



C E S A G Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES LIES AU PROCESSUS
ACHATS FOURNISSEURS : CAS DES MATERIELS
DE DISTRIBUTION DE LA SOCIETE NATIONALE
D'ELECTRICITE DU BURKINA (SONABEL)**

Présenté par :

Issa BERE

Dirigé par :

Jean-Baptiste DIENE

Auditeur Interne aux ICS

DEDICACE

Je dédie les résultats de ce travail à :

- ❖ mon défunt père et ma mère qui ont su me donner l'éducation nécessaire à la réalisation de ce projet ;
- ❖ mon épouse qui m'a toujours compris et qui a enduré tant de sacrifices pour que ce projet devienne réalité aujourd'hui ;
- ❖ mes enfants Innaas Fakhire et Latifa Hannifa qui, je l'espère, feront mieux que papa.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'exprime toute ma gratitude et mes remerciements à l'endroit de :

- ❖ Monsieur Mady KOANDA, Directeur Général du CESAG et l'ensemble du corps professoral et particulièrement Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour ses précieux conseils ;
- ❖ monsieur Lamoussa Salif KABORE, Directeur Général de la SONABEL pour son soutien inestimable et constant ;
- ❖ monsieur Jean-Baptiste KABORE, Directeur Financier et Comptable de la SONABEL, pour avoir cru en moi, pour ses conseils et son appui constant ;
- ❖ l'ensemble du personnel de la SONABEL et particulièrement Messieurs Théodore TAPSOBA et Alexandre OUEDRAOGO respectivement chef de Département Audit Interne et chef de Département Approvisionnement pour leur encadrement durant le déroulement de mon stage ;
- ❖ monsieur Jean-Baptiste DIENE, Auditeur interne aux ICS, pour l'encadrement de la rédaction de ce mémoire ;
- ❖ l'ensemble des collègues de la 20ème promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour la collaboration fraternelle et amicale durant la phase théorique de ma formation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AN :	Assemblée Nationale
AP :	Accounts Payables (fournisseurs)
BE :	Bon d'Entrée
BR :	Bon de Réception
BUI :	Bon d'Utilisation Immédiate
CA :	Conseil d'Administration
CCCE :	Caisse Centrale de Coopération Economique
CI :	Contrôle Interne
COSO :	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CT :	Conseillers Techniques
DA :	Demande d'Achats
DCE :	Direction des Centres Extérieurs
DD :	Direction de la Distribution
DEPE :	Direction des Etudes, de la Planification et de l'Equipeement
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Direction Générale
DM :	Demande de Matériel
DPT :	Direction de la Production et du Transport
DRH :	Direction des Ressources Humaines
Energie A.O.F :	Energie de l'Afrique Occidentale Française
EPIC :	Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FA :	Fixed Assets (Immobilisations)
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
GESCLI :	Gestion Clientèle
GL :	General Ledger (Grand Livre)
IC :	Inventory Control (Contrôle des Stocks)
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA :	the Institute of Internal Auditors
JC :	Journée de Caisse
MCIA :	Ministère du Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat
MEM :	Ministère de l'Energie et des Mines

PM :	Premier Ministère
PO :	Purchase Order (Commandes)
PV :	Procès Verbal
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
RCCM :	Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
SAFELEC :	Société Africaine d'Electricité
SONABEL :	Société Nationale d'Electricité du Burkina
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
VOLTELEC :	Société Voltaïque d'Electricité
XLS :	Fichier Excel (Microsoft)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : modèle de typologie des risques.....	30
Tableau 2 : Risques du processus achats et les dispositifs assurant leur maîtrise.....	30
Tableau 3 : La synthèse des démarches des différents auteurs fait ressortir	35
Tableau 4: Exemple de mesure de la probabilité	39
Tableau 5 : Relation entre le contrôle interne et la probabilité de survenance du risque.....	40
Tableau 6 : Chiffres caractéristiques de 2005 à 2008	50
Tableau 7 : Risques liés à l'expression des besoins	73
Tableau 8: Risques liés à la passation de la commande.....	73
Tableau 9: Risques liés à la réception des matériels de distribution.....	75
Tableau 10: Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs	76
Tableau 11: Risques liés au règlement des factures des fournisseurs	77
Tableau 12: Echantillon de l'étude.....	79
Tableau 13: Résultats des tests réalisés.....	82
Tableau 14: modèle de probabilité d'occurrence d'un risque	83
Tableau 15: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité.....	84
Tableau 16: Echelle d'évaluation de l'impact.....	85
Tableau 17 : Impact des risques	85

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle théorique d'analyse.....	43
Figure 2 : Organigramme de la SONABEL	55
Figure 3 : Organigramme du Département Approvisionnement.....	56
Figure 4 : Organigramme du Département Comptable et Financier	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	12
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	17
INTRODUCTION.....	18
Chapitre 1: Le processus achats fournisseurs.....	19
Introduction	19
1.1. Importance des achats, conditions générales et outils d'évaluation	20
1.1.1. Importance des achats.....	20
1.1.2. Conditions générales.....	20
1.1.2.1 Ethique et missions de l'acheteur.....	20
1.1.2.2. Elaboration de la politique des achats	21
1.1.3. Outils d'évaluation des achats et des acheteurs	22
1.1.3.1. Outils d'évaluation des achats.....	22
1.1.3.2. Outils d'évaluation de l'acheteur	23
1.2. Description du processus achats	23
1.2.1. Description des sous-processus d'achat par bon de commande.....	24
1.2.1.1. Sous processus budgétisation et suivi des engagements	25
1.2.1.2. Sous processus expression interne des besoins	25
1.2.1.3. Sous processus sélection des fournisseurs.....	25
1.2.1.4. Sous processus commande et relance des fournisseurs	26
1.2.1.5. Sous processus réception des articles livrés	26
1.2.1.6. Sous processus réception et contrôle des factures d'achats.....	27
1.2.1.7. Sous processus suivi des comptes de fournisseurs	27
1.2.1.8. Sous processus règlement des factures des fournisseurs	27
1.3. Les risques liés au processus achats.....	28
1.3.1. Définition et types de risques	28

1.3.1.1. Définition.....	28
1.3.1.2. Les types de risques.....	29
1.3.2. Les risques liés au processus achats et les dispositifs de maîtrise.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre 2 : L'évaluation des risques du processus achats	32
Introduction	32
2.1. Les objectifs et les motivations de l'évaluation des risques	32
2.1.1 Les objectifs de l'évaluation des risques	33
2.1.2 Les motivations de l'évaluation des risques	33
2.2. Processus d'évaluation des risques	33
2.2.1. Démarche d'évaluation des risques	34
2.2.1.1. Identification des risques selon l'exposition	34
2.2.1.2. Identification des risques selon l'environnement	34
2.2.1.3. Identification des risques selon la menace	34
2.3. Les étapes d'évaluation des risques	35
2.3.1. Prise de connaissance	37
2.3.2. Description du processus.....	37
2.3.3. Identification des risques.....	37
2.3.3.1. Identification basée sur l'atteinte des objectifs.....	38
2.3.3.2. Identification basée sur les tâches élémentaires	38
2.3.3.3. Identification basée sur l'analyse de l'environnement	38
2.3.4. Traitement des risques.....	38
2.3.4.1. Analyse des risques	38
2.3.4.2. Evaluation et hiérarchisation	39
2.3.5. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques	40
2.3.6. Gestion des risques	41
2.3.6.1. Elaboration des plans d'actions	41
2.3.6.2. Vérification de l'efficacité des plans d'action.....	41
2.3.6.3. Amélioration de la performance du processus	41
Conclusion.....	41
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....	42
Introduction	42
3.1. Le modèle théorique d'analyse	42

3.2. Outils à utiliser	44
3.2.1. Outils de collecte des données.....	44
3.2.1.1. L'analyse documentaire.....	44
3.2.1.2. L'organigramme fonctionnel.....	44
3.2.2. Outils d'analyse des données.....	44
3.2.2.1. La grille d'analyse des tâches.....	44
3.2.2.2. Tableau d'identification des risques.....	45
3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne	45
3.3. Population rencontrée	45
Conclusion.....	45
Conclusion de la première partie.....	46
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	47
INTRODUCTION.....	48
Chapitre 4: Présentation de la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) ...	49
Introduction	49
4.1. Historique et chiffres caractéristiques.....	49
4.1.1. Historique	49
4.1.2. Chiffres caractéristiques	50
4.2. Missions et organisation de la Société	51
4.2.1. Missions.....	51
4.2.2. Organisation de la SONABEL	52
4.3. Missions des Départements Approvisionnement, Comptable et Financier	56
4.3.1. Missions du Département Approvisionnement	56
4.3.2. Missions du Département Comptable et Financier.....	57
Conclusion.....	58
Chapitre 5: Description des procédures d'achats des matériels de distribution à la SONABEL	59
Introduction	59
5.1. Conditions générales des achats.....	59
5.2. Description de la procédure d'achats par bon de la commande.....	60
5.2.1. Expression du besoin.....	60
5.2.2. Passation de la commande.....	61
5.2.2.1. Commande réalisée avec un fournisseur établi au Burkina Faso	61

