une évaluation des fournisseurs potentiels et de sélectionner parmi eux suivant plusieurs étapes :

- première classification des fournisseurs possibles,
- envoi d'un appel d'offres ou d'une consultation auprès de ces divers fournisseurs,
- ouverture des plis et négociation,
- évaluation de ces fournisseurs,
- sélection finale d'un ou de plusieurs fournisseurs.

1.1.3.6 Passation de la commande

La commande a juridiquement valeur d'un contrat liant les deux parties. Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties, et qu'elle soit bien sûr valable devant la loi.

La commande comporte généralement : Nom et adresse de l'entreprise qui commande, n° de commande et sa date, description et quantités des articles commandés, prix des articles, instructions générales, instructions d'expédition, date de livraison, conditions de paiement,...

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement inscrites au dos du bon de commande

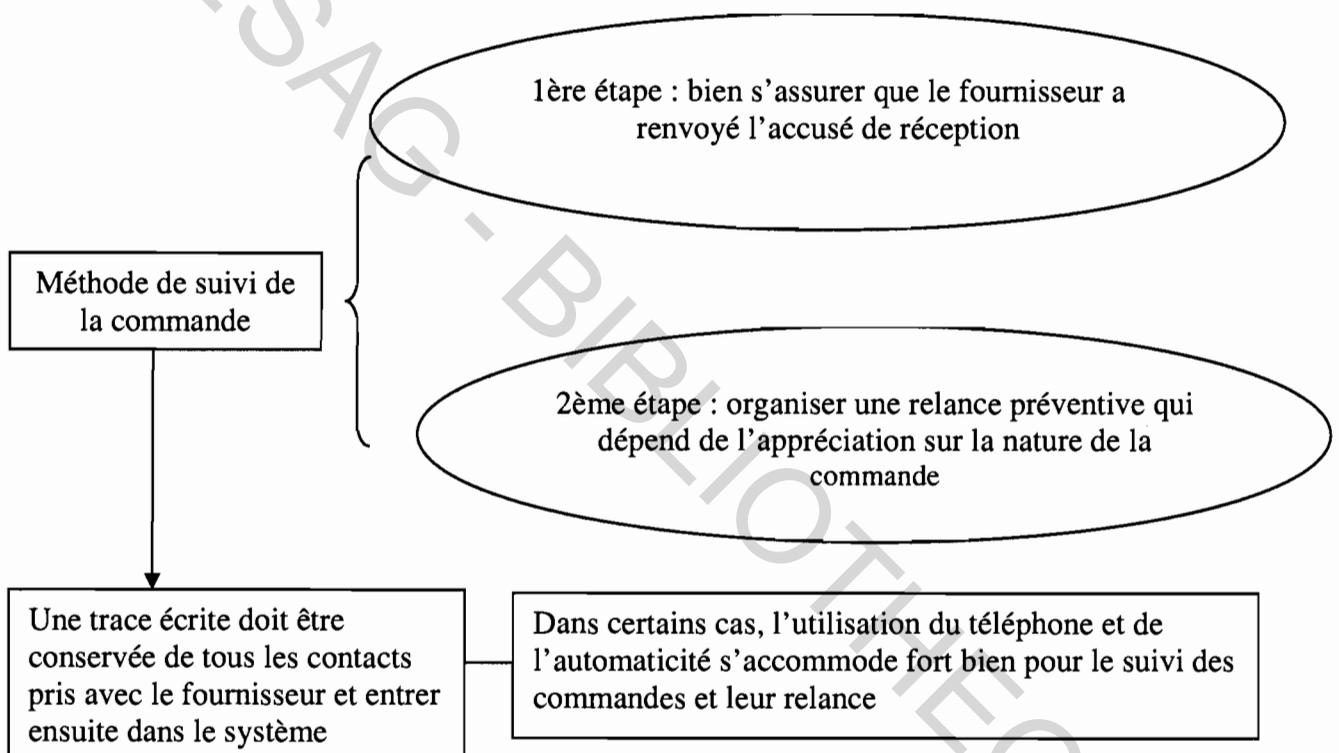
Dans certains cas, on voit des acheteurs passer commande par téléphone. Il faut insister sur l'importance d'une confirmation écrite (HEBBAZI, 2008 :67).

1.1.3.7 Suivi de la commande

Il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur.

Mais l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées ainsi que de la mise à disposition en lieu et place appropriés.

Figure n°1 : Représentation graphique de suivi de commande



Source: HEBBAZI (2008 :68)

1.1.3.8 Réception de la livraison

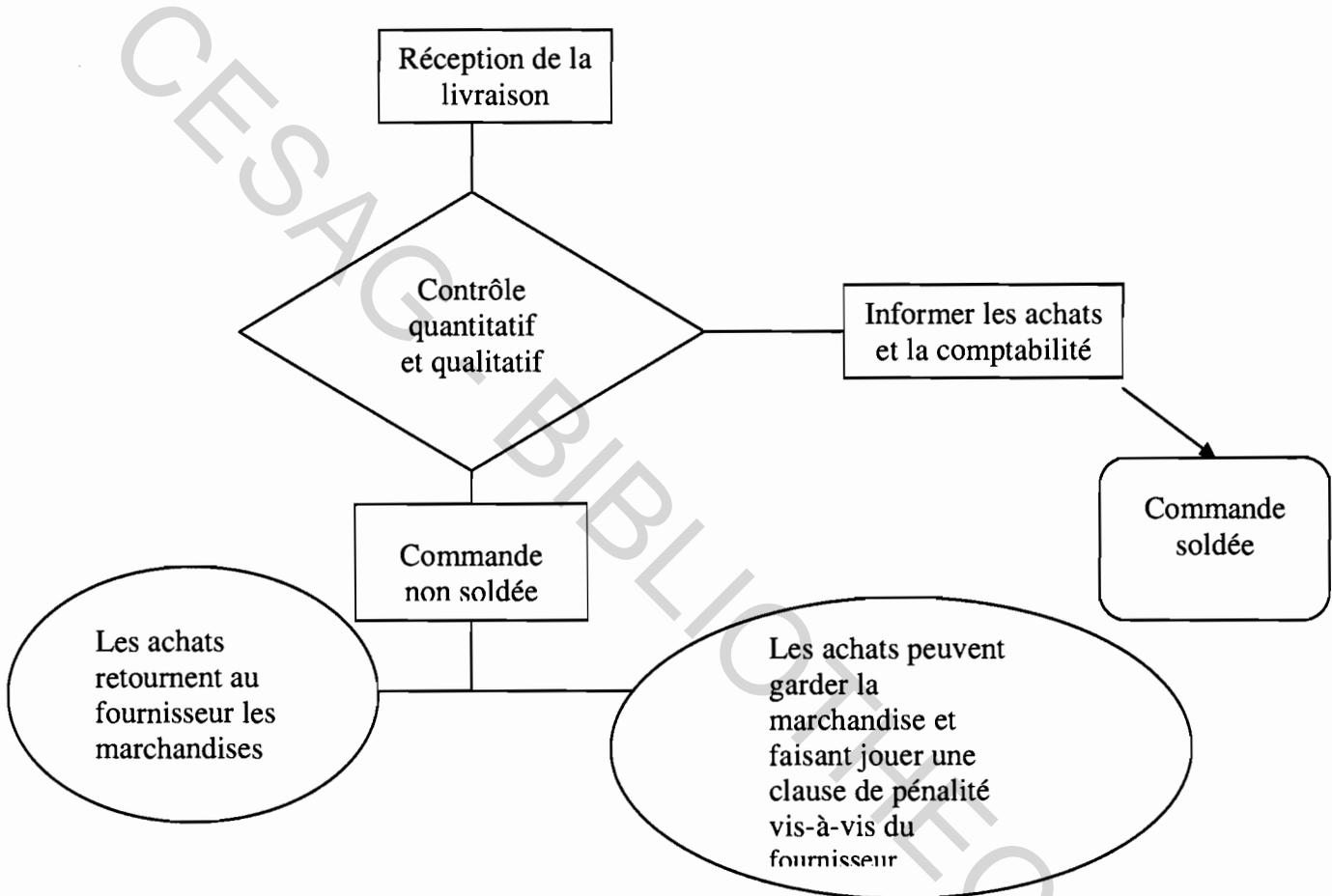
Selon BARRY (2009 :26) : « la réception de la livraison est relative aux procédures de contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur ».

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats.

Lors de la réception de la livraison, il faut :

- Un contrôle quantitatif sur la base du bon de livraison et du bon de commande qui précise l'identité du fournisseur, la quantité reçue, la quantité rejetée éventuellement,
- Un contrôle qualitatif sur la base d'un test périodique sur un échantillon, le contrôle visuel pour les marchandises standard...

Figure n°2 : Représentation graphique de la réception de la livraison



Source: HEBAZZI (2008 :68)

1.1.3.9 Vérification de la facture

La facture parvient, soit au service achats soit au service comptabilité directement. Dès les contrôles quantitatif et qualitatif effectués, il convient d'en administrer le règlement selon les conditions de paiement prévues.

Il se pose un problème classique sur lequel beaucoup d'acheteurs se questionnent : qui doit effectuer le contrôle de facturation, service achats ou comptabilité ? Il semble qu'il s'agisse d'un faux problème, puisque l'important reste que les factures des fournisseurs soient contrôlées (HEBBAZI, 2008 :70).

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité (comparaison Facture avec bon de réception et Bon de commande).

1.1.3.10 Archivage de la facture/commande :

La dernière phase du sous-processus concerne l'archivage de la facture, une fois que tout a été soldé. Le dossier complet doit être reconstitué au service achats et conservé. Pour des raisons internes de gestion et des justifications légales.

Sur le plan légal, il s'agit de conserver essentiellement les commandes et les factures, pour des raisons de recours ultérieurs possibles liés aux conditions de garantie, et pour des raisons fiscales. Quant à la gestion interne, il s'agit d'enrichir le fichier fournisseurs, et en particulier de mettre à jour ses performances en vue d'un sous-processus de sélection ultérieur (HEBBAZI, 2008 :71).

1.2 Risques opérationnels du processus achats/fournisseurs et les dispositifs de maîtrise

Garantir une entreprise pérenne et évolutive implique certes la maîtrise des recettes mais aussi des dépenses. Sur ce point, hélas il arrive que certaines entreprises comprennent cette nécessité trop tard (DIAZ, 2003 :7).

Les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs concernent les vulnérabilités de l'entreprise liées à ses sous-processus, son personnel et ses produits. Ces risques relèvent de la politique de recrutement, des processus et des systèmes de contrôle de la qualité, de la productivité, des défaillances des chaînes logistiques, et de l'absence de plan de gestion de crise.

1.2.1 Les risques liés au sous – processus de définition de la politique générale des achats

La politique d'achat doit en principe découler de la politique générale de l'entreprise et de sa stratégie commerciale. Cependant elle peut comporter des risques comme une contradiction entre la politique des achats pratiquée au sein service des achats par rapport à celle définie à l'échelon de la société, des achats non maîtrisés, au jour le jour et non nécessaires à la bonne marche de l'entreprise (LEGROUGE, 1998 : 115).

1.2.2 Les risques liés au sous – processus de prévision des dépenses

Les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de la société peuvent ne pas exister dans la société, d'où une absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis (LEGROUGE, 1998 :110).

En outre, l'on peut observer un laxisme quand à la gestion du budget par rapport à l'appréciation des besoins.

1.2.3 Les risques liés au sous - processus d'expression des besoins

Un manque de rigueur lors du sous processus d'expression des besoins peut provoquer un court – circuitage par le service demandeur de la procédure d'achat formalisée, des litiges avec les fournisseurs, des engagements non autorisés ou faussés, un non respect des termes de la commande par le fournisseur (à partir de SCHIK et LEMANT, 2002 : 95).

1.2.4 Les risques liés au sous – processus de vérification du besoin

Avec une négligence de la vérification du besoin, il peut subvenir des achats non nécessaires ou impossibles, des achats non autorisé ou non conformes aux principes de la société.

Les risques liés à la vérification du besoin peuvent subvenir lors de l'acceptation du besoin, lors de l'élaboration des procédés ou de l'évaluation des erreurs probables.

1.2.5 Les risques liés au sous – processus d'évaluation et de sélection des fournisseurs

Lors de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs, il peut avoir un risque de non suivi de l'évolution du marché, une limitation de la prospection aux produits des anciens fournisseurs, une absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels, une absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie, un choix orienté ou inapproprié pour favoriser un fournisseur, un choix subjectif des fournisseurs, une absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels (à partir de SCHIK et LEMANT, 2002 : 99).

1.2.6 Les risques liés au sous – processus de passation et de suivi de la commande

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

1.2.7 Les risques liés au sous – processus de réception de la livraison

Lors de la réception de la livraison, l'on peut constater des avaries et manquants du fait du transporteur, des colis endommagés, un non respect de la qualité et de la quantité des produits livrés par rapport à la commande, un risque de collusion. A la comptabilité, l'on peut noter un problème de cut-off, c'est-à-dire un non-respect de la règle comptable de séparation des mois/années (à partir de SCHIK et LEMANT, 2002 : 97).

1.2.8 Les risques liés au sous – processus de vérification de la facture

Sur la facture, l'on peut noter une non-conformité entre la quantité reçue et facturée, une différence entre le prix commandé et celui facturé, une erreur sur le calcul de la TVA. La facture peut être en elle-même truquée ou falsifiée, ce qui pourrait engendrer des dépenses supplémentaire pour la société (à partir de SCHIK et LEMANT, 2002 : 102).

1.2.9 Les risques liés au sous - processus d'archivage de la facture

Lors de l'archivage de la facture, celle – ci peut se perdre avec toutes les conséquences que cela pourrait engendrer, comme des manques de preuve lors des révisions des comptes, de fortes réserves lors des commissariats aux comptes s'il s'agit de facture pour des achats très importants.

1.2.10 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus achats/fournisseurs

La mise en place des dispositifs de maîtrise des risques liés à ce processus contribue à optimiser les activités. L'ancienne approche qui stipulait de relever les anomalies passées n'est plus efficace.

Relever les anomalies passées, est moins profitable que de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir (BRESSAC, 2000 :11).

Tableau n°2 : Les risques opérationnels du processus achats/fournisseurs et les dispositifs assurant leur maîtrise

Sous - processus	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maitrise des risques
Définition de la politique générale des achats	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique générale d'achats. - Achats au jour le jour, pilotage à vue - Pilotage a vue - Achats non nécessaires à la marche de l'entreprise 	Non fiabilité de la politique générale des achats	Définir et formaliser les grands axes de la politique d'achat (en matière de qualité, d'exclusivité ou de répartition des fournisseurs)
Prévision des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de prévision des dépenses - Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis - Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) - laxisme quand à la gestion du budget par rapport à l'appréciation des besoins 	Pertes financières	<ul style="list-style-type: none"> -Rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis, -Préciser les personnes autorisées à passer commande.
Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'achats non nécessaires (commande personnelle) ou inopportuns - Risque d'achats non autorisés - Risques d'achats non conformes aux principes de la société (luxu technique, problème de standardisation) 	Surcoût des achats	<ul style="list-style-type: none"> -Fixer les règles et les pouvoirs de signature, -Emission d'une DA pré numérotée.
Vérification du besoin	Achat non prévu au budget	Pertes financières	Préciser les personnes autorisées à passer commande.
Evaluation et sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Fournisseurs potentiels non consultés fournisseurs privilégiés, - Absence de véritable mise en concurrence entraînant un surcoût des achats, - Pour les commandes ouvertes, risque d'achats non autorisés et de dépassement du plafond global négocié, - Comparaisons faussées, - Le principe de mise en concurrence loyale garanti par la non-connaissance des offres peut ne pas être respecté : risque de consultation faussée, de collusion, - Non prise en compte du rapport Qualité/Prix 	Surcoût des achats	<ul style="list-style-type: none"> -Liste des fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour, -Nombre suffisant de fournisseurs consultés.

Suite du tableau n°2

<p>Passation et suivi de la commande</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Court-circuitage par le service demandeur de la procédure d'achat formalisée, - Litiges avec les fournisseurs, - Absence de suivi des engagements de la société, - Engagements non autorisés, - Engagements faussés, - Les termes de la commande (quantité, libellé, prix) peuvent être modifiés à des fins personnelles, - Non respect des termes de la commande par le fournisseur, - Absence de visite régulière chez les fournisseurs habituels, - absence de compte rendu clair et formalisé des données de la prospection à la hiérarchie. 	<p>Ruptures des stocks</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Définir les éléments d'appréciation connus des acheteurs sur : la qualité, le respect des délais, la compétitivité, -Etablir une procédure pertinente sur la passation et le suivi de la commande.
<p>Réception de la livraison</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance des livraisons, - Non-conformité en quantité ou en qualité (par rapport au BC), - Quantité du bon de livraison différent de celle reçue, - Risque de collusion, - Non-conformité en qualité, - Problème de cut-off (non respect de la règle comptable de séparation des mois/années), - Réceptions fictives, - Risque de collusion. 	<p>Litiges possibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Séparer les fonctions d'enregistrement, d'établissement du bon pour accord et du bon à payer, - Rapprocher le bon de commande et le bon de livraison, -Vérifier systématiquement les livraisons.

Suite du tableau n°2

Vérification de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans la comptabilisation, - Problème de cut-off, - Double paiement, - Erreur de calcul, - Non-conformité entre la quantité reçue et facturée, le prix commandé et celui facturé, les taxes prévues et facturées, les conditions de paiement de la commande et de la facture. - Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation, - Non respect des règles comptables de séparation des mois/années 	Pertes financières	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi des factures reçues, -Contrôle systématique de la facture par les services comptables.
Archivage de la facture.	Perte de factures	Litiges possibles	Archivage systématique des factures comptabilisées.

Sources : A partir BARRY (2009 : 56-60), de SCHIK et LEMANT (2002 : 84, 95, 97, 104), LEGROUGE (1998 : 109, 110, 125).

Chapitre 2: Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Selon MATTE (2003 :39) : « les meilleures pratiques actuelles de maîtrise des risques recommandent l'utilisation de la cartographie des risques ».

Des méthodes sont ainsi développées pour assurer une meilleure maîtrise des risques et sécuriser l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire pour une meilleure maîtrise de ces risques d'identifier l'ensemble des risques opérationnels liés à l'activité menée, de les évaluer, de les hiérarchiser.

Le développement d'une cartographie des risques s'avère donc indispensable pour aider l'audit interne à construire son plan de mission et sensibiliser les responsables opérationnels aux risques auxquels ils sont confrontés.