5.2.2.2. Commande réalisée avec un fournisseur à l'étranger.....	63
5.2.3. La réception des matériels commandés	66
5.2.3.1. Réception des matériels conformes au bon de commande	66
5.2.3.2. Réception des matériels non conformes au bon de commande	67
5.2.4. Comptabilisation et règlement de la facture du fournisseur	68
5.2.4.1. Comptabilisation de la facture du fournisseur.....	68
5.2.4.2. Règlement par lettres chèques, chèques ou ordres de virements.....	69
Conclusion.....	71
Chapitre 6: Evaluation des risques du processus achats de la SONABEL	72
Introduction	72
6.1. Identification des risques du processus achats par bon de commande	72
6.1.1. Risques liés à l'expression des besoins	72
6.1.2. Risques liés à la passation de la commande	73
6.1.3. Risques liés à la réception des matériels de distribution	74
6.1.4. Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs.....	75
6.1.5. Risques liés au règlement des factures des fournisseurs	76
6.2. Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques	78
6.2.1. Choix de l'échantillon	78
6.2.2. Tests réalisés.....	81
6.2.3. Interprétation des résultats.....	83
6.2.4. Evaluation des risques et des dispositifs de maîtrise.....	83
6.2.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance.....	83
6.2.4.2. Evaluation de l'impact.....	84
6.3. Analyse de l'évaluation des risques.....	86
6.4. Recommandations.....	87
6.4.1. Recommandations relatives au management de la SONABEL.....	87
6.4.2. Recommandations relatives aux procédures d'achats	87
6.4.3. Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs et au suivi des commandes.....	88
6.4.4. Recommandations relatives à la réception des matériels commandés	88
6.4.5. Recommandations relatives au traitement de la note de débit.....	88
Conclusion.....	89
Conclusion de la deuxième partie	90

CONCLUSION GENERALE	91
ANNEXES	92
BIBLIOGRAPHIE	101

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

En Afrique, l'accès à l'électricité est un facteur de développement économique et de lutte contre la pauvreté et contribue à la réalisation des objectifs du millénaire. Les autorités politiques ayant compris cet enjeu, ont donné une autonomie de gestion aux sociétés et compagnies nationales en charge de ce secteur d'activité en vue de leur permettre d'atteindre ces objectifs. Cette situation contraint ces structures à jouer un double rôle social et économique et à développer des mécanismes pour atteindre ces deux objectifs contradictoires par certains aspects.

Dans ce contexte de nécessité absolue de l'énergie dans le développement de nos pays, la fonction achats constitue plus particulièrement un levier sur lequel l'on peut agir pour améliorer les indicateurs de gestion de l'entreprise. La rentabilité et la compétitivité de celle-ci dépendent aujourd'hui pour une large part d'une politique d'achats efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements.

La fonction Achats se définit comme « la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement » (Bruehl, 1998 : 3). Les besoins exprimés par les services demandeurs doivent être en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est impérieux, de surcroît, qu'une stratégie d'approvisionnement soit exprimée en cohérence avec la stratégie globale d'achats, de telle sorte qu'il y ait un guide pour les actions à engager à court terme au niveau opérationnel. Selon Bouvier (1990 : 23), « les achats constituent probablement la seule fonction à pouvoir augmenter le profit de l'entreprise sans nécessiter d'investissement financier : il suffit de mieux acheter. Ainsi, toute économie réalisée sur le poste « Achats » a une incidence directe sur le résultat de l'entreprise ».

Au regard de son caractère stratégique pour l'entreprise, cette fonction doit bénéficier d'une attention particulière de la part du gouvernement d'entreprise ; ce qui n'est malheureusement pas le cas dans certaines entreprises. Mieux, les demandeurs et les acheteurs n'ont pas toujours la même compréhension de la fonction achats, les premiers

fustigent les lourdeurs du système d'organisation mis en place et l'insouciance des seconds qui, à leurs yeux, ne mesurent pas toujours les conséquences d'un retard de livraison.

La fonction achats, trop longtemps négligée et considérée comme une fonction dépendante, est en passe d'être réhabilitée là où elle est perçue comme une fonction rémunératrice, source autonome d'une efficacité propre et procurant des ressources indiscutables ; c'est une fonction en émergence et l'on ne considère plus l'achat comme un centre de frais mais comme un centre pouvant procurer des profits énormes à l'entreprise en cherchant à tirer parti de tout ce que propose le marché. Cela démontre l'enjeu de cette fonction dans la pérennité des activités de l'entreprise.

La Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL), à l'instar des sociétés africaines d'électricité, a besoin de s'appuyer sur cette fonction pour réduire les coûts de revient de ses produits, faciliter ainsi l'accès à l'électricité à un plus grand nombre de clients et demeurer rentable pour la pérennité de ses activités. Au regard du niveau de technicité des activités de la SONABEL, le volume de ses achats est très important et est constitué essentiellement de produits pétroliers pour la production de l'électricité, des pièces de rechange pour la maintenance des groupes électrogènes, du matériel de distribution de l'électricité, du matériel informatique et enfin d'autres biens et services pour son fonctionnement courant. Compte tenu de la diversité des besoins de la SONABEL, l'on assiste à l'implication de plusieurs acteurs tant en interne qu'en externe ; ce qui accroît les risques liés à ce processus.

La SONABEL a besoin de développer et de mettre en place des mécanismes pour se donner une assurance que le déroulement de toutes ces opérations est en relation avec ses objectifs stratégiques. Ainsi, l'évaluation des risques liés au processus achats lui permettra de maîtriser tout le processus et d'en tirer des avantages.

Toutes les activités réalisées au sein d'une entreprise comportent des risques et la SONABEL n'échappe pas à cette règle.

Il n'existe pas de données sur l'évaluation des risques du processus achats en dépit de son importance et de son caractère déterminant dans la réalisation des objectifs stratégiques de la SONABEL. Cette inexistence ne permet pas au Département Approvisionnement de

mieux gérer les risques liés à ses activités et peut compromettre les activités des autres Départements bénéficiant de ses services.

L'inexistence d'un document sur l'évaluation des risques du processus achats ne permet pas aux opérationnels et au management de maîtriser les risques liés à leurs activités. Cette situation est due :

- ❖ au manque de formation des responsables opérationnels sur les techniques d'élaboration dudit document ;
- ❖ à l'effectif réduit du personnel du Département Audit Interne chargé d'assister ces responsables dans le cadre de l'évaluation des risques liés à leurs processus.

L'une des clés de toute gestion est la connaissance or l'absence de l'évaluation des risques ne permet pas à ce Département de connaître tous les risques liés à ses activités et cela entraîne les conséquences suivantes :

- ❖ non atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- ❖ perte de la valeur ajoutée recherchée par le processus Achats Fournisseurs ;
- ❖ gestion à vue des risques ;
- ❖ perte d'opportunités.

Si le contrôle interne n'est pas efficace, les risques peuvent survenir à toutes les étapes du processus, annihiler les efforts du gouvernement d'entreprise et compromettre l'atteinte des objectifs stratégiques définis par les autorités du pays. Le volume de ces achats comporte certes des inconvénients mais avec une bonne organisation il est possible de bénéficier d'économies d'échelle ; d'où l'enjeu de l'évaluation des risques liés à ce processus.

Pour mettre à la disposition du Département Approvisionnement un document traitant des risques liés à ses activités, plusieurs solutions sont envisageables :

- ❖ renforcer les dispositifs du contrôle interne du processus Achats ;

- ❖ renforcer les compétences du personnel chargé d'animer cette fonction au regard de l'évolution de l'environnement international ;
- ❖ renforcer les effectifs du Département Audit Interne ;
- ❖ élaborer une cartographie des risques ;
- ❖ nommer un risk manager ;
- ❖ évaluer les risques du processus Achats Fournisseurs.