2.1 Processus de mise en place d'une cartographie des risques

L'étude du processus de mise en place d'une cartographie des risques nécessitera de cerner :

- la définition et les objectifs de la cartographie des risques,
- les motivations d'établissement d'une cartographie des risques,
- les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques,
- les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques,
- les types de cartographie.

2.1.1 Définition et Objectifs de la cartographie des risques

Cette section va être consacrée à définir la cartographie des risques et à mettre en relief ses objectifs.

2.1.1.1 Définition de la cartographie des risques :

ERNST & YOUNG (2004 :3) présente la cartographie des risques comme un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée.

L'AMRAE (2001 : 4) définit la cartographie des risques comme étant un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est également un moyen de suivi et de communication.

Selon PARIS (in MOREAU 2002 : 134) : « la cartographie des risques d'une société ou d'un groupe est la première étape du processus de gestion globale des risques. La cartographie des risques n'est qu'un des produits (essentiels) du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent (couvertures du risque, acceptation du risque, augmentation du risque..)».

Il s'agit également de pouvoir mesurer la performance de la gestion des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en terme de profil de risque et de règles de gestion des risques. Cette étape est tout aussi importante que la première. En effet, une mauvaise organisation en termes de gestion des risques est, elle-même, porteuse de risques.

La cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques, ces risques identifiés se voient attribués deux caractéristiques (probabilité et impact) qui permettent de les situer sur une carte.

La cartographie des risques constitue pour le risk manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur les risques.

2.1.1.2 Objectifs de la cartographie des risques :

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs (RENARD, 2006 :140-141 ; BERGERET, 2002 :32) :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation,
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités,
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

2.1.2 Les motivations d'établissement d'une cartographie

La cartographie des risques joue souvent le rôle de catalyseur. Sa motivation principale est la mise en place d'un pilotage intégré des risques et la diffusion d'un langage commun sur les risques au sein de l'organisation.

Plusieurs autres motivations connexes sont légitimes, notamment : (MARESCHAL, 15 :2006) :

- le référentiel d'analyse : la cartographie des risques permet aux dirigeants de l'entreprise de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risques,
- améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment vers la direction générale,
- répondre à des demandes extérieures, comme la réglementation, les marchés financiers,
- répondre à la demande grandissante de transparence sur les risques,
- optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat d'assurance,
- optimiser l'achat d'assurance tant dans sa structure (niveaux de couverture et de franchise) que dans la négociation de primes.

2.1.3 Les principaux facteurs de réussite de la cartographie des risques

Les critères de réussite d'une cartographie des risques dépendent évidemment du type d'organisation. Néanmoins, on peut dégager un certain nombre de facteurs généralisables, comme (MARESCHAL, 2006 :21 et AMRAE, 2001 :9) :

- la définition d'objectifs clairs et bien définis,
- un sponsor (de préférence membre de la DG), puis des alliés pour réaliser une phase pilote,
- la constitution de groupes de travail de qualité : un groupe avec diverses compétences doit être défini et inclure les opérationnels qui peuvent aisément ressortir les risques liés à leurs activités. La qualité de la cartographie dépend du groupe de travail constitué,
- les moyens : la cartographie des risques nécessite des ressources internes (hommes et budgets) suffisantes pour un bouclage rapide du projet ; une méthodologie et des outils ; l'apport d'un consultant spécialisé,
- la volonté et l'implication de la direction dans la cartographie donne une grande importance et sensibilise les personnes concernées,
- l'appropriation de la méthode par les « stakeholders »
- une méthode robuste et simple.

2.1.4 Les facteurs internes de spécificité de la cartographie

Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques que nous avons dégagé sont : les objectifs de l'entreprise, les méthodes d'identification et d'évaluation des risques, l'aversion aux risques, la tolérance aux risques.

- Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs indiquent les risques qui leur sont associés.

L'approche méthodologique de l'élaboration de la cartographie des risques est fonction des objectifs stratégiques en concordance avec le business plan de l'entreprise et varie d'une spécificité à une autre (WALKER et al, 2003 :1).

- Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques :

Plusieurs méthodes existent en vue d'identifier et d'évaluer les risques. L'on distingue les méthodes quantitatives ou qualitatives basées soit sur les pertes financières, soit sur les biens immobiliers et mobiliers, soit sur les actifs intangibles et les objectifs.

- L'aversion aux risques :

L'aversion aux risques varie d'une entité à une autre et détermine le niveau de tolérance aux risques acceptables par l'entité et aux risques cibles (BELLUZ, 2002 :6).

- La tolérance aux risques :

Chaque organisation a sa propre tolérance à l'égard des risques (BELLUZ, 2002 :4). Cette particularité propre à chaque entreprise définira les risques qui apparaîtront dans la cartographie des risques.

2.1.5 Les types de cartographie

Le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type de risque étudié. Deux grandes options se présentent :

- l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée,
- l'étude de risques spécifiques liés à un domaine particulier.

Ces deux options déterminent le type de cartographie à élaborer (MARESCHAL, 2006 :7).

2.1.5.1 La cartographie thématique

Elle s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- soit différentes organisations (par exemple, les mêmes entités qu'un groupe industriel) pour un même thème de risque,
- soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation (MARESCHAL, 2006 :7).

L'exercice de cartographie thématique peut constituer un premier pas vers une cartographie globale.

2.1.5.2 La cartographie globale

Elle vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service d'une entreprise, entreprise, groupe).

Cette démarche permet, pour une même entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance (MARESCHAL, 2006 :7).

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Les moyens humains, matériels, financiers et le temps à consacrer à la cartographie des risques sont souvent trop importants. Sa réalisation peut prendre des mois (Leclerc et al, 2003 :8), selon l'objectif poursuivi par l'entreprise.

Dans le domaine d'élaboration de la cartographie des risques, il n'existe pas une démarche unique car les démarches et les techniques ainsi que les outils utilisés sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises.

Pour cette section, les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques seront abordées ainsi que les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.

2.2.1 Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Plusieurs approches existent pour élaborer une cartographie des risques. Il s'agit de :

- l'approche par autoévaluation,
- l'approche par analyse et synthèse « rationnelle » des risques,
- les points d'entrée,
- le bottom-up,
- le top-down,
- l'approche combinée du bottom-up et top-down.

2.2.1.1 L'approche par autoévaluation :

Elle stipule le lien naturel objectifs / risques, la connaissance des activités et donc des risques liés. Elle s'effectue :

- par interviews, sondages/questionnaires, individuels ou en groupe,
- page blanche et/ou questionnement dirigé,
- ateliers de travail, dynamique de groupe, validation et appropriation des résultats (Bapst et al : 2004, 11).

2.2.1.2 L'Approche par analyse et synthèse « rationnelle » des risques :

Cette approche s'effectue par :

- Comparaisons sectorielles, « benchmarking », étude historique (accidents, ...)
- Documentation existante (services d'audit, assurances, risk managers, ...) et analyses de données chiffrées
- Experts par métiers, par nature de risques
- Revue exhaustive de listes de « risques types » (BAPST et al : 2004, 11).

2.2.1.3 Les Points d'entrée :

Elle consiste à analyser les objectifs de l'entreprise, les pôles de valeurs et les différents processus.

Cette approche s'effectue :

- par les objectifs et pôle de valeur,
- par les processus
- Par natures de risques spécifiques (BAPST et al : 2004, 11).

2.2.1.4 Le bottom-up :

L'approche bottom-up signifie une implication forte des opérationnels (Manivit, 2003 : 18).

L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité.

Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charges de l'élaboration de la cartographie.

Selon PIOT D'ABZAC et al (2007 :22)

« Le bottom-up permet de :

- Identifier des menaces empêchant la bonne réalisation des activités et l'atteinte des objectifs opérationnels,
- Favoriser la détection des « risques orphelins » à la frontière entre processus par exemple
- Identifier des risques méconnus de la hiérarchie,
- Disposer d'une quantification reposant sur un historique ou une analyse concrète,
- Obtenir des informations détaillées mais nécessitant des ressources. »

2.2.1.5 le top-down :

L'identification des risques par la démarche top-down stipule une implication et une décision du niveau le plus élevé de la hiérarchie. Jusqu'aux directions opérationnelles ou fonctionnelles de l'entreprise.

Selon PIOT D'ABZAC et al (2007 :22) : « Le top-down permet de :

- obtenir une vision globale : connaissance des menaces sur les enjeux majeurs,
- échanger sur une vision transverse des risques : (risques dans et hors sphère de responsabilité),
- partager au plus haut niveau la même compréhension globale des risques,
- disposer de résultats rapides pour une mise en œuvre légère, favorisée par l'interrogation d'interlocuteurs ayant la compréhension la plus claire des objectifs,
- favoriser l'adhésion des dirigeants qui deviennent promoteurs. »

2.2.1.6 L'approche combinée :

C'est la méthode combinée des approches top-down et bottom-up ; selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels.

L'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction.

L'utilisation de chacune des méthodes est fonction des organisations et de leurs objectifs (LECLERC et al, 2003 :19).

2.2.2 Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Une synthèse des points de vue de MOULAIRE, d'ERNST & YOUNG, d'Altaïr conseil, de FONTUGNE, de RENARD, de MARESCHAL, de CASTELBAJAC, de POYARD permet de faire ressortir les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.

Tableau n°3 : Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques

PHASES	ETAPES	MOULAIRE (2008:3)	ERNST AND YOUNG (2004:5-12)	ALTAÏR CONSEIL (2008:3)	FONTUGNE in AMRAE (2001:6)	RENARD (2006:133-135)	MARESCHAL (2006:10-12)	CASTELBAJAC (2009: 3)	POYARD (2008:18)
Préparation	Analyse du contexte								
	Formalisation des processus								
Planification	Identification des risques								
	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques								
	Evaluation des risques								
Synthèse	Hierarchisation des risques								
	Représentation des risques (cartographie)								
Plans d'action	Etablissement des plans d'action								
Actualisation	Amélioration et mis à jour de la démarche								

Source : Nous mêmes

2.3 Analyse du tableau de synthèse

Le tableau de synthèse est un préalable en vue de gérer efficacement les risques. Cette analyse s'articulera autour :

- la préparation,
- la planification,
- la synthèse,
- le plan d'action,
- l'actualisation.

2.3.1 La préparation

La préparation correspond à l'analyse du contexte de l'étude et de la formalisation des processus. Elle inclut un diagnostic de l'environnement interne et externe et les objectifs stratégiques. Il est indispensable de définir la croissance, l'efficacité, l'efficience et les variables externes dans le cadre de référence.

Cette étape nécessite une forte implication du comité de gestion des risques et la définition des missions dévolues à chaque membre de l'organisation (HASSID, 2008 : 73).

2.3.2 La phase de planification

La phase de traitement des données nécessite l'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques existant, l'évaluation des risques et leurs hiérarchisations.

2.3.2.1 L'identification des risques

La phase d'identification des risques consiste à énoncer et à documenter les risques ainsi que l'information permettant de comprendre le contexte dans lequel ils s'inscrivent. Une liste des risques est ensuite préparée afin de résumer les risques susceptibles de survenir au cours de la réalisation du projet. Il est également souhaitable d'établir immédiatement un répertoire dans lequel ces risques seront consignés pour une consultation future.

Cela requiert dans un premier temps une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise (OHASSENIAN, 2004 : 27).

Selon ELKINGTON, 2002 : 2 : « Risk identification appears to be the most important stage of risk analysis, as no work can be done on risks that no one has discovered. »

Cela signifie que l'identification des risques est l'étape la plus importante de l'analyse des risques, aucune gestion de risque ne peut être effectuée sans identification préalable.

Selon CHAPMAN et al (2002: 2): « Risk identification is both important and difficult, and that it calls for some creativity and imagination. The identification process can be made more efficient if the skills and experience of others can be harnessed ».

Cela signifie que l'identification des risques est à la fois importante et difficile, et elle appelle à la créativité et à l'imagination. Le processus d'identification peut être rendu plus efficace si les compétences et l'expérience des autres peuvent être exploitées.

Les techniques d'identification des risques sont multiples, l'on distingue : l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs, l'identification basée sur l'atteinte des objectifs, l'identification basée sur les check-lists, l'identification par analyse historique, l'identification basée sur l'analyse de l'environnement, l'identification par tâches élémentaires.

- L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs :

Elle 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 (BAPST, 2003 :2).

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs :

Selon cette approche, l'on identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont (BAPST, 2003 :3).

- l'identification basée sur les check-lists :

La check-list est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles et peut être en fonction des activités (OHASSENIAN, 2004 :27). Il doit en outre être utilisé avec discernement (ROUFF, 2001 :14).

- l'identification par analyse historique :

Cette approche permet l'identification en se basant sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise (BARROIN et al, 2002 :2).

- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement :

L'analyse de l'environnement est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (MCNAMEE, 1996 : 13).

- l'identification par tâches élémentaires :

Pour une nette appréciation des risques encourus par l'entreprise, une utilisation complémentaire ou une combinaison de deux ou plusieurs de ces méthodes serait souhaitable. Par ailleurs, la finalité première de la cartographie déterminera la technique à utiliser (MOREAU, 2003 :136).

2.3.2.2 Evaluation du dispositif de maîtrise des risques :

Pour l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques existant, il est nécessaire d'établir un diagnostic général sur le niveau de risque.

L'étude doit porter sur :

- l'organisation,
- les acteurs,
- les missions, les opérations effectuées,
- les procédures,
- la conception,
- le fonctionnement,
- le système d'information : en termes de contrôle des processus (traçabilité), de remontées d'informations fiables (intégrité, origine de l'information), d'organisation et de délégation des pouvoirs (contrôle d'accès) (TOURTIER, 2006 : 66).

Cette évaluation a pour objectif d'identifier les points faibles de chaque procédure ainsi que toute faiblesse qui puisse mettre en cause la capacité de l'entreprise à collecter, analyser et révéler l'information exigée dans un délai de temps défini.

Tout changement dans les procédures de contrôle, y compris les actions correctives qui ont été prises suite à l'identification des faiblesses ou déficiences, doit également être évalué.

2.3.2.3 Evaluation des risques

« Risks analysis is perhaps the most time-consuming step, and it should be done well, because it is the foundation for all that follows. If a clear analysis is produce, the rest of the process falls into place naturally with the help of the risk model “(MERRITT, 2004:8).

Ce qui signifie que l'analyse des risques pourrait être l'étape qui consomme le plus de temps, et qu'elle devrait être correctement effectuée car étant la base de tout ce qui va suivre. Si une bonne analyse est produite, le reste du processus devient aisé avec l'aide du risk model.

L'analyse des risques vise à estimer le niveau de chacun des risques identifiés. Par un examen approfondi et plus raffiné de l'information recueillie à l'étape de l'identification des risques, la démarche consiste ainsi à établir l'importance respective des divers risques. Pour ce faire, une analyse détaillée des éléments exposés en cause et de leurs vulnérabilités est nécessaire, afin d'en dégager les probabilités d'occurrence et les conséquences potentielles associées.

L'analyse des risques requiert que des hypothèses soient formulées en fonction des faits en présence, des événements survenus dans le passé et de l'information accessible.

Compte tenu que l'information sur laquelle se fondent ces hypothèses est souvent partielle, l'analyse des risques comporte un certain degré d'incertitude.

De façon imagée, cet exercice pourrait se décrire comme un processus de modélisation et de prévision cherchant à répondre aux questions suivantes :

- Que se passerait-il si l'aléa se manifestait?
- Quelles sont les probabilités qu'il se produise?

En bout de ligne, l'analyse des risques doit permettre de :

- Connaître le plus précisément possible la nature des risques susceptibles d'affecter la l'organisation;
- Disposer de l'information permettant de distinguer les risques majeurs des risques mineurs et d'établir la liste de ceux qui sont prioritaires;
- Déterminer les options de traitement les plus appropriées pour assurer la réduction des risques (JACQUIAU, 2006 :3).

L'analyse des risques est donc un processus systématique qui vise à estimer le niveau de risque par l'analyse des probabilités d'occurrence des aléas et des conséquences potentielles pouvant résulter de leur manifestation.

Quatre actions principales caractérisent l'analyse des risques, ce sont :

- l'identification et l'évaluation des mesures de contrôle existantes;
- la détermination des conséquences potentielles;
- la détermination des probabilités d'occurrence des aléas;
- l'estimation du niveau de risque (MARESCHAL, 2006 :21).

- L'impact d'un risque

L'impact d'un risque se veut être les conséquences du risque sur le projet. Selon ces conséquences possibles, on peut évaluer le poids du risque. Plusieurs possibilités existent pour mesurer le poids d'un risque :

- Soit en affectant une note (barème à définir)
- Soit en affectant un critère (Très léger, Léger, Modéré, Grave)
- Soit en affectant un poids financier (montant en euros représentatif du poids)

La notation permet d'affecter une note jugée représentative de l'impact du risque, qui peut être comprise entre 1 à 10 pour être précis ou entre 1 à 6 pour une estimation plus rapide.

L'affectation d'un critère au risque (Très léger, Léger, Modéré ou Grave) est une méthode moins précise que la précédente, cependant elle donne une estimation rapide et qualitative du risque (JACQUIAU, 2006 :4).

La troisième méthode apporte un intérêt autre, car elle associe un risque avec une valeur monétaire.

Ceci permet de se rendre compte rapidement de l'impact financier du risque sur le projet s'il se produit, cependant il apparaît comme plus difficile à évaluer un montant représentatif pour tel ou tel risque.

Cette méthode peut être difficile à mettre en place pour la première fois sur un projet, néanmoins avec l'expérience de projets vécus, il est possible d'effectuer des analogies et donc d'affiner d'un projet à l'autre la valeur monétaire affectée au risque (JACQUIAU, 2006 :4).

- La probabilité d'un risque :

La probabilité d'un risque est le degré possible d'apparition ou non du risque. En effet les risques identifiés peuvent avoir une chance d'apparition très faible comme forte. La démarche de suivi des risques ne sera pas la même selon la probabilité d'apparition. Il faut donc, là aussi, mesurer cette notion :

- Soit en affectant une note (barème à définir),
- Soit en affectant un critère (Très faible, Faible, Moyenne, Forte)

Les remarques sur ces deux méthodes sont comparables aux remarques faites précédemment. La notation permet d'affecter une note jugée représentative de la probabilité d'apparition du risque (par exemple de 1 à 10 ou de 1 à 6).