Parmi les solutions proposées, la dernière portant sur l'évaluation des risques liés au processus Achats Fournisseurs constitue un outil moderne de gestion. Elle est pertinente et permet à la SONABEL d'élaborer à terme la cartographie des risques de l'ensemble des processus. Cette solution permettra de connaître les zones à risques cruciaux sur lesquels agir pour tirer les avantages du processus et assurer de manière pérenne la continuité des activités. En outre, l'évaluation des risques liés à ce processus donnera aux décideurs les éléments qui leur permettront une gestion avisée des risques.

Quel est le profil des risques liés au processus achats dans les activités de la SONABEL ?
De façon spécifique :

- ❖ quels sont les risques liés au processus achats à la SONABEL ?
- ❖ quelle démarche adopter pour identifier le maximum des risques liés à ce processus ?
- ❖ quels dispositifs de maîtrise des risques à mettre en place pour optimiser les activités de ce processus ?
- ❖ quel processus d'évaluation des risques à mettre en œuvre pour l'atteinte des objectifs de la SONABEL ?

C'est à toutes ces questions de recherche que nous tenterons de trouver des solutions à travers l'étude de notre thème : « Evaluation des risques liés au processus Achats des matériels de distribution de la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) ».

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les procédures existantes en vue d'identifier les risques et d'apprécier les dispositifs de maîtrise assurant leur maîtrise. Plus spécifiquement, c'est de :

- ❖ décrire et comprendre les procédures d'achats ;
- ❖ identifier les risques liés au processus achats des matériels de distribution ;
- ❖ analyser et évaluer les dispositifs de maîtrise des risques identifiés ;
- ❖ décrire le processus d'évaluation ;
- ❖ évaluer les risques du processus achats.

INTERET DE L'ETUDE

L'évaluation des risques du processus Achats Fournisseurs constitue une sorte de boussole pour les dirigeants de l'entreprise et leur permet de connaître les points faibles du contrôle interne mis en place au niveau dudit processus. L'évaluation des risques de l'ensemble des processus de l'entreprise facilite son pilotage.

Cette étude permettra non seulement aux responsables opérationnels du Département Approvisionnement de mieux maîtriser les risques liés à leurs activités mais aussi à la SONABEL de disposer d'un nouvel outil de gestion des risques du processus Achats Fournisseurs des matériels de distribution.

Cette étude comprend deux parties : dans la première partie, nous aborderons les aspects théoriques de l'évaluation des risques liés au processus achats d'une manière générale et dans la deuxième partie, nous évaluerons les risques liés au processus achats par bon de commande des matériels de distribution de la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL).

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Dans un contexte de raréfaction des ressources, les organisations cherchent à optimiser la gestion des processus en vue d'atteindre leurs objectifs ; cela ne peut se faire sans la connaissance des menaces liées aux activités qu'elles mènent.

Ainsi, l'évaluation des risques permet d'identifier et d'analyser ces menaces en vue de donner des réponses appropriées.

« L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. L'un des principaux défis pour la direction est de définir le degré d'incertitude que l'entité est prête à accepter dans son effort de création de valeur » (COSO II Report, 2005 : 18).

Pour notre part, l'évaluation des risques du processus Achats Fournisseurs passe par la compréhension des enjeux et de la dynamique dans laquelle ce processus évolue aujourd'hui dans un monde en pleine mutation.

Dans un premier chapitre, nous traiterons du processus achats, des risques liés à ce processus et les dispositifs assurant leur maîtrise ensuite le deuxième chapitre sera consacré à l'évaluation des risques et enfin nous développerons la méthodologie de notre étude dans un troisième chapitre.

Chapitre 1: Le processus achats fournisseurs

Introduction

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain marqué par la raréfaction des ressources. Selon le dictionnaire le Petit Larousse (2008 : 11), « achat signifie l'action d'acheter et acheter veut dire obtenir, se procurer quelque chose en payant ». Dans le lexique de gestion (2005 : 8-9), « achat c'est l'opération par laquelle une entreprise ou une personne physique - l'acheteur -acquiert auprès d'une autre entreprise ou d'une personne physique-le vendeur-la propriété de biens ou le bénéfice d'une prestation de service en contrepartie du règlement, dans des conditions négociées, d'un montant déterminé qu'elles ont accepté. La fonction achats a pour but de procurer à l'entreprise, les biens et services en quantité et qualité dans les délais répondant aux besoins de l'entreprise. Cela se traduit par les actes suivants :

- ❖ la recherche des meilleurs fournisseurs à la suite de consultation ;
- ❖ l'établissement des commandes ;
- ❖ la relance des fournisseurs ;
- ❖ la surveillance des livraisons et le contrôle des factures ».

Le souci majeur de tout dirigeant d'entreprise est la recherche de l'optimisation de ses activités en vue d'assurer sa croissance. « Pour beaucoup d'entreprises, l'amélioration de la compétitivité se joue maintenant dans les achats » (Baglin & al, 2001: 519). C'est une fonction en pleine mutation et l'on ne considère plus l'achat comme un centre de frais mais comme un centre pouvant procurer des profits énormes à l'entreprise en cherchant à tirer parti de tout ce que propose le marché. Cela démontre l'enjeu de cette fonction dans la pérennité des activités de l'entreprise. La complexité de la fonction Achats réside dans la problématique d'une réponse à des objectifs antagonistes à l'échelle globale, comme l'obtention du coût le plus bas pour la meilleure qualité possible. Selon Caverivière (2007 : 28), « l'acheteur est un véritable acteur dans la vie de l'entreprise et est un réel contributeur au progrès et à l'amélioration ».

1.1. Importance des achats, conditions générales et outils d'évaluation

Le processus achats constitue un levier important dans la maîtrise des coûts des entreprises et permet d'assurer la croissance de l'entreprise.

1.1.1. Importance des achats

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

1.1.2. Conditions générales

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

1.1.2.1 Ethique et missions de l'acheteur

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

- ❖ égalité dans le traitement des fournisseurs

C'est le traitement équitable des fournisseurs par rapport à l'accès à l'information, au contenu des dossiers de consultations (identiques) et aux mêmes délais accordés. Ceci permet d'éviter le risque de mettre un fournisseur en situation favorable de monopole.

❖ qualité de la relation entre l'acheteur et le fournisseur

Elle consiste à établir une relation de confiance avec le fournisseur, et donc créer un partenariat générateur d'innovation et de performances tant du point de vue technique que financier. L'acheteur est censé savoir gérer la marge de manœuvre de son entreprise pour éviter des frustrations des fournisseurs.

❖ liberté et neutralité

L'acheteur doit être indépendant dans le choix du fournisseur et ne pas se laisser influencer par les gestes de celui-ci, qui ne doivent pas influencer sa décision finale.

1.1.2.2. Elaboration de la politique des achats

Selon Bruel (1998:25) et Perrotin & al (2007:26-27), la politique d'achats s'articule autour des éléments suivants: politique produits, politique fournisseurs, stratégie de communication, politique de ressources humaines, choix stratégiques et politique qualité.

❖ Politique- produits

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

❖ Politique fournisseurs

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

❖ Stratégie de communication

La politique de communication concerne deux niveaux :

- le niveau interne qui consiste à mettre en place tous les moyens nécessaires de communication facilitant le processus d'achat entre tous les acteurs concernés.

- le niveau externe consiste à mettre en place une politique de conquête du marché des fournisseurs. Il s'agit ici d'adopter une série d'actions (comme les contacts directs et réguliers, la participation à des manifestations d'intérêt) concrètes.

❖ Politique de ressources humaines

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

❖ Choix stratégiques

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

L'existence d'une politique d'achats facilite le processus de prospection du marché des fournisseurs et des produits.

1.1.3. Outils d'évaluation des achats et des acheteurs

L'évolution rapide de l'entreprise et les enjeux importants qu'elle draine exigent des achats un suivi indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Pour Bruel (1998: 271), ce sont des outils permettant de mesurer les performances du service achats dans sa totalité ainsi que de celles des acheteurs en leur fournissant un principe directeur pour des actions. Ces outils sont de deux ordres, qui sont: les outils d'évaluation des achats et les d'évaluation de l'acheteur.

1.1.3.1. Outils d'évaluation des achats

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

❖ Les indicateurs de performance

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

❖ Le tableau de bord

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

1.1.3.2. Outils d'évaluation de l'acheteur

Selon De Faultrier & al (2004:231), ces outils sont entre autres :

- ❖ la rémunération de l'acheteur par une partie fixe et une partie variable ;
- ❖ le questionnaire de satisfaction destiné à un échantillon de fournisseurs partenaires de l'entreprise pour donner leur opinion sur l'acheteur.

La mise en place et l'utilisation de ces outils aidera la direction générale dans sa prise de décision.