L'affectation d'un critère au risque (Très faible, Faible, Moyenne ou Forte) donne une estimation rapide et qualitative du risque. « Piloter à travers le risque » (JACQUIAU, 2006 :4).

2.3.2.4 Hiérarchisation des risques et représentation des risques

Suite à la mesure de l'impact et de la probabilité d'apparition du risque, il est possible d'en déduire le risque brut. Après avoir tenu compte des dispositifs de maîtrise des risques existants vis-à-vis du risque brut, l'on détermine la criticité. Cette notion de criticité va permettre de hiérarchiser les différents risques du projet en les classant par catégorie. Plus la criticité est forte, plus le risque est de catégorie élevée.

La criticité se veut être le produit de l'impact avec la probabilité d'apparition du risque. Cette notion permet d'identifier les différents cas de qualifications possibles pour un risque à savoir:

- Risque faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque inacceptable (JACQUIAU, 2006 :5).

Figure n°3 : Matrice des risques

GRAVITE

4	4	8	12	16
3	3	6	9	12
2	2	4	6	8
1	1	2	3	4
	1	2	3	4
	PROBABILITE			

Faible
Moyen
Elevé

Source : MOULAIRE (2008 : 6)

2.3.3 La phase de synthèse

Il s'agit de l'étape de représentation des risques sous la forme d'une matrice.

La matrice de risques est conçue pour aider à déterminer le niveau de risque de danger particulier, et ce, à l'aide de critères objectifs liés à la probabilité et à la gravité (MOULAIRE, 2008 :4).

2.3.4 Etablissement des plans d'actions

L'intérêt de la cartographie des risques réside principalement dans les plans d'actions qu'elle suscite. Ces derniers peuvent prendre diverses formes :

- actions correctives ponctuelles,

- mise en place d'une procédure de contrôle récurrente,
- mise en place d'indicateurs pour le suivi des risques spécifiques,
- transfert d'un risque vers l'assurance,
- changement du propriétaire de risque (MARESCHAL, 2006 : 25).

2.3.5 Actualisation

Les différents plans d'actions doivent être mis en place et suivis. Ils modifient donc la cartographie.

Il s'agit alors de mettre à jour la cartographie, afin d'observer l'impact des plans d'actions, de les réajuster éventuellement et d'en définir les nouveaux.

Seule cette dynamique est à même de garantir une gestion active des risques (POYARD, 2001:18).

En somme, au cours de ce chapitre, nous avons développé le processus de mise en place d'une cartographie des risques, ensuite la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et enfin l'analyse du tableau de synthèse.

Chapitre 3: Méthodologie de recherche

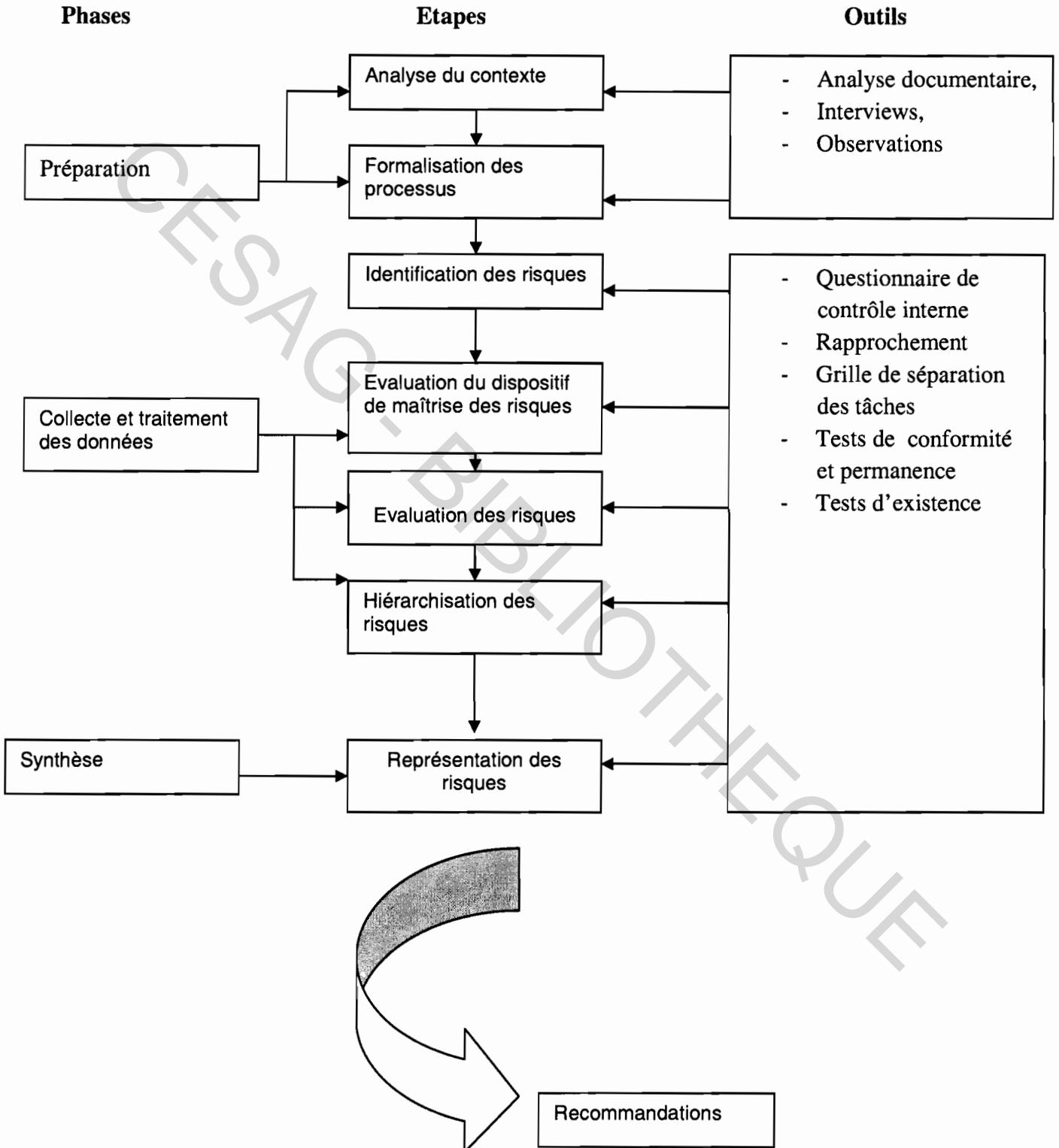
Après avoir présenté le processus achats/fournisseurs et de la cartographie des risques, l'objet de ce chapitre est de présenter notre méthodologie de recherche à travers notre démarche référentielle et les outils de collecte de données.

Il est à noter que la démarche référentielle résulte d'une consolidation de différentes démarches et des meilleures pratiques de gestion des risques dans divers secteurs d'activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3.1 Le modèle d'analyse

Figure n°4 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

Hussein Bengaly TOURE, DESS Audit & Contrôle de gestion, 20^{ème} Promotion, CESAG

3.2 Population rencontrée

Pour la phase pratique de notre étude, nous avons pris des rendez-vous et ensuite rencontré un certain nombre d'agents, intervenant dans le processus d'achats/fournisseurs. Notre échantillon d'étude se présente comme suit :

Tableau n°4: Echantillon de l'étude

Service ou Bureau	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Bureau Approvisionnement	2	5
Bureau Achat	3	4
Bureau Transit	2	5
Bureau Gestion de Stock	4	12
Comptabilité antenne de YOFF	1	5
TOTAL	12	31

Source : Nous même.

3.3 Outils de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons utilisé les outils de collecte d'information, les outils descriptifs, les outils d'analyse des données.

3.3.1 Les outils de collecte d'information

Les outils de collecte d'information qui ont été utilisés sont l'entretien, l'observation directe et physique et l'analyse documentaire.

3.3.3.1 L'entretien

L'entretien se décompose en trois phases :

- La préparation :

La phase de préparation a débuté par une prise de rendez-vous, ceci en vue de s'assurer de la disponibilité de l'interlocuteur ; ensuite la préparation du sujet, pour cela, nous avons fixé les objectifs à atteindre.

- La conduite de l'entretien :

Elle a consisté en une prise de note en vue d'une part de ralentir le flux d'information et d'autre part de conserver trace du déroulement de l'entretien et des points essentiels.

Pendant l'entretien, les questions étaient de type :

- Questions ouvertes ou fermées,
- Questions alternatives,
- Questions suggestives.

- Après l'entretien :

Immédiatement après l'entretien, nous avons formalisé les notes et exploiter ce qui pouvait l'être.

3.3.3.2 L'observation directe et l'observation physique

L'entretien n'étant pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il fallait analyser les documents et les liens entre eux.

L'observation a nécessité de résumer notre compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement. Pour la comptabilisation d'une facture par exemple, nous avons suivi avec attention l'enchaînement des faits.

Cela a eu deux avantages :

- S'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise,
- S'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

3.3.3.3 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté essentiellement à l'exploitation des documents existant au sein de l'ASECNA. Ainsi, nous avons pu consulter le manuel des procédures des achats adopté en 2003 et en vigueur, les anciens rapports d'audit sur les achats, le chrono de classement des documents relatifs aux achats réalisés en 2009. Ces documents nous ont permis de mieux connaître le fonctionnement du processus achats/fournisseurs.

3.3.2 Les outils descriptifs

Les outils descriptifs qui ont été utilisés sont l'organigramme, le diagramme de circulation, la grille de séparation des tâches.

3.3.2.1 L'organigramme³

L'organigramme a permis de mieux comprendre les responsabilités respectives du personnel. En effet, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il peut exister des différences non négligeables entre l'organigramme « officiel » et les responsabilités réelles d'où l'importance de mieux comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter une procédure.

3.3.2.2 Le diagramme de circulation ou flow-chart⁴

Pour tracer le diagramme de circulation, nous nous sommes servis du logiciel VISIO, dont la spécificité est la construction des diagrammes à partir de symboles que nous avons prédéfinis en annexe 1. Ainsi, à partir des entretiens et des observations, nous avons pu le tracer.

Le diagramme de circulation a permis une :

- visualisation,
- synthèse et de concision,
- précision.

³ L'organigramme figure au chapitre 4 relatif à la présentation générale de l'ASECNA à la page 58.

⁴ Les diagrammes de circulation sont observés en annexe 1 aux pages 94 à 101.

Cet outil a été utilisé pour accroître la compréhension des processus.

D'une façon générale, certaines règles doivent être respectées pour la bonne lisibilité des diagrammes :

- Subdiviser les diagrammes si la procédure est complexe. Il est important de ne pas vouloir inclure trop d'éléments dans le diagramme,
- Respecter la chronologie des opérations et ne pas hésiter à mettre en évidence les documents en attente,
- Ne pas laisser de documents sans source ou sans destinataire,
- Utiliser une colonne commentaires qui permet de ne pas surcharger le diagramme lui-même.

Dans la mesure du possible, il convient de confirmer l'ensemble du diagramme avec l'interlocuteur. Si le diagramme a été préparé précédemment, le diagramme peut être un excellent guide d'entretien pour mettre en évidence les différentes modifications réalisées dont l'interlocuteur ne pense peut être pas à aborder car pour lui il s'agit d'une modification ancienne (LEMANT, 1995 : 182).

3.3.2.3 La grille de séparation des tâches⁵

La grille de séparation des tâches a permis de compléter les autres outils descriptifs à travers la visualisation des différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure.

3.3.3 Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données qui ont été utilisés sont le questionnaire de contrôle interne et le tableau des risques.

⁵ La grille de séparation des tâches est observée en annexe 3 aux pages 117 et 118

3.3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne⁶

Le questionnaire de Contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre d'apprécier le niveau des risques et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne (LEMANT, 1995 : 195).

Le QCI comporte les questions visant à analyser les opérations " à risques " et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne. Ce ne sont pas des questions que l'auditeur pose mais les questions qu'il va se poser et pour lesquelles il déterminera les outils qui permettront d'y répondre tel que les entretiens, l'analyse de documents...

La formulation des questions a été faite de manière à ce que les réponses « OUI » correspondent aux forces et les réponses « NON » correspondent aux faiblesses. Il s'est agi de formuler les meilleures questions pour pouvoir maîtriser les tâches élémentaires exécutées par les opérationnels.

3.3.3.2 Le tableau d'identification des risques⁷

Le tableau d'identification des risques nous a servi pour l'identification des risques en associant à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas atteint.

3.3.3.3 Les tests d'existence et de permanence

Nous avons procédé à des tests d'existence afin de nous assurer de l'existence des informations recueillies, que l'opération s'effectue effectivement dans la forme.

Lorsque le test d'existence était concluant, nous passons au test de permanence. Les tests de permanence nous permettaient de nous assurer de l'application conformément aux procédures et techniques d'achats décrites dans le manuel.

En somme, ce chapitre nous a permis d'indiquer les outils et techniques utilisées pour aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique nous facilitera la conception de la cartographie des risques opérationnels liés à ce processus.

⁶ Le questionnaire de contrôle interne est observé en annexe 2 aux pages 103 à 115.

⁷ Les tableaux d'identifications des risques se trouvent au chapitre 6 aux pages 67 à 73.

Conclusion de la première partie :

Cette partie consacrée à la revue de littérature nous a permis de voir comment le problème de recherche s'inscrit dans le champ des connaissances sur le sujet et comment les connaissances permettent de préciser les questions et les hypothèses de recherche du processus achat/fournisseur.

Ainsi, cette revue de littérature nous a permis d'arborer notre modèle d'analyse, démarche que nous utiliserons pour mettre en exergue les risques susceptibles de nuire aux objectifs des activités d'achats de l'ASECNA pour leur bonne gestion

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Les entreprises ont de plus en plus recours au contrôle interne dans la recherche de l'efficacité. Le contrôle interne, pour répondre à cet appel, doit définir des outils et techniques de gestion des risques. C'est ainsi que de nouveaux outils dont la cartographie des risques vont être introduit dans les plans d'audit.

Pour appliquer les techniques et outils de conception pour exploiter les informations collectées auprès des acteurs du processus achats/fournisseurs, nous avons choisi l'ASECNA (Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar). En effet, comme toute structure, les dirigeants se soucient de la protection et la sauvegarde du patrimoine

Après avoir illustré dans le premier chapitre la description de l'existant, nous présenterons dans un second chapitre l'analyse des procédures en l'occurrence, la cartographie des risques opérationnels du processus achats/fournisseurs. La dernière section sera consacrée aux recommandations découlant de ces analyses et qui permettront une gestion efficace des risques.

Chapitre 4: Présentation générale de l'ASECNA et description des procédures du processus achats/fournisseurs existantes

L'ASECNA évolue dans le secteur de l'aéronautique. C'est un établissement public de droit international, jouissant de l'autonomie financière répondant à un système de gestion publique.

Une adéquate détermination des risques opérationnels pouvant nuire à l'atteinte de ses objectifs requiert une connaissance parfaite de ses activités, de son organisation, de ses moyens et des procédures liées à l'achat.

4.1 Présentation générale de l'ASECNA

Cette section donnera un aperçu sur la description de l'ASECNA, ses missions, son organisation.

4.1.1 Description de l'entité :

L'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) a été créée à Saint Louis au Sénégal le 12 décembre 1959, c'est un établissement public à caractère multinational. Elle rassemble 18 Etats membres issus de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, Madagascar, les Comores et la France.

En effet, à sa création, l'ASECNA était essentiellement un organisme de coopération franco-africain et malgache. Au fil des années, c'est la coopération interafricaine et Malgache qui est devenue déterminante avec le transfert du siège de Paris à Dakar et l'africanisation du poste de Directeur Général.

L'adhésion de tout Etat intéressé s'effectue sous réserve de l'accord unanime de tous les Etats signataires.

4.1.2 Missions de l'ASECNA

Les missions de l'Agence, orientées essentiellement vers les prestations de service et la gestion dans les domaines de l'aéronautique et de la météorologie comporte les activités communautaires et les activités nationales.

4.1.2.1 Les activités communautaires

L'ASECNA est chargée de la gestion d'un espace aérien de 16 100 000 km². Cet espace est couvert par cinq centres d'information en vol basés à Antananarivo, Brazzaville, Dakar, Niamey et N'djamena.

Dans ses centres d'informations, l'ASECNA assure le contrôle de la circulation aérienne, le guidage des avions, la transmission des messages techniques et de trafic, l'information de vol, le recueil des données, la prévision et la transmission des informations météorologiques.

Au niveau de la circulation en route, l'approche et l'atterrissage, elle assure le contrôle d'aérodrome, le contrôle d'approche, le guidage de roulement des aéronefs au sol, l'aide radio et visuelle à l'approche et à l'atterrissage, les transmissions radio, les prévisions météorologiques, le bureau de piste et d'informations aéronautiques ainsi que les services de sécurité incendie.

4.1.2.2 les activités nationales

L'ASECNA peut se voir confier pour le compte d'un Etat selon une convention particulière la gestion ou l'entretien de toute exploitation d'utilité aéronautique ou météorologique, l'exécution d'études et de contrôle de travaux d'aéroports ou d'installations techniques ainsi que leur maintenance.

Quant aux missions d'ingénierie qui lui sont confiées par les Etats membres, l'ASECNA en assure l'exécution avec le concours de ses directions spécialisées.

L'ASECNA est en outre habilitée à passer des contrats avec les Etats non membres qui seraient désireux d'utiliser ses services.

4.1.3 Organisation de l'ASECNA

Les structures statutaires se composent du Comité des Ministres, du Conseil d'Administration, de la Direction Générale, de la Commission de Vérification des Comptes, de l'Agence Comptable, du Contrôle Financier.

4.1.3.1 Le Comité des Ministres

Le comité des Ministres de tutelle définit la politique générale de l'ASECNA. Il se réunit au moins une fois par an en session ordinaire ; la présidence en est tournante, à un rythme annuel.

4.1.3.2 Le Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration prend les mesures nécessaires au fonctionnement de l'ASECNA, au moyen de délibérations relatives notamment aux budgets annuels de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit au moins deux fois par an.

4.1.3.3 La Direction Générale :

Le Directeur Général, assisté de 6 Directeurs, assure la gestion de l'Agence en exécution des décisions prises par les 2 instances statutaires précitées. Il recrute tout le personnel de l'ASECNA hormis l'Agent Comptable et le Contrôleur Financier et est responsable de sa gestion administrative. Il nomme dans chaque Etat membre un Représentant. Cet agent est responsable des activités de l'Agence dans son Etat d'affectation.

4.1.3.4 L'Agence Comptable :

L'Agent Comptable, nommé par le conseil d'administration après agrément du Comité des Ministres, tient la comptabilité générale et la comptabilité analytique d'exploitation.