1.2. Description du processus achats

Selon Bernard & al (2009 : 17), « la fonction Achats est responsable du processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et services nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise ». Un processus peut être défini comme « un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts. » (HERARD, 2003 : 119). Selon HAMMER & al (1993 : 45), « un processus opérationnel est une suite d'activités qui à partir d'une ou plusieurs entrées

(inputs) produit un résultat (output) représentant une valeur pour le « client » externe d'abord, interne ensuite ».

Selon Barry (2009 :17), « le processus achats concerne les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs ». Selon Perrotin & al (2007 : 24), « la politique d'achats est guidée par la recherche de la meilleure contribution de la fonction à la compétitivité globale de l'entreprise ; En outre, elle est en parfaite cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise ».

1.2.1. Description des sous-processus d'achat par bon de commande

La description du processus achats à travers ses différents sous processus permet de bien comprendre les interactions qui existent entre ce processus et les autres processus de l'entreprise. Selon Baglin & al (2001: 6), « les entreprises ne peuvent plus isoler les processus de décision des différentes fonctions. Toute organisation doit être analysée comme un système dans lequel les divers domaines fonctionnels comme tous les acteurs de la chaîne sont intimement liés. D'où l'importance de bien comprendre les rapports entre ces diverses fonctions en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système ». Selon Bécour & al (1996 : 126), « la fonction achats n'est pas seulement une fonction d'amont ; elle est une fonction carrefour entre les divers utilisateurs qu'elle doit satisfaire dans l'entité et l'ensemble des fournisseurs potentiels. Elle doit assurer aux utilisateurs un approvisionnement en matériels, matières, biens et services qui soient conformes aux spécifications techniques, obtenues dans des conditions compétitives et disponibles sans rupture de la continuité des approvisionnements ».

Selon Barry (2009 : 25-53) ; Blanchard & al (1999 : 38) ; Bécour (1996 : 131-144) ; Caverivière (2007 : 20), Baglin & al (2001 : 526-539), la description du processus achats se fait à travers ses huit sous processus suivants :

- sous processus budgétisation et suivi des engagements ;
- sous processus expression interne des besoins ;
- sous processus sélection des fournisseurs ;
- sous processus commande et relance des fournisseurs ;
- sous processus réception des articles livrés ;
- sous processus réception et contrôle des factures d'achats ;
- sous processus suivi des comptes de fournisseurs ;

- sous processus règlement des factures des fournisseurs.

1.2.1.1. Sous processus budgétisation et suivi des engagements

Ce sous processus concerne toutes les opérations relatives aux prévisions de dépense et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise ainsi que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants autorisés. Il s'agit de définir une politique d'achats en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et de veiller à un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. La budgétisation se fait en tenant compte des besoins des utilisateurs.

1.2.1.2. Sous processus expression interne des besoins

A ce niveau, les utilisateurs internes formulent leurs besoins et les transmettent au service achats qui est chargé de le satisfaire. Elle est matérialisée généralement par l'établissement des Demandes d'Achats informatisées ou manuelles. L'expression des besoins peut se faire au moyen d'un cahier de charges. L'expression des besoins doit être faite par des personnes habilitées préalablement désignées par la Direction Générale. La performance du processus achats réside dans la maîtrise de l'interface entre les besoins internes des utilisateurs et les contraintes du marché des fournisseurs. Ce sous processus « un donneur d'ordre » au service achats pour engager la procédure d'établissement de la commande. Cela nécessite que le service achats s'assure de la qualité de l'expression des besoins et de la rédaction des cahiers de charges.

1.2.1.3. Sous processus sélection des fournisseurs

Ce sous processus joue un rôle déterminant dans le processus achats car il enclenche la contractualisation de l'achat. Il concerne toutes les procédures de mise en œuvre pour la sélection du fournisseur. Le service achats. Il s'agit de rechercher les fournisseurs potentiels en fonction de la nature du besoin, de mener des opérations de consultation, d'appel d'offres et de demande de prix et enfin d'organiser le pilotage des négociations devant conduire au choix du fournisseur. La sélection des fournisseurs se fait sur la base d'un fichier de fournisseurs agréés par l'entreprise. Ce fichier reprend les références précises des articles proposés, les conditions de prix et les conditions financières de chaque fournisseur. Ce fichier permet aux responsables de l'entreprise de présélectionner les fournisseurs à consulter. L'existence de ce fichier a l'avantage de raccourcir les délais de

consultation et de choix des fournisseurs. La négociation revêt un caractère déterminant dans l'efficacité et l'efficience de l'acheteur dans la composante des coûts. Le choix du fournisseur doit tenir compte de ses capacités financières et techniques à satisfaire les besoins exprimés. Cette étape englobe les opérations de consultation des fournisseurs potentiels et homologués, l'analyse (ou revue) de la liste des fournisseurs anciens et nouveaux, le repérage des fournisseurs susceptibles de couvrir l'achat à réaliser, la définition des critères de présélection. Ces opérations sont effectuées par l'acheteur. Selon Bouvier (1990: 84), l'acheteur peut recevoir aussi la proposition des demandeurs quand aux meilleurs fournisseurs possibles du marché sans pour autant se laisser influencer par la décision de ceux-ci. Selon Blanchard & al (1999:64), « la présélection des fournisseurs est une pré-consultation ayant pour avantage d'une part de consulter l'ensemble des fournisseurs potentiels du marché et d'autre part, de limiter le nombre de fournisseurs auxquels le dossier de consultation sera envoyé ». « Elle est rarement utilisée par les acheteurs » (Blanchard & al, 1999:64).

1.2.1.4. Sous processus commande et relance des fournisseurs

Une fois le fournisseur sélectionné, on procède à la contractualisation de la commande. Cette phase marque l'engagement de l'engagement effectif de l'entreprise. Le document contractuel (bon de commande, lettre de commande ou marché) doit être signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Les noms de ces responsables ainsi que les spécimens de leurs signatures doivent être communiqués aux fournisseurs. L'entreprise doit éviter les procédures de commande directe par les services opérationnels. Au cas où elle est contrainte de le faire, la présence d'un membre du service achats s'avère indispensable. Après l'établissement de la commande, le service achats est chargé de suivre son exécution conformément aux clauses contractuelles. Ce suivi a pour objet de relancer les fournisseurs retardataires et d'apurer les commandes des fournisseurs défaillants. Un exemplaire du bon de commande doit être transmis aux services comptables.

1.2.1.5. Sous processus réception des articles livrés

Il s'agit de réceptionner le matériel commandé et l'entreprise doit s'assurer que le contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur est fait par les personnes habilitées. Ce contrôle peut être exercé par une seule personne ou par une commission de

réception composée de représentants de plusieurs services. La réception est faite par responsables qui n'ont participé à la commande. La séparation des fonctions doit être définie de façon claire en vue d'éviter les incompatibilités qui sont sources de risques. Les réceptionnaires vérifient que les biens ou prestations livrés sont conformes aux spécifications techniques de la commande. La réception peut être définitive et complète si la livraison est entièrement conforme ; elle est provisoire si toutes les quantités ne sont pas livrées et s'il est difficile d'apprécier immédiatement la qualité des matériels reçus.

1.2.1.6. Sous processus réception et contrôle des factures d'achats

Après la livraison, on exécute les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bons de commande, lettres de commande, contrats) et de la livraison (bons de réception, procès verbaux de réception). Ces tâches de vérification ont pour objectifs d'approuver les factures reçues des fournisseurs en vue de leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement. La réception des factures d'achats est faite par un service unique de la Direction Générale (bureau de courrier) préalablement indiqué aux fournisseurs.

1.2.1.7. Sous processus suivi des comptes de fournisseurs

Il s'agit d'analyser les comptes individuels des fournisseurs afin d'en maîtriser les soldes, de les régulariser en cas d'anomalies et de préparer l'échéancier des fournisseurs du mois à remettre aux services payeurs pour le règlement. Le suivi et l'analyse des comptes des fournisseurs doivent être assurés par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats. Le travail consiste à faire un examen à posteriori de la situation des fournisseurs individuels reflétée au niveau d'une balance auxiliaire pour apporter les corrections nécessaires. Ce travail permet de faire ressortir des erreurs d'imputations ou d'omission de comptabilisation et de les corriger.

1.2.1.8. Sous processus règlement des factures des fournisseurs

Il concerne les tâches de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement, à l'établissement des instruments de paiement, leur remise aux fournisseurs concernés et à la comptabilisation desdits règlements. Le service achats intervient de sorte que le règlement effectué par l'entreprise corresponde bien aux éléments réceptionnés et aux conditions

convenues avec le fournisseur. L'entreprise procède au règlement sur la base des originaux des factures.