Il prépare le compte financier, qui est présenté au conseil d'administration après avoir été soumis au contrôle de la vérification des comptes.

4.1.3.5 Le Contrôle Financier :

Le Contrôleur Financier, nommé par le Conseil d'Administration après agrément du comité des Ministres, a une mission générale de contrôle de la gestion de l'établissement et de surveillance de toutes les opérations susceptibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

4.1.3.6 La Commission de Vérification des Comptes :

La Commission de Vérification des comptes est composée de 3 membres désignés par le Conseil d'Administration. Elle établit, pour le Conseil d'Administration, et pour chaque Ministre de tutelle, un rapport sur la régularité de la gestion comptable de l'ASECNA et formule des propositions motivées sur le quitus à donner à l'Agent Comptable.

4.2 Les opérations du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA

La description des opérations du processus achats/fournisseurs s'articulera autour de deux points à savoir les objectifs du processus achats/fournisseurs et son organisation.

4.2.1 Les objectifs du processus achats/fournisseurs

La Direction Générale de l'ASECNA a dégagé un ensemble d'objectifs généraux qu'elle a assigné aux acteurs impliqués dans la gestion du processus d'achat. Il s'agit de :

- l'optimisation des opérations d'achats par le traitement efficace des besoins,
- la sécurisation des biens et du patrimoine,
- la fiabilité des informations administratives et financières.

4.2.2 Organisation des bureaux approvisionnement et achats à l'ASECNA :

A l'ASECNA, la gestion des approvisionnements et des achats s'effectuent à partir des Bureaux Approvisionnement et Achats. Les Bureaux Approvisionnement et Achats sont rattachés au Service Approvisionnement et Achats et qui est rattaché à la Direction des Moyens Techniques et de l'Informatique.

4.2.2.1 Le Bureau Approvisionnement

Il est chargé de l'approvisionnement des Représentations et des structures des services communs en matériels et fournitures (techniques, consommables, administratifs, informatiques, de bureau, de génie civil...).

A ce titre, il doit :

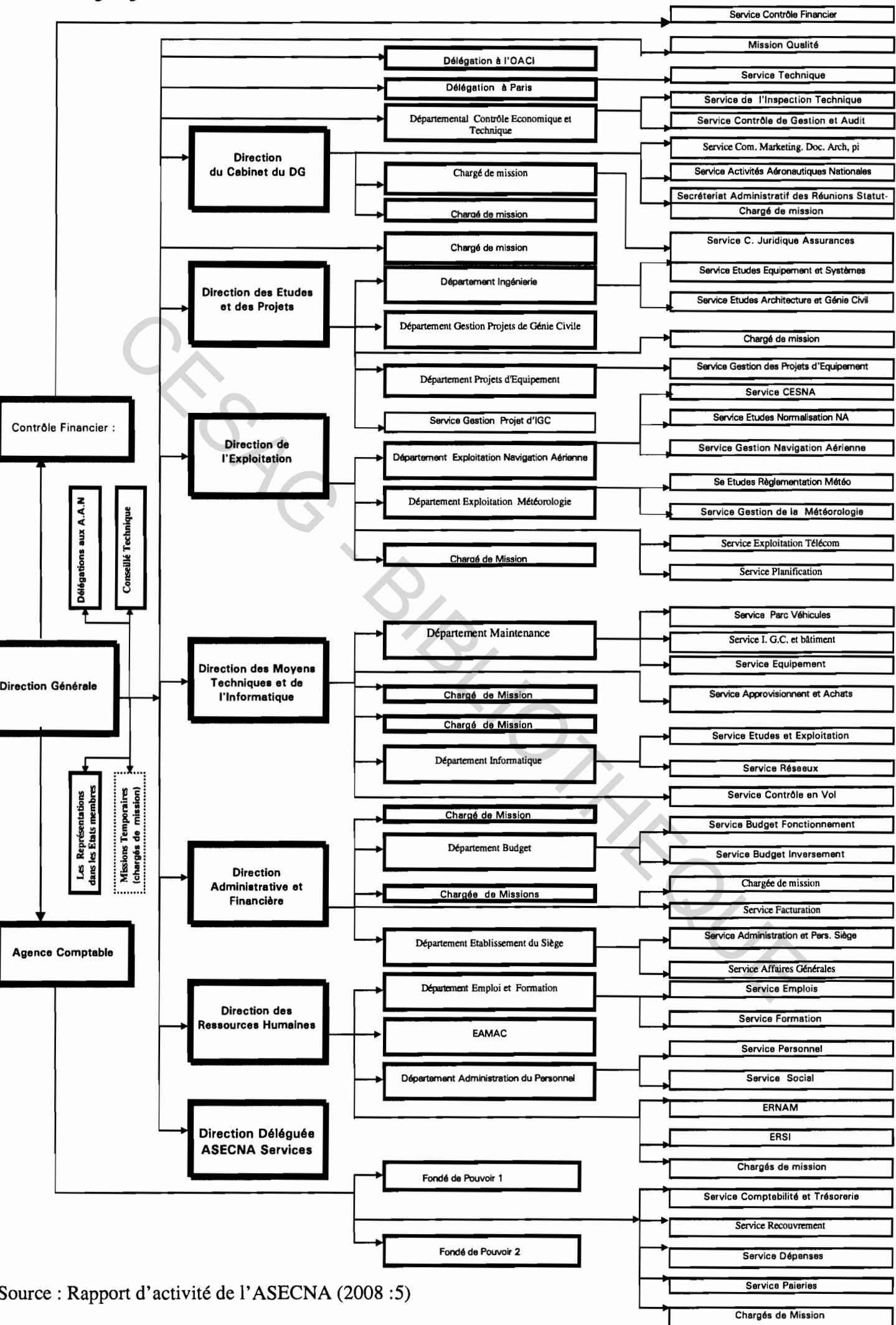
- centraliser et traiter les demandes de matériels provenant des Représentations et des structures des services communs ;
- déterminer les paramètres d'approvisionnement ou de réapprovisionnement en relation étroite avec les structures concernées ;
- assurer le réapprovisionnement du magasin central ;
- élaborer en collaboration avec le Bureau Gestion des stocks, le plan d'approvisionnement des besoins en matières et fournitures, en relation avec les différents magasins de l'Agence ;
- gérer la nomenclature ASECNA et mettre à jour régulièrement des dictionnaires des Représentations.

4.2.2.2 Le Bureau Achats

Le Bureau Achats est chargé de :

- Traiter les demandes d'achats (DA) émises par le Bureau Approvisionnement et de procéder au choix du lieu d'approvisionnement ou du fournisseur ;
- d'initialiser les commandes (bons de commande, marchés,...) et d'en assurer le suivi ;
- de rechercher les prix des matières et fournitures objet des demandes de cotations exprimées par les différentes structure de l'Agence ;
- d'élaborer un registre fournisseurs et un catalogue des prix unitaires des différentes matières et fournitures ;
- d'assurer le suivi administratif des opérations liées à l'approvisionnement et aux achats.

Figure n° 5: Organigramme de la Direction Générale de l'ASECNA



Chapitre 5 : Description des procédures existantes

Au cours de ce chapitre, il sera question de décrire les procédures d'approvisionnements, d'achats et du traitement des factures de l'ASECNA. Cette description a été faite à l'aide des entretiens avec les Agents du Service approvisionnement/achats.

5.1 Description des procédures d'approvisionnements

Le bureau approvisionnement s'occupe de la gestion des comptes limitatifs 610⁸ et 611⁹.

L'expression du besoin en matériel de fonctionnement, établie par les structures du siège, les Ecoles, les Délégués aux Agences Nationales, les Clients extérieurs comme l'Agence de la Navigation Aérienne en Guinée est saisie dans la base SDM (Système de Demande de Matériel) et est transmise par messagerie via Internet, fax ou courrier.

Ensuite, un Agent des Approvisionnements effectue la lecture de la messagerie et saisit la DM dans le SDM et imprime la DM à partir de la boîte de réception.

L'agent des approvisionnements effectue l'ouverture des dossiers et transmet la chemise papier à la CT concernée et l'enregistre dans le registre des DM.

Le Responsable des Approvisionnements consulte le logiciel DINA (Dictionnaire Informatisé des Nomenclatures)

et vérifie la nomenclature :

- Lorsque la nomenclature n'existe pas, un agent des approvisionnements lance une procédure de nomenclature dans le logiciel PANOM-01-0, la consultation de Soprano est effectuée,
- Au cas où la nomenclature existe, le Cadre des Approvisionnements contrôle directement le bien-fondé du besoin, vérifie la cohérence consommation et quantité et vérifie les encours.

Après les vérifications et besoins du matériel, il consulte le stock au magasin central :

- lorsque le matériel est disponible dans le stock du magasin central, une DL et une DT complémentaire, le cas échéant, sont établis et remis au bureau transit pour l'expédition, classés et archivés,

⁸ Le compte limitatif 610 comprend les matières, fournitures et pièces de rechange pour la navigation Aérienne et la météorologie

⁹ Le 611 comprend les matières, fournitures et pièces de rechange pour garage et avion.

- lorsque le matériel n'est pas disponible dans le stock du magasin central, le cadre des approvisionnements fait vérifier dans le stock de magasins décentralisés. Lorsque le matériel est disponible, le cadre des approvisionnements rédige un mail et un fax de redéploiement que le Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique vise pour effectuer un redéploiement. Il classe le dossier approvisionnement et le magasinier procède à l'archivage dans le SDM. Lorsque le matériel n'est pas disponible, une DA est établie et transmise au Bureau Achats.

5.2 Description des procédures d'achats

Les procédures d'achats comportent les achats par Bon de Commande, les achats par marché, les achats en urgence de matériel, l'agrément et enfin l'évaluation des fournisseurs.

5.2.1 Achats par Bon de Commande

Un Agent du Bureau Approvisionnement transmet les DA au Bureau Achats. Il s'agit dans ce cas, des fournitures ne rentrant pas dans le cadre d'un marché.

A partir de la base de données du logiciel SDM, un Agent du Bureau Achats présélectionne les fournisseurs potentiels susceptibles de satisfaire le besoin en vue de connaître les prix par fax, téléphone ou mail. Après avoir analysé les différentes propositions suite à la mise en concurrence de trois fournisseurs, il effectue une cotation en vue de choisir le mieux offrant en terme de rapport qualité /prix. A la suite de cela un autre agent du Bureau établit un bon de commande qu'il transmet au Chef de Bureau.

Le Chef de Bureau après vérifications appose son visa sur le bon de commande. Le Chef de Bureau Achats transmet à son tour le bon de commande à son Chef de Service qui lui aussi vise, avant à son tour de transmettre le bon de commande au Directeur des Moyens Techniques et de l'Informatique pour signature.

Il y'a exception quand il n'ya qu'un seul fournisseur pour un type de matériel précis, dans ce cas il n'ya pas de mise en concurrence.

La facture pro forma et le Bon de Commande sont transmis au Bureau Transit pour demande d'exonération si le fournisseur livre du matériel importé.

Dans le cas contraire, le fournisseur envoie une facture à faire exonérer en TVA.

5.2.2 Achats par Marché

Un Agent du Bureau Achats importe les DA à partir du logiciel SDM. L'achat par marché est effectif Lorsqu'il s'agit d'un achat groupé ou d'un contrat avec un fournisseur pour un montant supérieur à 20 millions FCFA.

Lorsqu'il ne s'agit pas d'un contrat avec un fournisseur, une procédure d'appel d'offre est lancée. Après avoir reçu les différentes propositions, une équipe du Bureau se charge de les analyser et de short-lister trois fournisseurs. Après avoir choisit le mieux offrant sur la base du rapport qualité / prix, un ordre de service est établi. L'ordre de service est transmis au transitaire agréé qui établit une recette technique.

S'il s'agit d'une expédition directe, le magasinier réceptionne la livraison en présence du Chef de Bureau qui vise le bon de livraison

Dans le cas d'une expédition indirecte, la livraison s'effectue sur la plateforme logistique avant qu'elle ne soit réexpédiée vers le site indiqué.

5.2.3 Achats en urgence de fournitures et pièces de rechanges NA (Navigation Aérienne) et MTO (Météorologie)

En plus des Achats par bon de commande et par marché, il existe à l'ASECNA, un autre type d'achats, qui concernent les urgences. Les achats en urgences concernent uniquement les fournitures et pièces de rechange relatives à la navigation aérienne et à la météorologie.

Il y'a Urgence de Matériel dès qu'il y'a baisse de niveau de sécurité dans un aéroport. Cette structure est matérialisée par l'émission d'un message annonçant le dysfonctionnement d'un équipement en navigation aérienne ou d'un équipement en météorologie.

Le Bureau Approvisionnement transmet au Chef Bureau Achats, la Demande d'Achat Urgente. Ce dernier prend en compte immédiatement l'urgence de l'achat, (dès le dépôt de la DA imprimée), selon les besoins exprimé en URMAT.

Après une brève analyse de la demande, le Chef Bureau Achats et/ou un Cadre Achat identifie l'article et le fournisseur. Dans ce cas, le Chef Bureau Achats recherche le prix et le meilleur délai de livraison. Le Chef Bureau Achats et un Cadre Achat vérifient l'existence d'un marché en cours de validité. Un Agent des achats contacte directement le fournisseur, après la réception de la commande, la procédure normale est déclenchée.

Si le fournisseur n'est pas identifié, la DA est envoyée à la Délégation de Paris. Un Agent de ladite délégation recherche dans ce cas un fournisseur pour le matériel. Si le fournisseur répond aux normes qualité / prix, le matériel est commandé et la DA est traitée selon les procédures internes de la délégation de Paris.

5.2.4 Agrément des Fournisseurs

Les critères d'agrément sont le coût, les conditions de paiement, les modalités d'exécutions des prestations. Les pièces à fournir sont : le quitus fiscal et les états financiers.

Le choix est validé par le Direction, la consultation est réalisée par le Bureau achat. Le suivi qualité est à la charge du responsable Qualité.

Tous les fournisseurs ayant un code déjà attribué à la date de la mise en place de la procédure sont considérés comme agréés. Les nouveaux fournisseurs transmettent une demande d'agrément.

Le Chef de Bureau Achats ou un Cadre des Achats ouvre le dossier fournisseur et saisit des informations concernant le fournisseur.

Lors du contrôle d'agrément par le Chef de Bureau Achats, si la note est sup. ou = au seuil, le fournisseur est agréé, le Chef de Bureau Achats rédige et envoi un courrier au fournisseur pour lui notifier son agrément. Dans le cas contraire, la demande d'agrément est rejetée et Chef de Bureau Achats rédige et envoi un courrier au fournisseur pour l'informer du rejet de sa demande d'agrément.

5.2.5 Evaluation des fournisseurs

Les critères d'évaluation des fournisseurs sont :

- coût,
- délai de livraison,
- modalité de livraison,
- conditions de paiements,
- conditions de garantie,
- compétences du service après vente,
- capacité à proposer des contrats de maintenance,
- pérennité du fournisseur ou du fabricant.

Au mois d'octobre de chaque année, le Chef de Bureau Achats procède à une évaluation des fournisseurs sensibles et communs : le seuil d'évaluation est fixé à 40.

Si la note est inférieure à 40 : une évaluation qualitative est faite pour les fournisseurs reproduisant les mêmes types d'écarts. Si, à la suite de 3 livraisons, les écarts reviennent, l'agrément de ces derniers est annulé et une consultation est lancée pour le choix de nouveaux fournisseurs. Pour les fournisseurs en monopole, une lettre est adressée au fournisseur pour lui proposer une réunion pour analyse des actions d'amélioration nécessaires.

5.3 Description des procédures de traitement des factures

Les bons de commande établis par le Bureau des Approvisionnements sont pris en compte pour l'engagement au Bureau gestion antenne de YOFF puis transmis au siège à la DAF.

Après la livraison du matériel, le fournisseur dépose la facture, le bon de livraison, le bon de commande, l'accusé de réception pour la liquidation à l'Agence Comptable, au RAF.

Ensuite, un Agent Comptable reçoit la facture avec la liasse puis établit la feuille d'imputation qu'il joint à la facture en plus du bon d'utilisation immédiate, du procès verbal ou du bon d'entrée à la liasse.

Le Chef du Bureau Traitement des factures vérifie la cohérence des quantités et des prix unitaires entre les différents documents, les calculs avant de transmettre la liasse à son Chef de Service. Le Chef de service vérifie la conformité, l'exactitude des documents et les imputations comptables et signe la feuille d'imputation avant la transmission à un Agent comptable pour la comptabilisation.

La liasse enregistrée au RAF est par la suite transmise au Service des Affaires Générales puis au Bureau des Moyens Généraux qui porte la mention « vu service conforme » puis le Chef de Service Affaires Générales certifie et fait établir le 6CG¹⁰.

Le 6CG est transmis au Bureau Engagement qui procède à l'établissement du 7CG¹¹.

Le 7CG est signé conjointement par le Chef de Département et le Directeur Administratif et Financier puis envoyé au Contrôle Financier pour contrôle, visa et signature et transmission à l'Agence Comptable pour liquidation.

La prise de connaissance des procédures ci-dessus décrites nous permet de faire une analyse en vue de procéder à une identification des risques liés à ce processus dans le chapitre suivant. Cette identification constitue la phase fondamentale de la conception de la cartographie des risques.

¹⁰ Le 6CG est le bordereau de transmission pour ordonnancement.

¹¹ LE 7CG est un bordereau qui accompagne la liasse.

Chapitre 6: Présentation de la cartographie des risques du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA

D'une manière générale, les activités du processus achats/fournisseurs sont exposées à un nombre important de risques.

L'élaboration de la cartographie des risques du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA s'inscrit dans la perspective de détecter les risques susceptibles de porter entrave à la bonne marche de ses activités du processus achats/fournisseurs.

La section 1 de ce chapitre sera consacrée à l'analyse des activités et à l'identification des risques du processus achats/fournisseurs et la section 2 à l'analyse de la matrice avec les recommandations.

6.1 Analyse des activités et identification des risques du processus

achats/fournisseurs

L'analyse de l'existant va nous amener à identifier les différents risques possibles relatifs aux procédures étudiées afin de pouvoir les présenter dans une carte.

6.1.1 Identification des risques du processus achats/fournisseurs

L'identification des risques du processus achats/fournisseurs se fera sur la base de l'analyse et l'identification des risques d'approvisionnement, d'achat par Bon de Commande, d'achat par marché, d'achat par urgence de matériel, de l'agrément des fournisseurs, de l'évaluation des fournisseurs et des procédures de traitement des factures.