1.3. Les risques liés au processus achats

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

1.3.1. Définition et types de risques

Le risque est une notion complexe dont la perception diffère d'un individu à l'autre et les définitions varient selon les situations.

1.3.1.1. Définition

Plusieurs définitions du risque existent et nous en relèverons quelques unes en vue de faire une analyse des différentes approches. Selon Péquignot (2007 : 7), « certains voient le risque comme l'événement qui menace l'entreprise, d'autres disent « risque » pour la conséquence. D'autres encore l'envisagent comme un dysfonctionnement et d'autres enfin, incluent aussi la perte d'opportunité ». Pour éviter cet écueil, l'entreprise doit établir et diffuser un référentiel de risques liés à ses activités. « Le futur ne pouvant être prévu avec certitude, l'on considère une gamme d'événements possibles qui pourrait avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet matériel, une conséquence significative sur l'entreprise et ses objectifs stratégiques. Les effets négatifs de ces événements s'appellent les risques tandis que les effets positifs sont appelés les opportunités » (HAMZAOU, 2008 : 38).

Le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de la valeur » (Moreau, 2002 : 3). Selon Coopers & al (1998 : 49), le risque est inhérent aux affaires. Il appartient donc aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente de l'activité et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. Et pour HAMZAOU (2008 : 38), le risque est un concept

selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. L'IFACI définit le risque comme un « ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». (In RENARD, 2006: 139). Selon Desroches & al (2003 : 44), le risque est une grandeur à deux dimensions (la probabilité et la gravité) ; la probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité des conséquences, en terme de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté. Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « étant le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des :

- personnes ;
- procédures ;
- systèmes ;
- événements extérieurs » (in Pouliot & al, 2002 : 35).

Pour notre part le risque peut être défini comme étant la probabilité qu'un événement défavorable imprévu, un danger ou un dommage survienne dans la réalisation des activités d'une entreprise avec des conséquences négatives potentielles. Tout risque se caractérise par trois (03) aspects : son fait générateur, sa manifestation et ses conséquences ».

1.3.1.2. Les types de risques

Il est important que l'entreprise connaisse les risques auxquels elle fait face dans la réalisation de ses activités. Selon Péquignot (2007 : 6), « si le risque est bien décrit, on comprend facilement sa cause, sa conséquence et son dommage pour l'entreprise ». La typologie des risques représente la classification des risques selon, la nature, le niveau ou la menace. Un modèle de typologie de risques est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : modèle de typologie des risques

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

Source : Tableau établi à partir de Moreau (2002 : 15) ; Hamzaoui (2005 : 172-173) ; Knight & Pretty (2003 : 54-55) ; Comité de Bâle (2002 : 36).

1.3.2. Les risques liés au processus achats et les dispositifs de maîtrise

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

Tableau 2 : Risques du processus achats et les dispositifs assurant leur maîtrise

Sous processus	Risques encourus	Conséquences	Dispositifs de maîtrise des risques
Budgétisation et suivi des engagements	Système budgétaire incohérent.	Non fiabilité du suivi budgétaire	Impliquer le service Achats dans le processus budgétaire
Expression des besoins	- Achats non nécessaires ; - Achats non autorisés ; - Achats non conformes aux principes de l'entreprise	Pertes financières	- Emission d'une demande d'achat (DA) pré numérotée ; - Existence d'une liste des personnes autorisées à signer les DA et mise à jour régulièrement.
Gestion de la commande	- Fournisseurs potentiels non consultés ; - Absence de véritable mise en concurrence.	Surcoûts des achats Surcoût des achats	- Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ; - Nombre suffisant de fournisseurs consultés.
	-Engagements non autorisés ; - Achats non conformes aux principes de l'entreprise	Pertes financières	- Existence et diffusion d'une liste de fournisseurs autorisés ; -Existence d'une procédure connue.
	Absence de suivi des engagements de l'entreprise	Ruptures des stocks	- Existence d'un fichier de suivi des commandes en cours ; - Existence d'une procédure d'apurement des commandes anciennes non soldées.

Comptabilisation de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de facture ; - Double paiement 	Litiges donnant lieu au paiement des dommages	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des factures reçues ; - Contrôle systématique de la facture par les services comptables
Règlement de la facture	<ul style="list-style-type: none"> - Paiements non autorisés ; - Omission de paiement. 	Pertes financières	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une procédure d'autorisation des règlements et de signature ; - Apposition systématique d'une mention « payé » sur la facture avec les références du numéro de règlement.

Source : Tableau établi à partir de Barry (2009 : 56-60) ; Schick & al (2008 : 78-83) ; Bécour & al (1996 : 137-144).

Conclusion

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

Chapitre 2 : L'évaluation des risques du processus achats

Introduction

L'évaluation des risques du processus Achats passe par la compréhension des enjeux et de la dynamique dans laquelle ce processus évolue aujourd'hui dans un monde en pleine mutation. L'évaluation des risques constitue la tâche essentielle du risk manager et de l'auditeur interne et leur permet de mieux gérer ceux identifiés. Selon Mandzila (2009 : 17), « les entreprises sont entrées dans l'ère du risque et face à cet environnement imprévisible et agressif, susceptible de compromettre leurs objectifs, il devient urgent de mettre en place un dispositif de management des risques consistant à identifier, évaluer et gérer les risques aussi bien réels que potentiels ». Selon le COSO II, « le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation ».

La non prise en compte de l'évaluation des risques dans le processus décisionnel des entreprises peut être source de conséquences graves pour l'entreprise. « La faillite de certains organismes américains d'épargne et de prêt dans les années 1980 est largement imputée à une mauvaise approche des risques encourus par les dirigeants » (Mandzila, 2009 : 18). Cela démontre l'importance de cet outil moderne de gestion dans les entreprises. Selon Fautrat (2002 : 6), « manager une activité, c'est en permanence identifier les opportunités, décider de leur intérêt, puis en gérer les conséquences. Or, toute opportunité se définit par un couple (enjeu, risque), dont le rapport exprime l'intérêt de cette opportunité. En conséquence, savoir identifier, mesurer et réduire ses risques, c'est être en position de pouvoir saisir plus d'opportunités que les autres. Le management des risques est une pièce essentielle du management d'entreprise ».

2.1. Les objectifs et les motivations de l'évaluation des risques

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

2.1.1 Les objectifs de l'évaluation des risques

La finalité de l'évaluation des risques est de permettre à l'entreprise de connaître les risques auxquels elle fait face en vue de lui permettre de mettre en place les dispositifs nécessaires à leur maîtrise. L'évaluation facilite la gestion des risques. Selon Barthélemy & al (2004 :61), « la gestion du risque est l'application systématique des politiques, des procédures et des pratiques de gestion aux tâches d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de communication des risques de manière à permettre aux organisations de minimiser les pertes et de maximiser les opportunités ». L'évaluation des risques aide le management de l'entreprise dans ses processus décisionnels.

2.1.2 Les motivations de l'évaluation des risques

Sans une gestion globale et raisonnée des risques, les organisations ne sauraient maîtriser leurs activités et atteindre leurs objectifs. Selon le COSO II, l'approche traditionnelle de la gestion des risques marquée par un cloisonnement et une vision axée sur l'arbitrage et l'assurance est insuffisante. Les dirigeants sont à la recherche des outils intégrant le management des risques dans les prises de décisions. L'avantage compétitif reviendra à ceux qui, les premiers, sauront identifier, puis saisir et exploiter les opportunités nouvelles.

2.2. Processus d'évaluation des risques

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

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

Pour cela, il doit faire appel au jugement du management, en se basant sur certaines hypothèses concernant les risques, et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour les réduire. Les mesures qui peuvent être prises pour limiter l'importance ou la probabilité de survenance des risques englobent toute une gamme variée de décisions de gestion.

2.2.1. Démarche d'évaluation des risques

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

Les risques peuvent être appréciés au niveau de chaque tâche. Il s'agit de l'évaluation faite au niveau des tâches au sein d'un processus de l'entreprise. Pour RENARD (2006 : 220), l'identification des risques peut se faire « en tenant compte de trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- ❖ l'exposition ;
- ❖ l'environnement ;
- ❖ la menace.

2.2.1.1. Identification des risques selon l'exposition

Ce sont les risques qui pèsent sur les biens. Ces risques sont multiples : malversations, incendies, dommages de toute sorte. « Il s'agit de découper chaque processus en tâches élémentaires et de se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était faite ou n'était pas faite du tout ? » (RENARD Jacques, 2006 : 222).

2.2.1.2. Identification des risques selon l'environnement

Ce n'est pas le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Ce sont tous les risques liés aux opérations. L'analyse de l'environnement est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

2.2.1.3. Identification des risques selon la menace

Il s'agit des risques de fraude. Ils sont le plus souvent imprévisibles et irréversibles. Ces risques se manifestent par le contournement des procédures mises en place.

2.3. Les étapes d'évaluation des risques

En l'absence d'un modèle standard d'évaluation des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : La synthèse des démarches des différents auteurs fait ressortir

Phases et étapes		Descroches & al (2003 : 98-100)	Nicolet & al (2005 : 51)	Moreau (2002 : 138)	Jimenez & al (2008 : 64)	Renard (2006 : 141-144)	Bapst & al (2002 : 12)	Amar & al (2003 : 61-65)	Barthélemy & al (2004 : 61)	Mandzila (2009 : 17)
1. Prise de connaissance	Prise de connaissance				X				X	
2. Description du processus	Description du processus				X				X	
3. Identification	Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Traitement des risques identifiés	Analyse des risques									
	Evaluation et hiérarchisation des risques	X	X	X	X	X	X	X		X
5. Appréciation des dispositifs de maîtrise des	Identification du dispositif de maîtrise des		X	X						X

risques	risques									
	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques	X	X	X	X	X	X	X		X
6. Gestion des risques	Elaboration des plans d'actions	X		X					X	X
	Vérification de l'efficacité des plans d'action	X		X					X	X
	Amélioration de la performance du processus	X		X					X	X

Source : nous même

2.3.1. Prise de connaissance

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

2.3.2. Description du processus

C'est une méthode qui consiste à découper le processus achats en petites tâches et de procéder à leur analyse. Ce découpage permet non seulement de comprendre davantage le processus mais aussi il facilite l'identification et l'évaluation des risques.

2.3.3. Identification des risques

L'identification des risques constitue un préalable dans le processus d'évaluation des risques. Selon Renard (2006 : 138), c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre d'un contrôle interne efficace. Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et identifier les points des activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire.

« Le choix d'une méthode d'identification n'a guère d'importance, l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte attentivement des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment :

- la non réalisation des objectifs par le passé ;
- la compétence du personnel ;
- les changements au niveau de la concurrence, de la réglementation, du personnel ou autres ;
- la dispersion géographique des activités ;
- l'importance que revêt une activité pour l'entreprise ;
- la complexité d'une activité » (Coopers & al, 2000 : 60).

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

2.3.3.1. Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Pour réussir cette méthode, tous les acteurs doivent avoir la même compréhension sur les objectifs poursuivis par l'entreprise. Pour Bapst (2003 : 3), dans un premier temps on identifie les objectifs de l'activité puis ceux de l'organisation pour ensuite leur adjoindre les menaces correspondantes.

2.3.3.2. Identification basée sur les tâches élémentaires

Il s'agit de découper l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires. A chaque tâche seront associés, entre autres, les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou est mal faite. (Renard, 2006 : 220-221-222).

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

Ce n'est pas le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Ce sont tous les risques liés aux opérations. Cette méthode détermine les risques en fonction des variations de l'environnement de l'entreprise.

2.3.4. Traitement des risques

Il s'agit d'analyser les risques identifiés, les évaluer et les hiérarchiser en vue de connaître les risques majeurs.

2.3.4.1. Analyse des risques

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

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

2.3.4.2. Evaluation et hiérarchisation

Selon Nicolet & al (2005 : 51), l'évaluation des risques se fait en tenant compte de l'impact potentiel des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques. « Cette étape est importante et permet d'appréhender les incertitudes relatives aux activités de l'entreprise » (Bapst & al, 2002 : 31-32).

❖ Evaluation des risques

L'évaluation peut être quantitative ou qualitative.

- La méthode quantitative : cette méthode rassemble les données objectives et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.
- La méthode qualitative : elle traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Selon Pignault & al (2003 : 67), le produit de ces éléments s'appelle criticité ou espérance mathématique du risque et permet d'apprécier l'acuité du risque.

L'exemple de mesure de la probabilité du risque est donné dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Exemple de mesure de la probabilité

Likelihood	Rating	Description
5	Common	This risk is almost certain to occur more than once within the next 12 months
4	Likely	This risk is almost certain to occur once in the next 12 months
3	Moderate	This risk could occur at least once in the next 2-10 years
2	Unlikely	The risk could occur at least once in the next 10-100 years
1	Rare	This risk probably not occur, i.e. less than once in 100 years

Source : Temple (2002 : 13)

« L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne » (Desroches & al, 2003 : 58).

Le tableau ci-dessous illustre la relation entre le niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance du risque.

Tableau 5 : Relation entre le contrôle interne et la probabilité de survenance du risque

Niveau du contrôle interne	Probabilité de survenance du risque
Fiable	Faible
Moyen	Moyenne
Faible	Elevée

Source : Tableau établi à partir de (Desroches & al, 2003 : 58)

L'évaluation du risque est difficile car faisant intervenir une part de subjectivité. Selon (Bernard & al, 2006 : 71 ; Coopers & al, 2000 : 61 ; Pignault et Nicolet, 2003 : 68), l'on peut qualifier le risque de :

- majeur ;
- courant ;
- de non qualité ;
- élevé ;
- moyen ;
- faible.

2.3.5. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

Il s'agit d'une étape importante dans le processus d'évaluation des risques. Selon Nicolet & al (2005 : 52), « c'est par la définition des écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant, que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place des plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ». Selon Coopers & al (2000 : 72-73-74), les activités de contrôle peuvent être de nature manuelle, informatique ou hiérarchique. « Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être :

- performant ;
- adéquat ;

- pertinent ;
- fiable ;
- efficace ;
- efficient » (Fautrat, 2002 : 8 ; Péquignot, 2007 : 8).

2.3.6. Gestion des risques

« La gestion des risques permet d'optimiser leur traitement grâce à un programme global et cohérent, mettant en œuvre une palette d'outils, en particulier des outils de financement et de réduction des risques non matériels » (BARTHELMY & al 2004 : 34).

2.3.6.1. Elaboration des plans d'actions

Il s'agit de l'étape d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions devant aider l'entreprise à maîtriser ses risques. Selon Fautrat (2002 : 8), le plan d'action a pour objet d'améliorer la vulnérabilité aux risques ainsi identifiés.

2.3.6.2. Vérification de l'efficacité des plans d'action

Après la mise en œuvre des plans d'action, le management de l'entreprise doit s'assurer de l'atteinte des objectifs qui sont assignés à ces plans. Selon Maders & al, (2006 : 229) ; Bapst & al, (2002 : 33), cette vérification met l'accent sur les dysfonctionnements constatés en vue de développer des actions de progrès.

2.3.6.3. Amélioration de la performance du processus

C'est une étape au cours de laquelle, on revoit le plan d'action mis en place en vue d'apporter des améliorations qui tiennent compte de l'évolution de l'entreprise. Selon Fautrat (2002 : 8), cette étape permet d'apprécier la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise des risques.

Conclusion

L'étude de cette partie nous a permis de comprendre les opinions des différents auteurs sur le thème traité. Elle a été l'occasion pour nous d'avoir une démarche dans le cadre du traitement du sujet. Les points de ces auteurs nous permettent d'élaborer notre modèle d'analyse dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