6.1.1.1 Analyse et identification des risques d'approvisionnement

Les dirigeants de l'ASECNA portent une attention particulière à l'approvisionnement. Cependant, lors de l'approvisionnement par Demande de Matériel, les directives ne sont pas toujours suivies systématiquement.

L'expression du besoin en matériel de fonctionnement, devant être saisi sur SDM n'est pas faite dans la mesure où le logiciel est défaillant.

Le contrôle du bien fondé du besoin, la vérification de la cohérence entre la consommation et la quantité, la vérification des en-cours, les renseignements complémentaires ne sont pas correctement effectués. En effet, le progiciel COSWIN qui les permettent, est en cours d'actualisation, donc indisponible. Cela fait que la consultation de stock des magasins décentralisés en représentation n'est pas effectuée à partir de la direction ; les saisies des DA et des AR respectivement sur COSWIN et SDM ne sont pas toujours faites.

Tableau n°5: Identification des risques des activités d'approvisionnement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Saisie du besoin en matériel de fonctionnement sur SDM	- Maintenir dans les systèmes des données non fiables - Danger pour la pérennité de l'application	-Données erronées, - Information non fiable,	- Existence d'une procédure d'apurement des données périmées, - Existence et validité d'un contrat de maintenance	- Non - Non
Vérification du besoin	- Achats non nécessaires - incohérence consommation et quantité.	Non fiabilité du besoin	-Existence d'une liste des personnes autorisées à signer des DA -Visa d'autorisation par un responsable identifié	- Oui - Oui
Saisie des demandes de livraison	- Erreur de transcription de l'information, - Non élaboration des bordereaux	- Retard ou non traitement de la commande - Non-conformité de la commande.	-Rapprochement entre la DL et la commande -Documents standards numérotés	- Non -Non
Saisie des demandes d'approvisionnement	- Non élaboration des bordereaux - Erreur de transcription de l'information relatif au matériel	Fiabilité des informations	Documents standards prénumérotés	- Oui - Oui

Source : nous même

6.1.1.2 Analyse et identification des risques d'achat par bon de commande

L'importation des demandes d'achats (DA) qui devait s'effectuer à partir du logiciel COSWIN, s'effectue par transmission directe du Bureau Approvisionnement.

Certaines irrégularités ont été relevées comme le fait que le choix du fournisseur et la validation de l'offre soient effectués par l'Agent qui a fait la cotation alors que cette tâche revient au Chef de Bureau Achats.

Aussi, il n'existe pas un système de suivi des commandes, ce qui peut entraîner un non-respect des termes de la commande par le fournisseur, un non respect des délais de livraison, une absence de suivi des engagements de la société....

Tableau n°6: Identification des risques des activités d'achat par bon de commande

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Transmission des DA au Bureau Achats	-Transmission tardive des DA -Omission de transmission	Commande traitée tardivement	Logiciel d'importation des DA	-Oui -Oui
Consultation des fournisseurs	Marché de gré à gré,	Commande non conforme	Demande de prix par fax, téléphone ou chez le fournisseur	Oui
Choix du fournisseur	-Fournisseurs potentiels non consultés fournisseurs privilégiés, -Non prise en compte du rapport Qualité/Prix.	-Perte financière, -Actifs non sécurisés	-Choix du fournisseur à partir d'un catalogue de fournisseurs agréés, -Analyse des données financières et techniques du fournisseur.	-Non -Non
Etablissement et suivi du BC	-Erreur de transcription de l'information -Non élaboration des bordereaux	-Retard ou non traitement de la commande -Non-conformité de la commande	-Etablissement du BC à partir d'un logiciel et manuellement -Documents standards pré numérotés	-Non -Non
Réception de la livraison	-Non-conformité en quantité ou en qualité, - Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité,	Non-conformité	-Rapprochement livraison/BC, -Contrôle qualité effectué par les services compétents	-Oui -Oui
Réception facture fournisseur	-Retard dans la comptabilisation -Double paiement	Non fiabilité de l'information	-Réception directe des factures à la comptabilité -Dès l'arrivée de la facture, apposition de la date, d'un numéro de réception, du tampon facture originale, et du tampon duplicata sur les doubles	- Non - Non

Source : Nous même

6.1.1.3 Analyse et identification des risques d'achat par marché:

Dans le cas général, un Agent des Achats consulte et analyse les offres des fournisseurs avant d'établir un ordre de service pour le marché retenu qui est envoyé au Bureau Transit.

L'appréciation objective des offres des fournisseurs devient donc problématique.

En outre, le manque de fiabilité des applications informatiques (SDM et COSWIN) peut engendrer une nécessité de contrôles à posteriori, consommateurs de temps

Tableau n°7 : Identification des risques des activités d'achat par marché

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Choix du fournisseur	-Fournisseurs potentiels, non consultés - surcoût des achats	Non fiabilité de l'information	-Liste de fournisseurs connus et régulièrement mise à jour, -Temps important consacré au choix du fournisseur	-Non -Non
Saisie de l'ordre de service	-Non-conformité de l'ordre de service, -Retard dans l'émission de l'ordre de service	Non fiabilité de l'information	-Ordres de services standards et pré numérotés -Délais de transmission précis	-Oui -Oui
Livraison du matériel	-Livraison non-conforme, -Non livraison de la commande	-Matériel de mauvaise qualité, -Perte financière	-Réception des livraisons par écrit -Réception par fax	-Oui -Oui

Source : Nous même

6.1.1.4 Analyse et identification des risques d'achat en urgence

Au bureau Achats, pour les achats en urgence de fournitures et pièces de rechanges, l'identification du fournisseur qui est censé être effectué par un Cadre des Achats ou par le Chef de Bureau, est effectué directement par un Agent d'exécution.

Ces carences sont pénalisantes dans la mesure où les procédures et les séparations de tâches ne sont pas souvent respectées et il y'a un risque d'achats non autorisés et de dépassement du plafond global négocié.

Tableau n°8: Identification des risques des activités d'achat en urgence

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Identification du fournisseur	-fournisseurs potentiels non consultés -Maintien de fournisseurs devenus moins performants.	-Perte financière, -Non-conformité de la prestation	-Etablir un fichier fournisseur complet, -Eviter la dépendance à l'égard des fournisseurs	-Non -Non
Emission du bon de commande	-achats abusifs ; -engagements non autorisés.	-Perte financière, -Non-conformité de la prestation	-Séparer les fonctions d'enregistrement, d'établissement du bon pour accord et du bon à payer ; -Rapprocher constamment de facture/bon de commande ;	-Non -Non
Réception du matériel	-Non-conformité entre les conditions de paiement de la commande et de la facture -Non-conformité entre la quantité reçue et facturée	-Information non fiable, -Litiges fournisseurs	- Etablir une liste des fournisseurs autorisés et diffusion de cette liste - Etablir une procédure pertinente en matière d'achat	-Non -Non
Saisie des factures	-Omission de saisie, -Retard de saisie	Non fiabilité de l'information	-Tampon de confirmation de saisie, -Saisie à des périodes régulières	-Non -Non

Source : Nous même

6.1.1.5 Analyse et identification des risques d'agrément des fournisseurs

Les activités d'agrément des fournisseurs ont quelques irrégularités. La saisie des informations concernant le fournisseur de même que le lancement du contrôle d'agrément prévu pour être effectué dans un système intégré ne le sont pas.

Tableau n°9: Identification des risques des activités d'agrément des fournisseurs

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Demande d'agrément	-Octroi d'agrément sur de fausses bases, -Dégradation du portefeuille fournisseur	Portefeuille fournisseur inadéquat	-Evaluation des offres techniques et financières des fournisseurs, -Autorisation accordée par des responsables identifiés	-Oui -Oui
Ouverture dossier fournisseur	-Omission lors de la saisie des informations concernant le fournisseur, -Erreur de saisie	Non fiabilité de l'information	-Tampon de confirmation de saisie, -Détection de doubles saisie par le système informatique,	-Non - Non
Lancement du contrôle d'agrément	Erreur de calcul	Non fiabilité de l'information	Vérifier systématiquement le résultat lié au test d'agrément	Oui

Source : Nous même

6.1.1.6 Analyse et identification des risques d'évaluation des fournisseurs

Les non conformités en qualité, en quantité et les délais fournisseurs sont importés de SDM et de COSWIN. Il s'avère que ces deux applications ne fonctionnent pas correctement. Ces irrégularités remettent en cause le système mis en place pour la collecte des données concernant les livraisons.

Tableau n°10: Identification des risques des activités d'évaluation des fournisseurs

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Collecte des données concernant les livraisons	Erreur de collecte des non-conformités,	Information non fiable	Contrôle sondage par	Oui
Affectation d'un barème et d'un poids par rapport aux critères d'évaluation des fournisseurs	Mauvaise appréciation des critères	Données erronées	Mettre en place une commission spécialisée	Oui
Evaluation des fournisseurs sensibles	Erreur de calcul lors de l'évaluation	Information non fiable	Mettre en place une commission spécialisée	Non

Source : Nous même

6.1.1.7 Analyse et identification des risques liés au traitement des factures

Le Bureau gestion antenne de YOFF, s'occupant des traitements des factures est confronté à certaines problématiques. Le délai de traitement se pose, compte tenu de l'éloignement du site de YOFF. A cela s'ajoute le problème de la communication : l'antenne de YOFF n'est pas systématiquement informée des dossiers relatifs aux transferts de compte à compte. Les Chefs de service des Budgets (Fonctionnement et Investissement) n'ont pas de vision sur le fonctionnement de l'antenne de YOFF qui est directement rattachée au chef de Département Etablissement du Siège.

Tableau n°11: Identification des risques des activités liés au traitement des factures

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé?
Réception des factures	-retard dans la comptabilisation, -Pertes de factures	Omission ou tardive comptabilisation	-Réception directe des factures à la comptabilité, -Contrôle systématique de la facture par l'Agence Comptable.	-Non -Oui
Enregistrement des factures	-Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation -Non-respect des règles comptables de séparation des mois/années	Omission ou tardive comptabilisation	-Ecritures passées à partir de l'original et non d'une copie de facture -Existence d'une procédure de cut-off	-Oui -Oui
Liquidation de la facture	-Paiement non autorisé, -Double paiement	Actifs non sécurisés	-Apposition d'une mention « payé » sur la facture avec indication du numéro du règlement, -conservation des chèques annulés	-Non -Non

Source : Nous même.

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

Les tests ont été réalisés à partir d'un critère d'échantillonnage choisi durant la phase concernée par notre étude.

6.2.1 Critère d'échantillonnage

Notre échantillon a concerné les données des mois d'août et septembre 2009. La méthode a consisté à sélectionner cinq dossiers d'achats courants à l'ASECNA sur vingt traités au cours desdits mois qui ont fait l'objet de vérification.

L'échantillon a concerné les achats suivants :

- achat de cartouches d'encres,
- achat d'une pièce de rechange de navigation aérienne,

- achat d'une imprimante laser,
- achat d'une armoire de rangement,
- achat d'un fauteuil ministre.

6.2.2 Les tests réalisés

A partir de l'échantillon, nous avons réalisé des tests d'audit pour avoir une idée du degré des risques du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA. Ainsi nous avons pu contrôler les points suivants :

- saisie du besoin en matériel dans SDM,
- vérification du besoin,
- saisie des demandes de livraison,
- transmission des DA au Bureau Achats,
- consultation des fournisseurs,
- choix des fournisseurs,
- réception de la livraison,
- réception de la facture fournisseur,
- saisie de l'ordre de service,
- saisie des factures,
- réception des factures,
- enregistrement des factures, liquidation des factures.

Ces tests ont été réalisés sur les sous processus majeurs du processus achats/fournisseurs qui ont été regroupés comme suit :

- expression des besoins, passation de la commande et la réception,
- comptabilisation de la facture,
- le règlement et le suivi de la facture.

Le principe de calcul a consisté à diviser le nombre de « non » trouvés sur la population totale de l'échantillon qui est de cinq dossiers. Le pourcentage obtenu est arrondi au pourcentage inférieur si le chiffre après la virgule est inférieur à 5 et au pourcentage supérieur à partir de 5.

Tableau n° 12 : Résultat des tests réalisés

Sous processus majeurs Tâches	Expression du besoin - Passation commande- Réception			Comptabilisation			Règlement et suivi		
	Oui	Non	%	Oui	Non	%	Oui	Non	%
Saisie du besoin en matériel dans SDM	2	3	60%	3	2	40%	3	2	40%
Vérification du besoin	1	4	80%	2	3	60%	4	1	20%
Saisie des demandes de livraison	4	1	20%	3	2	40%	2	3	60%
Transmission des DA au Bureau Achats	1	4	80%	2	3	60%	3	2	40%
Consultation des fournisseurs	4	1	20%	4	1	20%	1	4	80%
Choix des fournisseurs	3	2	40%	4	1	20%	2	3	60%
Réception de la livraison	1	4	80%	2	3	60%	3	2	40%
Réception de la facture fournisseur	4	1	20%	3	2	40%	2	3	60%
Saisie de l'ordre de service	3	2	40%	4	1	20%	2	3	60%
Saisie des factures	4	1	20%	1	4	80%	3	2	40%
Réception des factures	3	2	40%	3	2	40%	1	4	80%
Enregistrement des factures, liquidation des factures	4	1	20%	3	2	40%	1	4	80%

Source : Nous même

6.2.3 Interprétation des résultats

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

6.2.4 Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise

Pour l'évaluation des risques, il sera question d'évaluer la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

6.2.4.1 Evaluation de la probabilité de survenance

L'appréciation de la qualité de ce dispositif a été faite à travers le test d'existence et de permanence, de même que du questionnaire de contrôle interne. Plus la qualité des dispositifs de maîtrise des risques sont élevés, plus la probabilité de survenance du risque est faible et inversement dans le cas contraire.

Tableau n°13 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Probabilité	Cote	Description
1	Négligeable	Dispositif négligeable de maîtrise	Probabilité $\geq 96\%$	5	Quasiment certain
2	Faible	Faible dispositif de maîtrise	$61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$	4	Probable
3	Modérée	Dispositif moyen de maîtrise	$26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$	3	Possible
4	Elevée	Bon dispositif de maîtrise	$6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$	2	Peu probable
5	Extrême	Très bon dispositif de maîtrise	Probabilité $\leq 96\%$	1	Rare

Source : Nous même

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

Tableau n°14 : Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques du processus achats/fournisseurs et de leurs probabilités de survenance :

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise des risques		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Probabilité	Commentaires	Cote
Maintenir dans les systèmes des données non fiables	3	Modérée	33%	Possible	3
Danger pour la pérennité de SDM	3	Modérée	33%	Possible	3
Achats non nécessaires	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Incohérence consommation et quantité	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Erreur de transcription de l'information	2	Faible	67%	Probable	4
Non élaboration des bordereaux	2	Faible	67%	Probable	4
Transmission tardive des DA	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Omission de transmission des DA	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Marché de gré à gré	3	Modérée	33%	Possible	3
Fournisseurs potentiels non consultés	2	Faible	67%	Probable	4
Non prise en compte du rapport Qualité/Prix	2	Faible	67%	Probable	4
Non-conformité en quantité ou en qualité	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Retard de comptabilisation	2	Faible	67%	Probable	4
Double paiement	2	Faible	67%	Probable	4
Non-conformité de l'ordre de service	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Retard dans l'émission de l'ordre de service	4	Elevée	17%	Peu probable	2

Suite du tableau n°14

Omission de saisie	2	Faible	50%	Possible	3
Retard de saisie	3	Modérée	33%	Possible	3
Retard de comptabilisation	3	Modérée	28%	Possible	2
Pertes de factures	3	Modérée	33%	Possible	3
Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation	4	Elevée	17%	Peu probable	2
Non-respect des règles comptables de séparation des mois/années	4	Elevée	17%	Peu probable	2

Source : Nous même

6.2.4.2 Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact des risques est faite généralement de manière qualitative. La démarche est subjective car il convient de déterminer les conséquences potentielles au cas où le risque survenait, puis déterminer le niveau d'impact.

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

Côte	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, dégradation des informations financières considérables
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la qualité des opérations,
3	Modéré	Conséquences modérées en termes de pertes financières et de qualité des opérations
2	Mineure	Conséquences faibles sur la qualité et la rapidité des opérations
1	Insignifiante	Conséquences très négligeables sur la réalisation rapide et la qualité des opérations

Source : Nous même

Les différents impacts des risques sur les objectifs du processus achats sont récapitulés dans le tableau ci après :

Tableau n°16 : Impact des risques

Risques	Côte	Impact	Conséquences potentielles
Maintenir dans les systèmes des données non fiables	5	Catastrophique	Non fiabilité des informations financières
Danger pour la pérennité de SDM	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Achats non nécessaires	3	Grave	Pertes financières
Incohérence consommation et quantité	4	Critique	Paielements des dommages
Erreur de transcription de l'information	4	Critique	Non fiabilité des informations financières
Non élaboration des bordereaux	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Transmission tardive des DA	4	Critique	Rupture des stocks
Omission de transmission des DA	5	Catastrophique	Rupture des stocks
Marché de gré à gré	4	Critique	Achats de qualités insuffisants
Fournisseurs potentiels non consultés	4	Critique	Achats de qualités insuffisants
Non prise en compte du rapport Qualité/Prix	5	Catastrophique	Pertes financières
Non-conformité en quantité ou en qualité	3	Grave	Pertes financières
Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité	4	Critique	Pertes financières
Retard de comptabilisation	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Double paiement	5	Catastrophique	Pertes financières
Non-conformité de l'ordre de service	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Retard dans l'émission de l'ordre de service	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Omission de saisie	5	Catastrophique	Pertes financières
Retard de saisie	3	Grave	Pertes financières

Suite du tableau n°16

Retard de comptabilisation	4	Critique	Non fiabilité des informations financières
Pertes de factures	3	Grave	Non fiabilité des informations financières
Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation	4	Critique	Non fiabilité des informations financières
Non-respect des règles comptables de séparation des mois/années	4	Critique	Non fiabilité des informations financières

Source : Nous même

6.2.5 Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques s'effectue selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et le hiérarchiser afin de connaître les plus importantes.