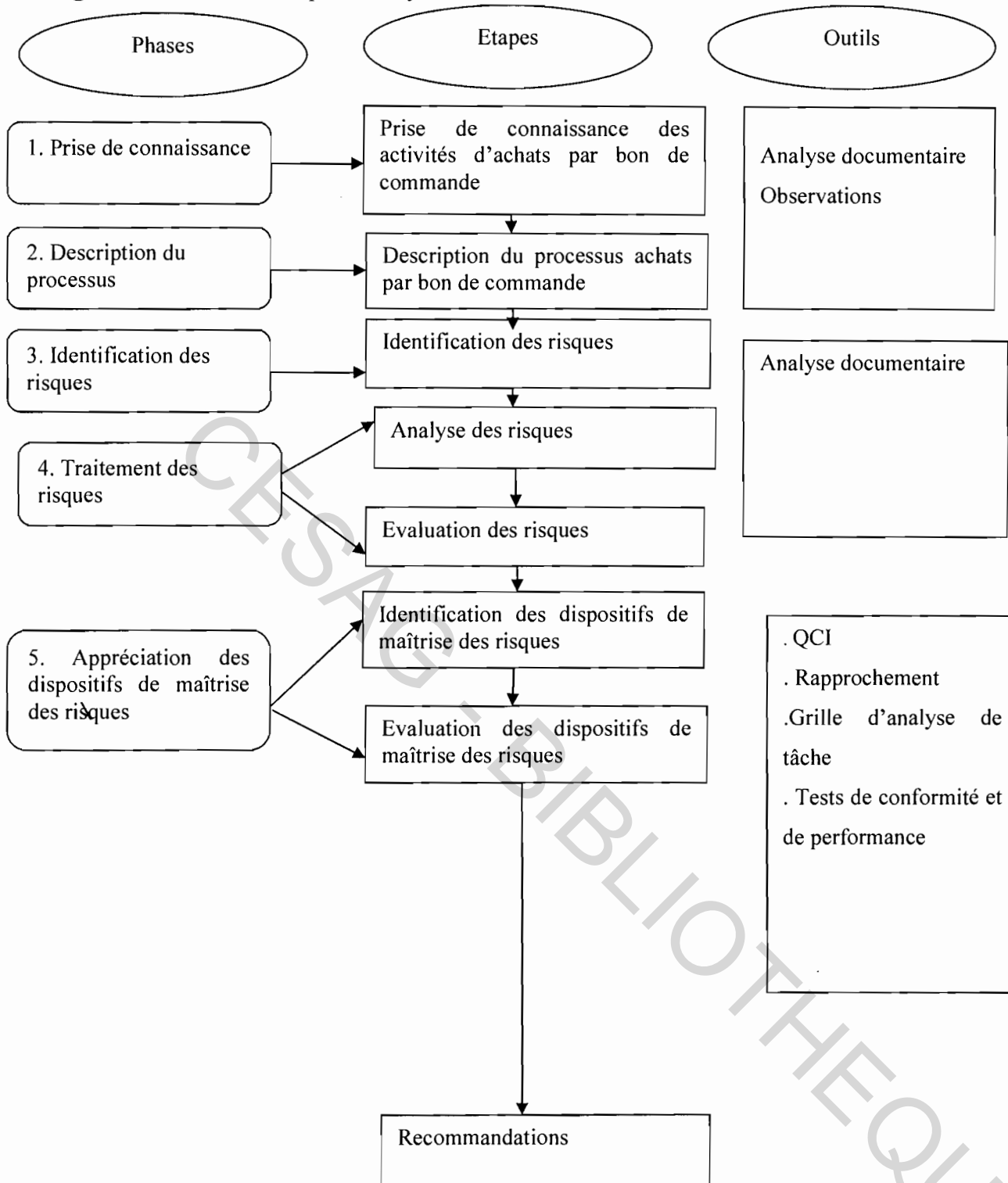
Introduction

La connaissance approfondie du processus achats par bon de commande et la démarche d'évaluation de ses risques opérationnels ont fait l'objet de l'étude des chapitres précédents. Ce chapitre est consacré principalement à la présentation de notre méthodologie théorique de recherche. Pour cela, nous aborderons d'abord le modèle théorique d'analyse, puis la collecte des données et enfin leur analyse.

3.1. Le modèle théorique d'analyse

Le modèle d'analyse conçu à partir de la synthèse des points de vue et positions des divers auteurs qui ont traité du sujet nous permettent de présenter dans la figure ci-dessous le modèle d'analyse. Notre modèle définira les différentes étapes de la recherche. La première étape de la démarche est la connaissance des procédures d'achats par bon de commande au sein de la SONABEL. Elle nous servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches. Et elle sera suivie de la description du processus achats par bon de commande. L'identification des risques opérationnels du processus achats par bon de commande se fera à la troisième étape ; l'analyse et l'évaluation des risques se feront à la quatrième étape puis l'identification et l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques seront traitées à la cinquième étape et enfin la sixième étape sera consacrée à l'élaboration des plans d'actions, à la vérification de l'efficacité de ces plans d'action et à l'amélioration de la performance de ces plans d'action. Cette dernière évaluation nous servira à définir les priorités d'action et les recommandations.

Figure 1 : Modèle théorique d'analyse



Source : Tableau établi à partir de la synthèse des auteurs précédemment cités

3.2. Outils à utiliser

Pour réaliser notre étude, divers outils et techniques ont été utilisés.

3.2.1. Outils de collecte des données

Il s'agit des documents ci-après :

- l'analyse documentaire ;
- l'organigramme fonctionnel.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

Elle consiste à prendre connaissance des documents qui concernent le thème au sein de la SONABEL. Le manuel des procédures des achats adopté en 2005 et en vigueur, les anciens rapports d'audit sur le processus achats, le chrono de classement des documents relatifs aux achats par bon de commande réalisés en 2009 ont été utilisés. L'exploitation de ces documents nous a permis d'approfondir notre connaissance sur le fonctionnement du processus achats.

3.2.1.2. L'organigramme fonctionnel

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

3.2.2. Outils d'analyse des données

La grille d'analyse des tâches, le tableau d'identification des risques et le questionnaire de contrôle interne ont été utilisés.

3.2.2.1. La grille d'analyse des tâches

Cette grille sert à identifier le cumul des fonctions incompatibles à l'intérieur d'un processus. Elle permet d'apprécier la répartition des tâches au niveau du processus achats

fournisseurs. « Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier » (Obert, 2004 :77).

3.2.2.2. Tableau d'identification des risques

« Il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en des tâches ou étapes élémentaires » (Renard, 2006 : 220). Il nous facilitera le travail pour l'élaboration du QCI.

3.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil nous permettra d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place. 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'agit de formuler la meilleure question pour pouvoir maîtriser la tâche élémentaire qui est exécutée par les opérationnels. Les gestionnaires du processus achats par bon de commande sont le chef de Département Approvisionnement et le chef de Service achats. Ce questionnaire leur sera administré et la technique du face à face sera utilisée pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

3.3. Population rencontrée

Toutes ces informations ont été recueillies auprès des personnes chargées de l'exécution des activités du processus achats fournisseurs de la SONABEL. La population a été choisie en fonction des objectifs poursuivis par cette étude qui étaient d'avoir un maximum d'informations en ce qui concerne le fonctionnement et les procédures du processus achats par bon de commande. Notre échantillon comprend tous les membres du Département Approvisionnement et du Département Comptable et Financier.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir nos outils et techniques à utiliser pour aborder la partie pratique. Cette démarche méthodique nous facilitera l'identification et l'évaluation des risques opérationnels liés à ce processus. Ce modèle n'est pas standard mais il pourrait s'appliquer à toute démarche d'évaluation des risques liés à ce processus.

Conclusion de la première partie

Cette première partie nous a permis d'aborder tous les aspects théoriques liés au traitement de notre thème. Il s'est agit de faire une analyse du concept selon les différentes approches développées par les auteurs qui ont eu à traiter de ce sujet. L'étude de cette première partie nous a permis de comprendre l'importance de l'évaluation des risques dans les organisations. Elle nous a initié aux notions du processus d'achat en général et aux différentes étapes du processus achats par bon de commande en particulier. Cette étude a montré l'importance et le rôle central du processus achats dans la vie de l'entreprise ou de l'organisation.

La connaissance approfondie du processus achats par bon de commande nous a permis d'identifier les risques opérationnels ainsi que les dispositifs de maîtrise des risques mis en place à chaque étape de ce processus afin d'aboutir à l'optimisation des activités de l'entreprise. Cette démarche théorique s'appliquera au processus achats par bon de commande de la SONABEL. Compte tenu de la pertinence de cette démarche, elle pourra être appliquée aussi à toute autre entité où des procédures d'achats par bon de commande existent.

Nous pouvons dire que l'évaluation des risques est un puissant outil de management des risques à la disposition du risk manager, de l'auditeur interne et des opérationnels des processus. Elle permet de donner de connaître les zones qui nécessitent une intervention urgente.

Après avoir étudié la théorie dans cette première partie, nous aborderons le domaine pratique de notre étude dans la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

La SONABEL, comme toutes les sociétés du monde, est confrontée à des risques qu'il convient de maîtriser en vue de l'optimisation de sa gestion. C'est dans ce cadre que les dirigeants de société font appel aux compétences des services d'audit interne qui doivent utiliser des outils et des techniques à même de pouvoir gérer ces risques de nature diverse. L'évaluation des risques constitue un des outils qui peut être utilisé par ces services d'audit dans la recherche de l'efficacité.

La première partie de notre travail de recherche a été consacrée au cadre théorique de l'évaluation des risques du processus achats fournisseurs et à l'élaboration de notre modèle d'analyse.

La seconde partie sera essentiellement consacrée à l'application à la SONABEL, lieu de notre stage, des aspects théoriques développés dans la première partie.