6.2.5.1 Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

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

Tableau n°17 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Côte	Probabilité
Erreur de transcription de l'information	4	Probable
Non élaboration des bordereaux	4	Probable
Fournisseurs potentiels non consultés	4	Probable
Non prise en compte du rapport Qualité/Prix	4	Probable
Retard de comptabilisation	4	Probable
Double paiement	4	Probable
Maintenir dans les systèmes des données non fiables	3	Possible
Danger pour la pérennité de SDM	3	Possible
Marché de gré à gré	3	Possible
Omission de saisie	3	Possible
Retard de saisie	3	Possible
Pertes de factures	3	Possible
Achats non nécessaires	2	Peu probable
Incohérence consommation et quantité	2	Peu probable
Transmission tardive des DA	2	Peu probable
Omission de transmission des DA	2	Peu probable
Non-conformité en quantité ou en qualité	2	Peu probable
Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité	2	Peu probable
Non-conformité de l'ordre de service	2	Peu probable
Retard dans l'émission de l'ordre de service	2	Peu probable
Retard de comptabilisation	2	Peu probable

Suite du tableau n°17

Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation	2	Peu probable
Non-respect des règles comptables de séparation des mois/années	2	Peu probable

Source : Nous même

6.2.5.2 Hiérarchisation des risques selon leur impact

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

Tableau n° 18 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Côte	Catégorie
Maintenir dans les systèmes des données non fiables	5	Catastrophique
Omission de transmission des DA	5	Catastrophique
Non prise en compte du rapport Qualité/Prix	5	Catastrophique
Double paiement	5	Catastrophique
Omission de saisie	5	Catastrophique
Incohérence consommation et quantité	4	Critique
Erreur de transcription de l'information	4	Critique
Transmission tardive des DA	4	Critique
Marché de gré à gré	4	Critique
Fournisseurs potentiels non consultés	4	Critique
Paiement sans réception ou sans contrôle de qualité	4	Critique
Retard de comptabilisation	4	Critique
Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation	4	Critique
Non-respect des règles comptables de séparation des mois/années	4	Critique
Danger pour la pérennité de SDM	3	Grave
Achats non nécessaires	3	Grave
Non élaboration des bordereaux	3	Grave
Non-conformité en quantité ou en qualité	3	Grave
Retard de comptabilisation	3	Grave
Non-conformité de l'ordre de service	3	Grave

Suite du tableau n°18

Retard dans l'émission de l'ordre de service	3	Grave
Retard de saisie	3	Grave
Pertes de factures	3	Grave

Source : Nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.2.6 Elaboration de la matrice des risques

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

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°6: Matrice des risques du processus achats/fournisseurs

IMPACT	Catastro- phique	<ul style="list-style-type: none"> Octroi d'agrément sur de fausses bases Omission de transmission des DA 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir dans les systèmes des données non fiables Omission de saisie Paiement non autorisé 	<ul style="list-style-type: none"> Non prise en compte du rapport Qualité/Prix Double paiement 		
	Majeur	<ul style="list-style-type: none"> Incohérence consommation et quantité Transmission tardive des DA Paiement sans réception ou sans contrôle qualité Dégradation du portefeuille fournisseur Omission de comptabilisation ou double comptabilisation Non respect des règles comptables de séparation des mois/années 	<ul style="list-style-type: none"> Marché de gré à gré 	<ul style="list-style-type: none"> Erreur de transcription de l'information Fournisseurs potentiels non consultés 		
	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> Achat non nécessaire Non-conformité en quantité ou en qualité Non-conformité de l'ordre de service Retard dans pour l'émission de l'ordre de service 	<ul style="list-style-type: none"> Erreur de calcul lors de l'évaluation des fournisseurs Retard de saisie Danger pur la pérennité de SDM Pertes de factures 	<ul style="list-style-type: none"> Retard de comptabilisation Non élaboration des bordereaux 		
	Mineur					
		Rare	Peu probable	Possible	Probable	Quasi. certain
		PROBABILITE				

Source: Nous même

6.3 Analyse de la matrice

Une analyse de la matrice permet de relever quatre niveaux de priorités d'action qui ont été définis à la suite de la mise en rapport du niveau des risques avec les mesures de contrôle et pour chacun d'eux, les commentaires suivants peuvent être fait :

- Les deux premiers niveaux, caractérisés par des niveaux de risques respectivement très important et important nécessitent que des actions rapides soient menées par les dirigeants en vu du renforcement des dispositifs,
- Concernant les deux derniers niveaux, caractérisés par des niveaux de risques respectivement faible et très faible, bien que les mesures de contrôle soient acceptables, la nécessité de leur suivi régulier s'impose aux dirigeants. Un suivi de manière périodique de ces risques serait le gage de leur maîtrise complète.

6.4 Les plans d'action

Les plans d'actions permettent de prévoir des actions qui pourront ramener les risques inhérents en risques résiduels.

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais de mise en œuvre
Non prise en compte du rapport Qualité/Prix	Analyser la qualité technique du matériel en mettant en place un « juge » de la qualité, des tests de continuité de la qualité et par le calcul du taux : valeur refus/valeur commandes.	Manuel de procédure	1mois
Double paiement	Apposer la date, un numéro de réception, le tampon facture originale, et le tampon duplicata sur les doubles, dès l'arrivée de la facture.	Manuel de procédure Logiciel adapté	1mois
Fournisseurs potentiels, non performants	Mettre en place des éléments d'appréciation connus des acheteurs sur : -la qualité technique, -le respect des délais, -la compétitivité/coût de chaque fournisseur.	Manuel de procédure	1mois
Incohérence consommation et quantité	Contrôler les consommations réelles dans les magasins délocalisés et au niveau central à partir d'un progiciel de gestion intégré.	Logiciel adapté	15jours
Maintenir dans les systèmes des données non fiables	Mettre en place une procédure d'apurement des données périmées,	-Personnel compétent, - logiciel adapté	1mois
Non élaboration des bordereaux	Utiliser des documents standards prénumérotés	Manuel de procédures	15jours
Omission de transmission des DA	Mettre en place un logiciel d'importation des DA	Logiciel d'importation des DA.	15jours
Retard de comptabilisation des factures	Réceptionner directement les factures à la comptabilité,	Manuel de procédures	15jours
Marché de gré à gré	Utiliser un temps important pour le choix du fournisseur	Manuel de procédures	15jours
Retard de comptabilisation	Transmission de la facture dès réception à la comptabilité	Manuel de procédures	15jours
Omission de saisie des factures	confirmer chaque saisie de facture par un personnel compétent	Manuel de procédure.	15jous
Erreur de transcription de l'information	Etablir un BC à partir d'un logiciel et manuellement	-Personnel compétent - Logiciel adapté	15jours
Erreur de transcription de l'information	Etablir un BC à partir d'un logiciel et manuellement	-Personnel compétent - Logiciel adapté	15jours

Source : Nous même

6.5 Recommandations à l'endroit des acteurs du processus achats/fournisseurs

L'essentiel des recommandations que nous adressons aux dirigeants de l'ASECNA porteront sur la gestion des risques que nous avons considérés au regard de la cartographie des risques du processus achats/fournisseurs.

6.5.1 Recommandations relatives à la gestion des approvisionnements

Il est souhaitable que le Bureau Approvisionnement s'appuie sur un manuel de procédures du processus achats/fournisseurs.

En outre, il est souhaitable que le Bureau Approvisionnement réactive les différents logiciels de gestion, exprime les besoins de réapprovisionnement en tenant compte des délais de livraison. Le contenu des commandes devra permettre de compléter les données d'achat négociées avec le fournisseur, et permettre le contrôle des termes de l'engagement par l'antenne comptable de YOFF.

En outre, Il est souhaitable que les Services communs et les Représentations revoient leurs systèmes de prévision en prenant en compte les besoins réels des structures concernées.

Aussi, il serait mieux de revoir les contrats avec les entreprises qui ont mis en place les systèmes pour inclure la maintenance et le suivi afin d'éviter un certain blocage quant aux vérifications et contrôles des besoins, à la consultation des stocks dans les magasins décentralisés et à la saisie des DA.

Enfin, il faudrait changer le système de gestion des stocks d'alerte de sorte à ce qu'il soit systématique, pour que le réapprovisionnement du magasin central puisse se faire périodiquement.

6.5.2 Recommandations relatives à la gestion des achats

Il est souhaitable que le Bureau Achats s'appuie sur le manuel de procédures du processus achats/fournisseurs.

Il est indispensable que le Bureau Achats négocie les conditions d'achat avec un rapport qualité/coût optimum pour les besoins. L'établissement d'une synthèse des contrats négociés avec les fournisseurs s'avère indispensable.

Ce document, communiqué notamment au comptable, contiendra toutes les informations essentielles à la bonne compréhension des engagements.

Aussi, Il est souhaitable de revoir les contrats de maintenance des logiciels. L'ASECNA doit revoir son système de description de poste pour bien définir les postes en vue d'une meilleure gestion et revoir l'organisation du travail en formant son personnel.

Cela permettra d'éviter l'accumulation des tâches et aux Agents des Achats de s'impliquer dans les tâches revenant aux Cadres des Achats et vice versa.

6.5.3 Recommandations relatives au traitement des factures

Il serait souhaitable que le comptable se base sur un manuel de procédure. Aussi, afin d'éviter le risque de non-conformité des factures, de leur non transmission à la comptabilité, il est indispensable qu'une copie des bordereaux de livraison soit transmise à la comptabilité une fois la réception effectuée. Le comptable responsable de l'enregistrement des factures, se chargera de faire les rapprochements dès qu'il les recevra.

Conclusion de la deuxième partie

En somme, cette deuxième partie nous a permis de présenter l'ASECNA, de décrire les procédures du processus achats/fournisseurs existantes et de présenter sa cartographie des risques du processus achats/fournisseurs.

La cartographie des risques du processus achats/fournisseurs ainsi élaborée permettra aux dirigeants de l'ASECNA de prendre connaissance des risques encourus afin de définir de nouvelles perspectives d'efficacité.

Conclusion générale

Cette étude se proposait de réaliser la cartographie des risques du processus achats/fournisseurs de l'ASECNA. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie qui a abouti à la mise sur pied de notre modèle d'analyse, nous nous sommes attelé dans la deuxième partie à l'élaboration de la cartographie des risques.

La méthodologie que nous avons utilisée par le biais de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous étions assignés au début de ce mémoire, à savoir :

- identifier les risques liés au processus achats/fournisseurs de l'ASECNA à travers le découpage des sous processus en tâches,
- évaluer les risques à partir de l'appréciation de la probabilité et de l'impact,
- faire la sélection des risques les plus importants avec la présentation de la cartographie que nous avons adoptée ce qui nous a facilité l'analyse et les recommandations à l'endroit des acteurs du processus achats/fournisseurs qui s'en sont suivies.

Cependant, nos attentes seraient plus fructueuses, si nous avions pu tenir compte du sous processus d'approvisionnement par dotation annuelle, ce qui nous permettrait d'effectuer une étude totalement exhaustive.

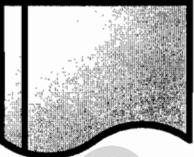
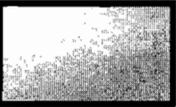
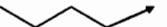
Notre souci est de faire prendre conscience aux dirigeants de l'ASECNA, la nécessité d'intégrer la gestion des risques dans le plan stratégique de gestion globale de leurs affaires car elle vise l'excellence en fonctionnement. L'élaboration du profil des risques a pour but de permettre aux responsables de disposer d'une vision globale des risques existants et d'orienter leurs actions.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

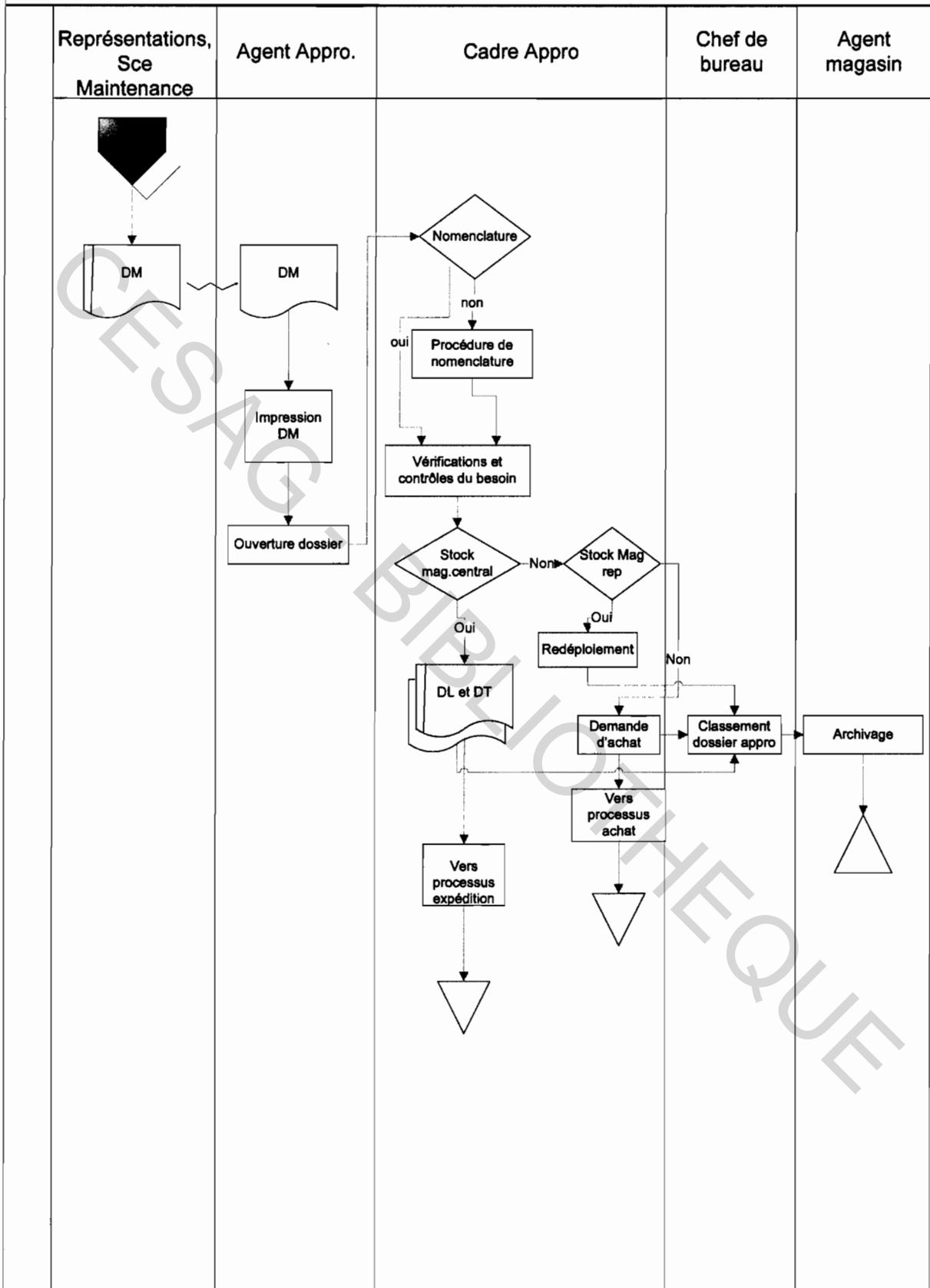
Annexe 1: Flow-charts

Annexe 1 : Flow-charts des procédures du processus achats/fournisseurs

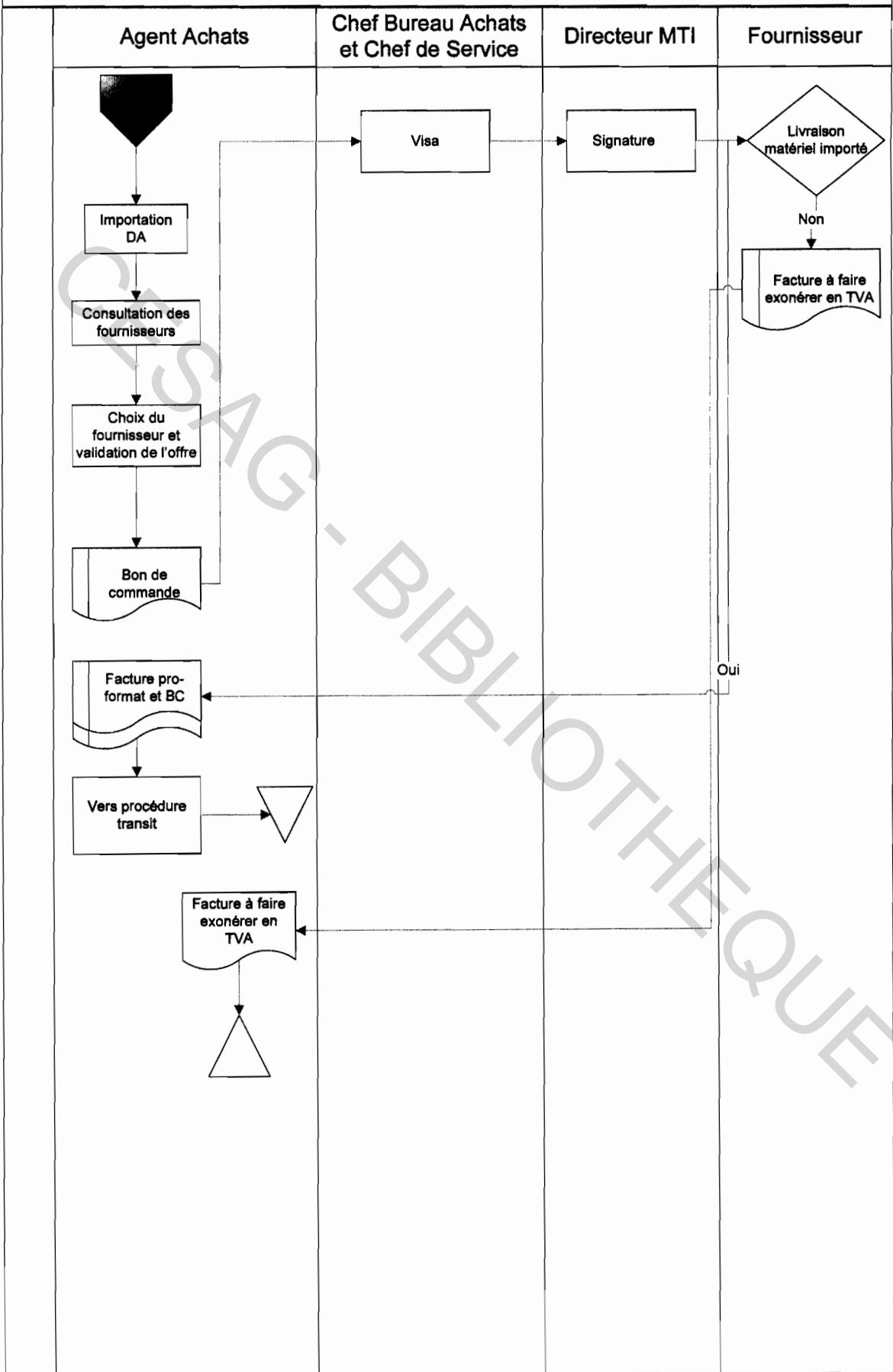
Symboles utilisés :

	→	Point de départ d'un circuit placé au dessus du document initial
	→	Création de document
	→	Document en cours de circulation
	→	Renvoi à une autre page
	→	Décision
	→	Traitement, opération
	→	Classement provisoire
	→	Classement définitif
	→	Circulation d'un document
	→	Transmission d'information via intranet, fax, courrier

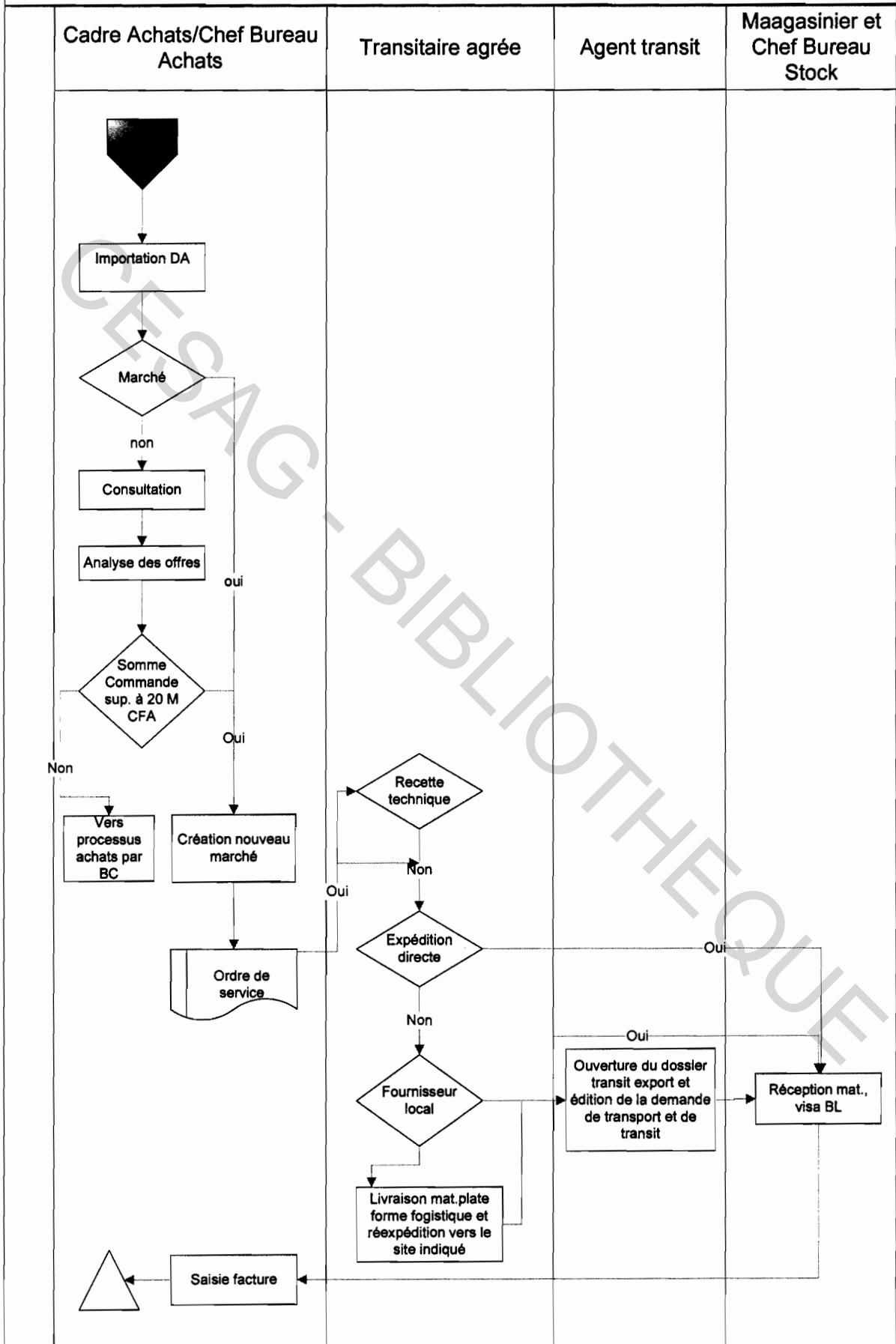
Approvisionnement par Demande de Matériel



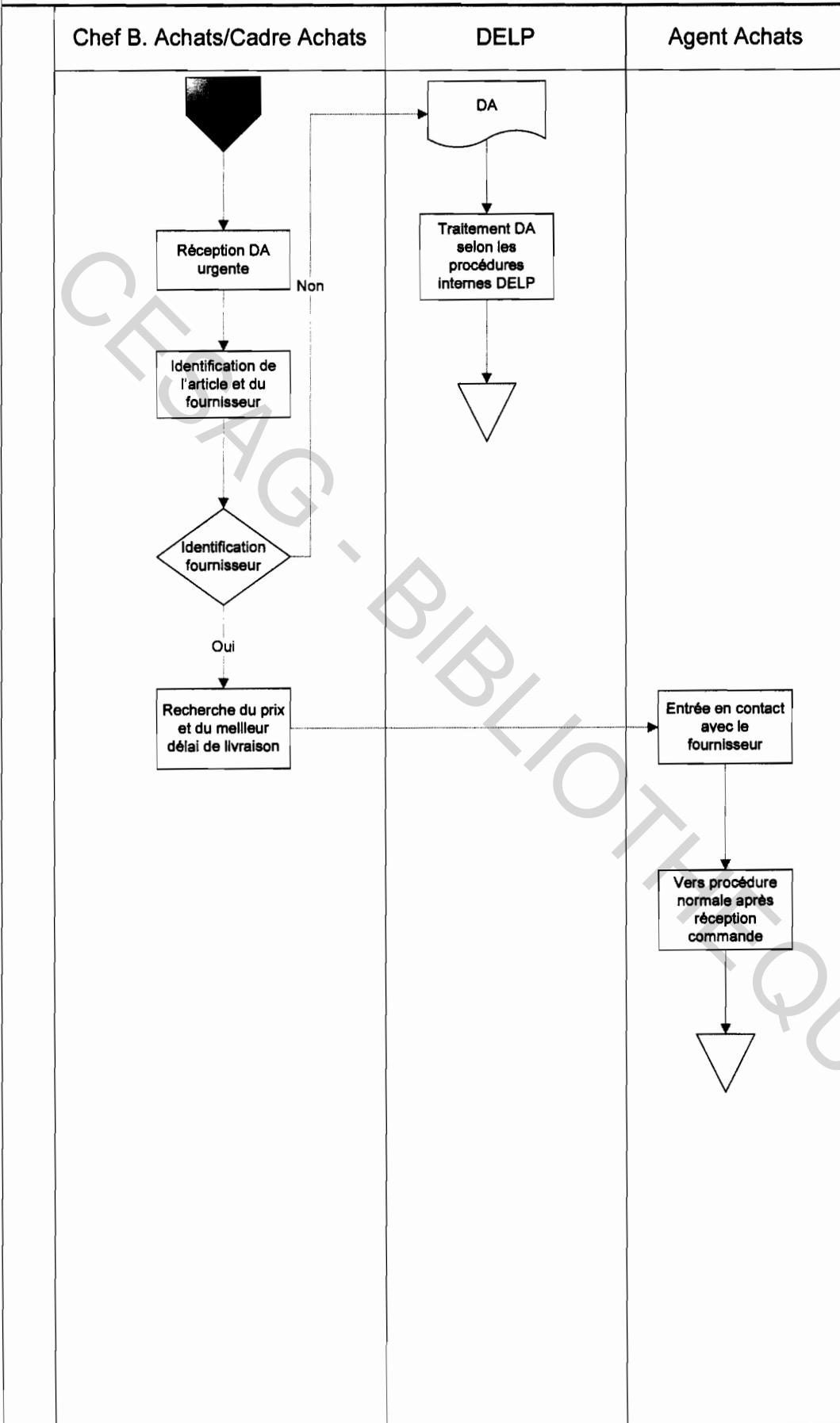
Achats par Bon de Commande



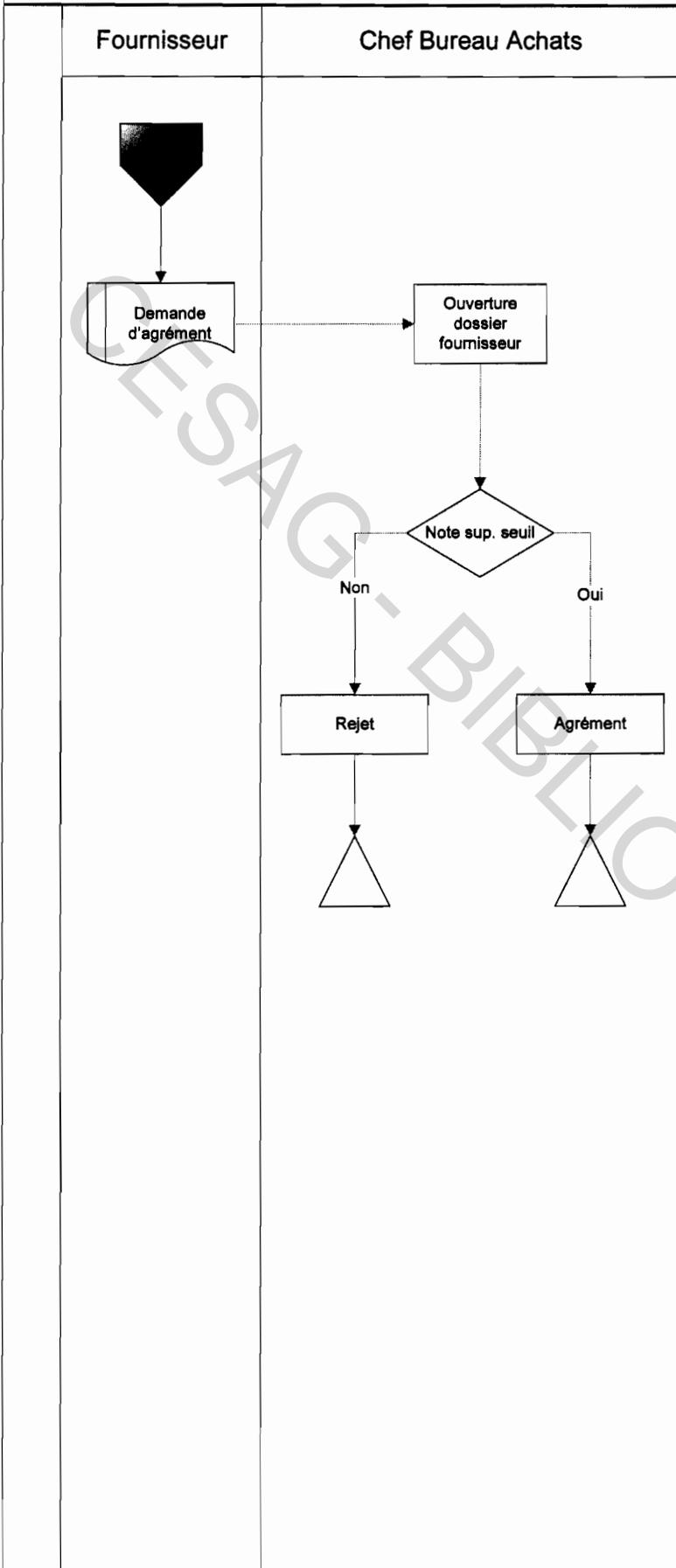
Achats par Marché



Achats en Urgence de fournitures et pièces de rechanges NA et MTO



Agrément des Fournisseurs

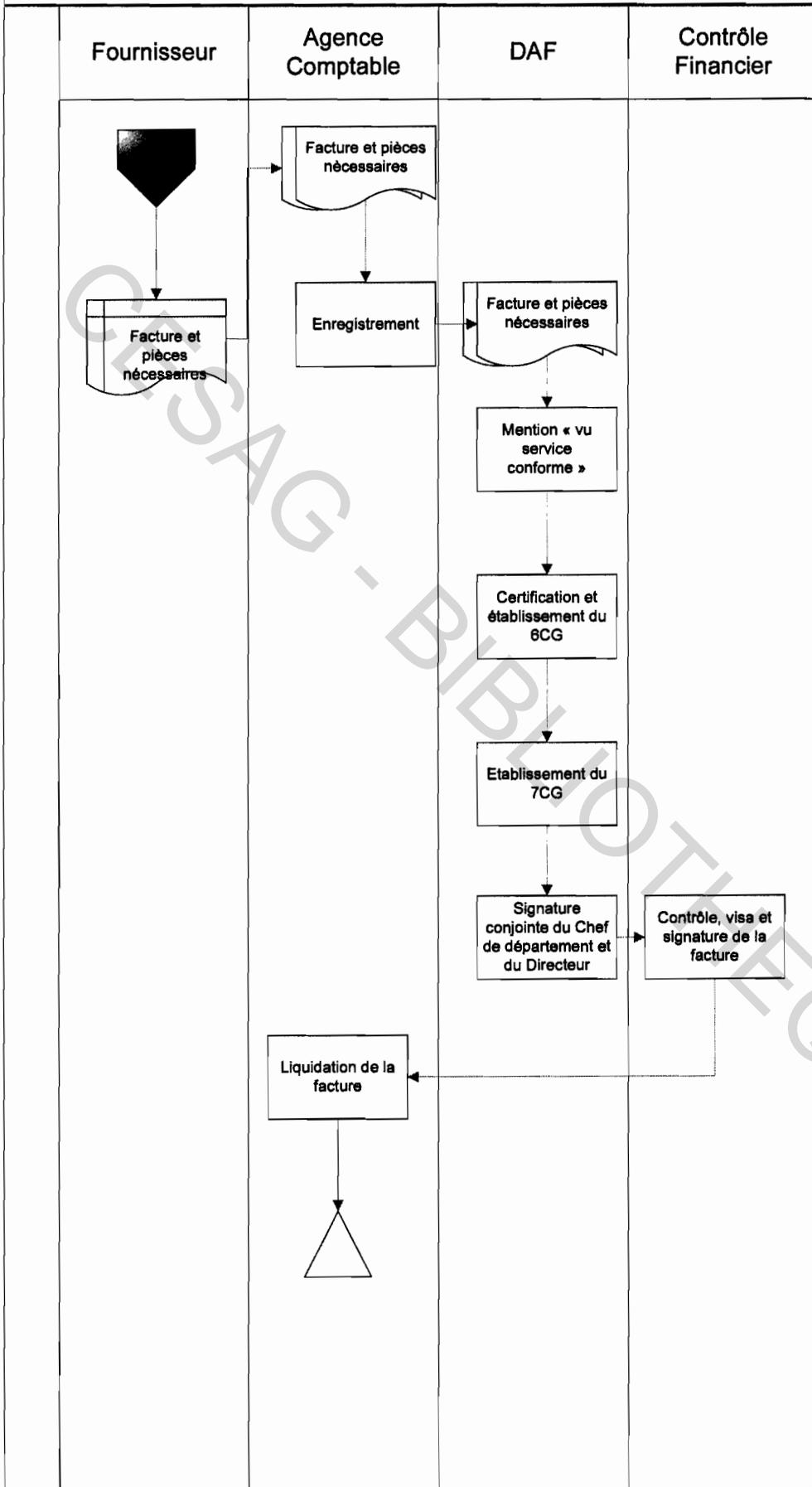


Evaluation des fournisseurs

Chef Bureau Achats



Traitement des factures



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2:

Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 1/11
--	--	--------------------

OBJECTIFS DE CONTRÔLE

- S'assurer que l'expression interne de besoins/les demandes d'achats sont validées et matérialisées
- S'assurer de la sélection objective des fournisseurs
- S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes
- S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions
- S'assurer de la correcte évaluation des factures
- S'assurer de la correcte comptabilisation des factures et du règlement

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 2/11
--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer que l'expression interne de besoins/les demandes d'achats sont validées et matérialisées

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les demandes d'achats sont elles établies par des personnes habilitées, nommément désignées ?	X			-Pour les NA et MTO, c'est le bureau approvisionnement ; -En ce qui concerne les fournitures, les chefs de service.
2. Ces demandes se réfèrent elles à un budget d'achats annualisé et éclaté par centre de responsabilité ?	X			
3. Les demandes d'achats sont elles toujours matérialisées par un écrit ?		X		Les DA sont parfois saisies.
4. Les demandes d'achats ont-elles un numéro pré imprimé ?	X			A partir du logiciel COSWIN qui permet d'incrémenter les numéros.
5. Les demandes d'achats sont elles extraites d'un carnet à souche de demandes pré numérotées ?		X		Seulement lorsque le logiciel n'est pas disponible.
6. Les différents services ou départements sont ils dotés de carnets de DA par le Service Approvisionnement et Achats?	X			Tous les services en sont dotés.

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs		Folio: 3/11
--	--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer que les demandes d'achats sont validées et matérialisées

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
<p>7. les demandes d'achats indiquent t'elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le centre de synthèse ? - le centre de responsabilité, le centre de coût demandeur ? - le compte limitatif concerné ? - le détail des achats demandés ? - le délai souhaité de livraison ? - la date d'émission de la demande ? - le cachet et le visa du service émetteur ? - la signature du Représentant ou Directeur (pour accord) ? 	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>		<p>-le champ centre de synthèse n'est pas complété, -les centres de responsabilité et de coût ne sont pas complétés</p> <p>-Il n'y a aucune indication quant au délai souhaité de livraison</p> <p>-Il n'y a aucune signature du Directeur</p>

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 4/11
--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de la sélection objective des fournisseurs

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. L'acheteur dispose t-il de revues, publications professionnelles, foires en vue de connaître les conditions et les acteurs du marché ?	X			En plus des revues et publications le logiciel Soprano le permet.
2. Le nombre de fournisseurs (03) retenus est-il toujours suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum ?		X		Vu la contrebande en ce qui concerne le matériel, le fournisseur retenu est parfois connu d'avance parmi les filiales des fournisseurs de pièces authentiques.
3. La sélection des fournisseurs s'effectue t- elle soit par consultation simple, verbale ou écrite, soit par appel d'offres, restreint ou élargi ?	X			Selon le fait que ce soit un achat par bon de commande, par marché ou en urgence
4. La formule de sélection des fournisseurs est elle tributaire de la nature de l'importance de l'achat ?	X			Par exemple pour l'achat par bon de commande : la consultation et pour l'achat par marché : l'appel d'offre

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 5/11
--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-t-il un seuil de déclenchement automatisé des commandes ?		X		Le déclenchement s'effectue manuellement.
2. Les carnets de bons de commande sont ils centralisés ?	X			Les carnets sont mis à la disposition des Services par la DAF.
3. Les bons de commande sont ils pré numérotés manuellement?	X			Chaque N° est rattaché au N° de la DA et chaque DA à la DM.
4. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure : - d'autorisation ? - de contrôle ?	X	X		- les commandes s'effectuent par rapport aux périodicités, - le gestionnaire des stocks s'en charge.
5. Le bon de commande est il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et une copie) ?	X			Une copie pour lui-même et l'originale est jointe à la facture.

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 6/11
--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
6. Le bon de commande comporte t'il :				
- Le centre de synthèse ?	X			-les champs CR et CC ne sont pas complétés, - Idem pour le CL -Cependant, le total n'est pas indiqué en lettre.
- Le centre de responsabilité, le centre de coût ?		X		
- Le compte limitatif concerné ?		X		
- Les services émetteurs ?	X			
- Le détail de commande (quantité, prix unitaire et le total indiqué en chiffres et en lettres) ?	X			
- Le délai de livraison ?		X		
- La date, le visa et le cachet du chef de service administratif et financier ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs		Folio: 7/11
--	--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
7. Sur le bon de commande, la signature est elle précédée de la qualité du signataire et suivie de son nom ?		X		Il n'y a ni la signature, ni le nom.
8. Les commandes sont elles toujours engagées selon : - Les qualités prédéfinies ? - La limite des autorisations accordées ?		XX XX		-Lorsque le gestionnaire de stock se rend compte du fait que les qualités ne sont pas conformes, la facture est retournée, -Il y' a parfois des exagérations par rapports aux besoins.
9. Les commandes font-elles l'objet d'une procédure de circulation des documents ?	X			

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 8/11
--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Existe-il un service de réception ?	X			Au magasin, il existe une section.
2. Les réceptions sont elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé les commandes ?	X			Les commandes sont passées par l'Acheteur, la réception est effectuée par le gestionnaire de stock.
3. La réception est elle matérialisée par des documents pré numérotés ?	X			
4. La réception fait elle l'objet d'un traitement des anomalies relevées ?		X		Après réception des commandes, une vérification est effectuée. En cas de non conformités, le fournisseur est avisé.
5. Les réceptions ne sont elles acceptées que si elles correspondent à une commande ?		X		Le processus l'exige mais cela n'est pas appliqué.
6. Les délais de réception prévus sont ils toujours respectés pour : - Les achats par bon de commande ? - Les achats par marché ?		X		-Le Bureau Achat écrit au fournisseur. Il arrive que le bon soit annulé. - Il y' a une pénalité, comme stipulé dans les clauses.

7. Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des réceptions font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?		X		
--	--	---	--	--

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs		Folio: 9/11
--	--	--	--------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de la correcte évaluation des factures et du règlement

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. Les factures émises par le fournisseur et reçues par le service courrier sont elles transmises dès leur arrivée aux services de l'Agent comptable ?		X		Le fournisseur envoie parfois directement la facture au service qui fait la commande alors que la procédure stipule que la facture doit être directement envoyée au RAF et c'est à l'agence comptable d'envoyer la facture au service concerné. Parfois aussi cela est dû à la méconnaissance des procédures par les agents.
2. La facture originale est elle établie en quatre exemplaires ?	X			Vérification effectuée

<p>3. Si oui, est elle toujours accompagnée de l'original du bon de commande et du bon de livraison avant son enregistrement au RAF (Registre des Arrivées de Factures) par l'Agence Comptable ?</p>	X			<p>Cependant quelques rares fois, les factures ne sont accompagnées de l'original du BC. Cela a été le cas avec la Société Générale du Commerce du Sénégal. Dans ce cas, la SGCS a adressé un mot pour stipuler la perte de l'original du BC et un certificat administratif a été établi.</p>
<p>4. Existe-t-il une numérotation interne des factures fournisseurs ?</p>		X		<p>Seulement à la DELP</p>
<p>5. Les factures font elles l'objet de procédure de contrôle avec:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les commandes ? - les livraisons ? 	X X			<p>Le contrôle avec les commandes et les livraisons est effectué par un gestionnaire des stocks.</p>
<p>6. Effectue t'on un rapprochement entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'original du bon de commande et la facture ? - l'original du bon de livraison et la facture ? 	X X			<p>C'est le 1^{er} travail effectué par le comptable avant tout enregistrement.</p>
<p>7. Après vérifications, la mention « Vu et vérifié la présente facture arrêtée au montant indiqué par le fournisseur » est elle portée sur la facture ?</p>		X		<p>L'engagement est validé directement à la machine</p>

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 10/11
--	--	---------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de la correcte évaluation des factures et du règlement

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
8. En cas de facture présentant des ratures, altérations ou surcharges, la mention d'origine de vérification est elle complétée de la façon suivante : « Vu et vérifié par la présente facture arrêtée à la somme de (en lettre), compte tenu des modifications » ?		X		Dans ce cas, la facture est directement rejetée.
9. Les fournisseurs sont ils toujours avisés par les services financiers des rectifications opérées sur les factures?		X		Car il n'ya pas de rectification, la facture est renvoyée.
10. Toute facture litigieuse ou contestée par le service achats – approvisionnement est elle toujours retournée au fournisseur sans délai ?	X			La facture est retournée au fournisseur qui la reprend.
11. Si oui la facture est elle accompagnée d'une lettre motivant le litige ou la contestation de la facture ?	X			Sous la forme d'un bordereau ou d'une lettre
12. Un double de cette lettre est elle transmise à l'Agence Comptable ?		X		Une copie est archivée et classée au secrétariat de l'antenne.
13. Chaque envoi de facture fait il l'objet de l'ouverture d'un dossier contentieux ?		X		
14. Des consignes sont elles données pour le règlement des fournisseurs présentant une situation litigieuse ou dont un avoir est attendu ?	X			Le service juridique s'en occupe

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section: Achats/Fournisseurs	Folio: 11/11
--	--	---------------------

Objectif de contrôle: S'assurer de la correcte comptabilisation des factures

Questions	OUI	NON	N/A	Commentaires
1. l'enregistrement des factures sont elles effectuées le jour même de la réception ?		<input checked="" type="checkbox"/>		Seulement par ordre d'arrivée.
2. Les factures réglées sont elles systématiquement annulées ?	<input checked="" type="checkbox"/>			A l'arrivée de la facture au RAF, le compte est crédité, lorsque la paie est effectuée, le compte est débité.
3. L'enregistrement de la facture au RAF est il effectué en présence de l'original du bon de commande ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
4. L'enregistrement de la facture au RAF est il effectué en présence de l'original de la facture ?	<input checked="" type="checkbox"/>			
5. Préalablement à leur liquidation, les factures revêtent elles la mention certifiant « la fourniture faite » ou le « service exécuté » ?		<input checked="" type="checkbox"/>		C'est la mention « vu et vérifié la présente facture pour le montant indiqué par le fournisseur » qui est apposée
6. Si oui, cette certification indique t'elle clairement la date de réception des travaux ou de la livraison des fournitures ?		<input checked="" type="checkbox"/>		

7. les procédures d'identification des opérations sont elles visées par la séparation des exercices lors des arrêtés comptables ?	<input checked="" type="checkbox"/>			0600 pour les factures de 2006 et le 0700 pour celles de 2007
---	-------------------------------------	--	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3:

Grille de séparation des tâches

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

	TÂCHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE												
			Cadre Appro.	Chef B. Appro.	Agent Achats	Cadre Achats	Chef B. Achats	Magasinier	Agent gestion stock	Comptable (DAF)	Chef B. Comptabilité	Compta. Tréso.	Agent Comptable	Fondé de pouvoir	
1.	Emission des demandes d'achats	EX	X												
2.	Approbation des demandes d'achats	A		X											
3.	Etablissement des commandes	EX			X										
4.	Autorisation des commandes	A				X	X								
5.	Réception des marchandises	EX						X							
6.	Comparaison commande-facture	C							X						
7.	Comparaison bon de réception-facture	C							X						
8.	Imputation comptable	EX								X					
9.	Vérification de l'imputation comptable	C									X				
10.	Bon à payer	A										X			
11.	Enregistrement au journal des achats	EN								X					
12.	Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN								X					

	TÂCHES	NATURE	PERSONNEL CONCERNE											
			Cadre Appro.	Chef B. Appro.	Agent Achats	Cadre Achats	Chef B. Achats	Magasinier	Agent gestion stock	Comptable	Chef B. Comptabilité	Compta. Trésor.	Agent Comptable	Fondé de pouvoir
13.	Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C								X				
14.	Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C								X				
15.	Centralisation des achats	EN					X							
16.	Préparation des chèques	EX										X		
17.	Signature des chèques	A											X	X
18.	Enregistrement des décaissements	EN										X		
19.	Accès à la comptabilité générale	EN								X		X		
20.	Suivi des avoirs	C								X	X	X		

EX : Exécution ; A : Autorisation ; C : Contrôle ; EN : Enregistrement.

CESAO
BIBLIOTHEQUE

Annexe4:

Glossaire

- Définition du risque

✓ DELOITTE (2006 : 9) définit le risque comme étant : « tout évènement, action ou inaction de nature:

- à empêcher une organisation à atteindre ses objectifs (de façon implicite ou explicite) ou,
- à altérer sa performance ou,
- une perte d'opportunités. »

✓ Selon ERNST & YOUNG (in MOREAU, 2002 :3) le risque est : « la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur ».

✓ Pour l'IFACI (in Renard, 2006 : 139) le risque est : « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

✓ Vincenti (in Renard, 2006 : 139) définit le risque comme étant : « la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »

- Typologie des risques

✓ Le risque selon la nature :

Les risques selon la nature se composent du risque inhérent, le risque de contrôle interne, le risque de non détection et du risque résiduel.

Le risque inhérent :

Le risque inhérent est le risque qu'une erreur significative soit commise par l'entreprise dans l'établissement des états financiers, indépendamment de l'efficacité du contrôle interne.

L'évaluation du risque inhérent sera effectuée pour chaque assertion des états financiers.

Ce risque est évalué à partir de l'activité de l'entreprise et de son secteur d'activité (MODICOM, 2008 : 16).

Le risque de contrôle interne :

C'est le risque qu'une erreur significative ne soit pas décelée, ni corrigée par les procédures internes mises en place par la société.

L'évaluation du contrôle interne sera effectuée pour chaque assertion des états financiers.

Le contrôle interne a des objectifs de prévention et de détection. (MODICOM, 2008 : 16)

Le risque de non détection :

Selon le Comité de terminologie française de l'ordre des comptables agréées du Québec (1990 : 5) : «le risque de non détection est le risque que les procédés auxquels le vérificateur externe a recours ne lui permettent pas de déceler les inexactitudes importantes »

Le risque résiduel :

Selon le glossaire des termes de gestion des risques (2006 :2) le risque résiduel peut être défini comme étant : « Le risque restant après une mesure de réponse ou d'atténuation des risques (mesures existantes et stratégies incrémentales ou progressives) ».

✓ Le risque selon le niveau :

On distingue le risque potentiel, le risque matériel et le risque possible.

Le risque potentiel :

C'est un risque 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 identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

Le risque matériel :

Le risque matériel un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise.

Le risque possible :

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les 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 risques possibles que l'auditeur va s'efforcer de rechercher tout au long de sa mission (POTDEVIN, 1996 : 7).

✓ Le risque selon l'activité :

On distingue le risque d'exploitation, le risque financier, le risque financier et le risque opérationnel.

Le risque d'exploitation :

On appelle risque d'exploitation ou risque économique les variations aléatoires du CAHT qui affectent les prévisions relatives au résultat d'exploitation. Il désigne le risque lié à l'incertitude du résultat d'exploitation. Les fluctuations du résultat d'exploitation dépendent de l'évolution du niveau d'activité de l'entreprise et de l'évolution correspondante de ses charges. Si l'évolution des charges est proportionnelle à celle des produits alors pas de problème. Cependant, l'existence de charges fixes crée un effet de levier d'exploitation et donc un risque puisque l'effet de levier exprime en fait l'amplitude de l'incidence qu'ont les frais fixes sur la rentabilité de l'entreprise.

Le risque financier :

Le risque financier est lié à la chute de la rentabilité des capitaux propres. Il est généralement appréhendé par la dispersion du taux de rentabilité financière et il est fonction du niveau d'endettement (effet de levier financier).

Le risque social :

Le risque social est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique liées à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

Le risque opérationnel :

C'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel, des systèmes, de ses processus.

Bibliographie

Ouvrages et Articles

1. BAPST, Pierre-Alexandre (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, Revue Française d'Audit Interne, n°161, P.92.
2. BARROIN, Laurence (2002), Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, Revue Banque Stratégie, n°189, P.2.
3. BARRY, Mamadou (2009), Audit et Contrôle interne, 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, P.25.
4. BECOUR, Jean-Charles (1996), Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité, Edition Economica, P.145.
5. BERGERET, Florence (2002), Article, l'activité de conseil définie dans les contours de l'audit interne, P.32.
6. BRESSAC, Annie (2000), Revue française de l'audit interne, Audit et risk management : deux activités spécifiquement complémentaires, n°150, P.10.
7. Banque des Règlements Internationaux (2003), Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, P.13.
8. BRUEL, Olivier (1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2^{ème} éditions Paris Bordas, P.7.
9. BOUVIER, Christian (1990), Audit des achats, les éditions d'organisations, P.19.
10. COLLINS, Lionel (1992), Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition, éditions Dalloz, Paris, P.215.
11. COOPERS et LYBRAND (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, Paris, P.378.
12. FUMINIER, Patrick (2004), A auditeur unique, approche sélective des risques, Revue Française d'Audit interne, n°170, P.14, 15.

13. HAMZAOUI Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, P165-204
14. HERARD, Jacques (2001), Manuel d'organisation appliquée : recevoir les processus et et coordonner les activités, Edition Dunod, P.7.
15. IFACI (2003), Les cahiers de la recherche : Maîtrise des risques de l'organisation, P.53.
16. IFACI (2006), Le management des risques de l'entreprise, éditions d'organisation, P.338.
17. LECLERC, Hélène ; D'ALBRAND, Guy ; POTDEVIN, Kim-Andrée ; RICARDO, Alexandre (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française d'Audit Interne, n°163, P.6-9.
18. LEGROUGE, Dominique (1998 :211), le guide de la qualité dans les achats publics, édition d'organisation, Paris, P.211.
19. LEMANT, Olivier, 1995 : 182). La conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.182
20. LOUBERE, Jean-Michel ; PERROTIN, Roger (1997) Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat, éditions d'organisation, P.116.
21. MARESCHAL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, édition Afnor, France, P.7-15-21.
22. MATTE, Paul-Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques de la régie des ventes du Québec, Revue Française d'Audit Interne, n°167, P.39
23. MCNAMEE, David (1998), Business risk assessment, 1ère édition, the Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107.
24. MOREAU, Franck (2003), L'entreprise élargie: de nouvelles formes d'organisation, éditions d'organisation, P.136.
25. MOREAU, Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, éditions d'organisation, Paris, P.222.
26. RENARD, Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, éditions d'organisation, P.139, 479.

27. ROUFF, Jean-Loup (2001), Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Française d'Audit interne, n°154, P.14-15.
28. SCHIK, Pierre et LEMANT, Olivier (2002), Guide du self audit, édition d'organisation, Paris, P.84, 95, 97, 217.
29. Sécurité Aviation (2009), Magazine de l'ASECNA, Nouvelle Série n°6, P20, 21.
30. WILMOTS, Hans (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Bruxelles, Editions Standard, P.319

Source Internet

31. AMRAE (2004), Cartographie des risques : convaincre et faire participer se direction à cet exercice de management.
<http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/nice-2004/actes/a4/a4bapst.pdf>
32. AMRAE (2001), Cartographie des risques
<http://www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7bapst1.PDF>
33. AZEBA, Chafik, (2009), Contrôle interne
http://www.cafrad.org/Workshops/Tanger21-23_04_09/Session7_2.pdf
34. BELLUZ, Diana (2002), Gestion moderne des risques,
www.camagazine.com/index.cfm
35. DARGENT, Cyril (2007), Les achats facilitateurs du contrôle interne
http://www.bartle.fr/La_lettre_des_Achats_Tribune_Nov_2007.pdf
36. ESKER (2009), Automatisation du cycle d'achats
<http://www.esker.fr/solutions/dpa-sap-ptp.asp>
37. ECONOMISTE (2009), Crise : Comment les entreprises s'adaptent
<http://www.jeunesdumaroc.com/breve7115.html>
38. ELKINGTON, Paul (2002) Managing project Risks
<http://www.scribd.com/doc/6596557/Managing-Project-Risks>
39. FONTUGNE, Muriel (2001), Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ?
www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille2002/actes/p10.fontugne.pdf
40. Glossaire des termes de gestion des risques (2006)
<http://www.scribd.com/doc/2615216/glossairedetermesdegestiondesrisques>
41. HEBAZZI, Ahmed (2008), Evaluation du contrôle interne de la logistique,
<http://www.scribd.com/doc/3816621/audit-interne-logistique-12-promo>

42. JACQUIAU, Hervé (2006), Maîtriser les risques

<http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article61>

43. JAEGER, Jean-Michel (2009), Management des risques

<http://www.12manage.com/myview.asp?KN=132>

44. MANIVIT, Benjamen (2003), Approche des risques opérationnels à la banque OBC,

www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf

45. MODICOM (2008), Audit et contrôle interne

<http://www.scribd.com/doc/6784926/Audit-Et-Controle-Interne>

46. MOULAIRE, Marc (2008), La cartographie des risques en santé

http://www.sofgres.org/journee08/Cartographie_SoFGRES_2008.pdf

47. OHASSENIAN, Robert (2004), La pratique du risk management

www.esc-marseille.fr/index.jps?id=4139.

48. TOURTIER, Lionel, (2006), Risk management et contrôle interne

<http://www.scribd.com/doc/3683616/tourtiercoursriskmgtetcontrole2>

49. WIKIPEDIA (2009), La criticité d'un risque

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Criticite%C3%A9>