Ainsi, cette partie est divisée en trois chapitres ; le chapitre quatre (4) présentera de façon succincte la SONABEL dans son ensemble ; le chapitre cinq (5) décrira les procédures d'achats par bon de commande et enfin le chapitre six (6) sera consacré à l'évaluation des risques du processus achats par bon de commande.

Chapitre 4: Présentation de la Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL)

Introduction

La SONABEL est une société d'Etat dont le rôle est de promouvoir la vulgarisation de l'électricité. Elle s'est fixée pour objectifs de mettre l'électricité à la disposition de ses clients à des prix compétitifs. L'électricité étant un facteur de développement dans nos pays, sa vulgarisation participe de la contribution de la SONABEL à la lutte contre la pauvreté.

Ce chapitre est consacré à la présentation de la SONABEL qui nous a accueilli dans le cadre de cette étude. Il est subdivisé en trois sections : une première qui sera consacrée à la présentation de l'historique de la SONABEL et des chiffres caractéristiques de sa gestion, une deuxième consacrée à la présentation de ses missions et de son organisation et enfin une troisième qui décrira les missions du Département Approvisionnement et du Département Comptable et Financier.

4.1. Historique et chiffres caractéristiques

Nous présenterons l'historique de la SONABEL et nous donnerons quelques chiffres caractéristiques de sa gestion dans cette section.

4.1.1. Historique

La Société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) est une société d'Etat au capital de 46 milliards de francs CFA entièrement détenu par l'Etat Burkinabé.

Elle a débuté ses activités de production, de transport et de distribution de l'électricité en février et octobre 1954 respectivement à Ouagadougou et à Bobo Dioulasso sous l'appellation Energie AOF (Energie de l'Afrique Occidentale Française), société privée française dont le siège était à Dakar. En 1960, l'Energie AOF étend ses activités à la distribution d'eau dans les deux villes. En 1960, l'Energie AOF devient la SAFELEC (Société Africaine d'Electricité), société d'économie mixte multinationale, dont le capital était détenu par le Niger, la Mauritanie, la Haute Volta, et par divers autres actionnaires privés et dont le siège était toujours à Dakar. En septembre 1968, la SAFELEC devient VOLTELEC, et prend la forme de société anonyme de droit voltaïque avec un capital de 1

million de francs CFA reparti entre la Caisse Centrale de Coopération Economique (CCCE), la SAFELEC et des personnalités voltaïques.

La séparation des activités de distribution d'eau et d'électricité intervient en 1970 et permet à la SONABEL de se consacrer uniquement à la distribution de l'électricité.

La VOLTELEC prend la forme d'un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) par décret n°76/344/PRESS/MTP/URB du 15 septembre 1976 avec un capital de 1 387 628 FCFA et par ordonnance n°76/021/PRESS/MTP/URB de la même année, l'exclusivité de la production, du transport et de la distribution de l'électricité fut accordée à la Société.

Suite au changement du nom du pays en août 1984, la VOLTELEC devient la société Nationale d'Electricité du Burkina (SONABEL) ;

le décret n° 97-599/PRES/PM/MEM/MCIA du 31/12/97 confère le statut de Société d'Etat à la SONABEL. Elle est enregistrée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier(RCCM) sous le numéro 396B et est régie par la loi n° 25/99/AN du 16 novembre 1999.

En décembre 1998, l'Etat a procédé à l'ouverture du sous secteur de l'électricité au privé ; la loi n° 12-2001/AN votée par l'Assemblée Nationale le 04 juillet 2001 a autorisé la privatisation de la SONABEL et le processus est en cours.

4.1.2. Chiffres caractéristiques

Les rapports d'activités de 2005 à 2008 font ressortir les chiffres caractéristiques ci-après :

Tableau 6 : Chiffres caractéristiques de 2005 à 2008

Intitulés	Année 2005	Année 2006	Année 2007	Année 2008
Capital (FCFA)	46 000 000 000	46 000 000 000	46 000 000 000	46 000 000 000
Effectif du personnel	1429	1421	1420	1450
Nombre d'abonnés	255 786	284 705	288 475	308 942
Chiffres d'affaires (FCFA)	57 930 000	64 842 000	74 813 000	77 683 000
Nombre de localités électrifiées	62	64	66	98

Source : Rapports d'activités (2005 : 30 ; 2006 :43 ; 2007 : 35 ; 2008 : 40).

4.2. Missions et organisation de la Société

Nous décrirons d'abord les missions et les objectifs poursuivis par la SONABEL ensuite nous présenterons son organisation dans cette section.

4.2.1. Missions

La SONABEL s'est dotée d'une vision à l'issue de sa convention d'entreprise tenue le 18 octobre 2008, au cours de laquelle le plan stratégique 2009-2013 a été signé.

Elle a pour vocation au terme de ce plan stratégique, d'être l'acteur majeur de la transformation du sous-secteur de l'électricité au Burkina Faso.

L'objectif permanent de la SONABEL étant :

- d'améliorer l'accès à l'électricité des burkinabé et d'accroître le taux d'électrification à 40% ;
- de délivrer des services de qualité à ses clients ;
- d'accompagner le développement économique du pays et de contribuer à la lutte contre la pauvreté.

Cette vision d'avenir devrait permettre à la SONABEL d'une part d'assurer son évolution harmonieuse face aux enjeux et changements du secteur énergétique au Burkina Faso et d'autre part, de la positionner dans une situation financière favorable en s'appuyant sur :

- l'amélioration continue du taux de recouvrement ;
- la gestion optimale de la trésorerie ;
- le financement des investissements au meilleur coût.

Soucieuse de la préservation de l'environnement, la SONABEL a adopté en mai 2001, une politique environnementale. Cette politique consiste à intégrer l'environnement dans les processus décisionnels et à toutes les étapes du cycle de vie de ses activités, de ses projets et de ses installations de façon à atteindre les standards environnementaux reconnus internationalement et de façon à prévenir la pollution.

4.2.2. Organisation de la SONABEL

Nous décrivons l'organisation administrative de la SONABEL dans cette section. L'Assemblée Générale des sociétés d'Etat est l'instance suprême de la SONABEL ; elle délègue ses pouvoirs au conseil d'administration qui confie la gestion quotidienne à un Directeur Général nommé en conseil des ministres. Le nouvel organigramme adopté en 2001 comprenant six (06) paliers (Directeurs, chefs de Département, chefs de Service, chefs de Division, chefs de Section et enfin les agents), précise les missions de chacun dans le cadre des activités de la SONABEL.

a) Assemblée Générale des sociétés d'Etat

Présidée par le Premier Ministre, elle regroupe l'ensemble des sociétés d'Etat. Elle a pour mission de contrôler la gestion de toutes les sociétés d'Etat.

b) Conseil d'Administration

En plus du Président, le Conseil d'Administration est composé de huit (08) membres dont sept (07) représentants de l'Etat et un représentant des travailleurs ; tous les membres sont nommés en Conseil de Ministres. Il fixe les grandes orientations et veille à leur mise en œuvre.

c) Direction Générale

Il existe un comité restreint de Direction chargé de la gestion quotidienne de la SONABEL et de la mise en œuvre des orientations décidées par le conseil d'administration. Dirigé par le Directeur Général, ce comité est composé :

- des Conseillers techniques ;
- de la Direction des Ressources Humaines ;
- de la Direction de la Production et du Transport ;
- de la Direction de la Distribution ;
- de la Direction des Etudes de la Planification et de l'Equipement ;
- de la Direction des Centres Extérieurs ;
- de la Direction Financière et Comptable ;
- des Départements rattachés à la Direction Générale.

❖ **Les Conseillers techniques**

Ils sont chargés de fournir au Directeur Général des avis techniques sur les études et les projets d'investissement.

❖ **La Direction des Etudes, de la Planification et de l'Équipement**

Elle est chargée de proposer à la Direction Générale, les plans stratégiques d'investissement et d'équipement et de réaliser toutes les études de faisabilité des projets d'investissement.

❖ **La Direction de la Production et du Transport**

Elle a pour mission de produire l'électricité au moindre coût et de la transporter avec le niveau de qualité attendu vers les centres de consommation.

❖ **La Direction de la Distribution**

Cette direction est chargée de la mise en œuvre de la politique commerciale de la SONABEL en mettant l'électricité à la disposition des clients dans des conditions de sécurité optimale.

❖ **La Direction des Centres Extérieurs**

Elle est chargée de la représentation et de la coordination des activités de la SONABEL dans les centres situés à l'intérieur du pays.

❖ **La Direction des Ressources Humaines**

Elle est chargée de conseiller la Direction Générale dans les prises de décision en matière de gestion des ressources humaines et de proposer des programmes de développement de ces ressources.

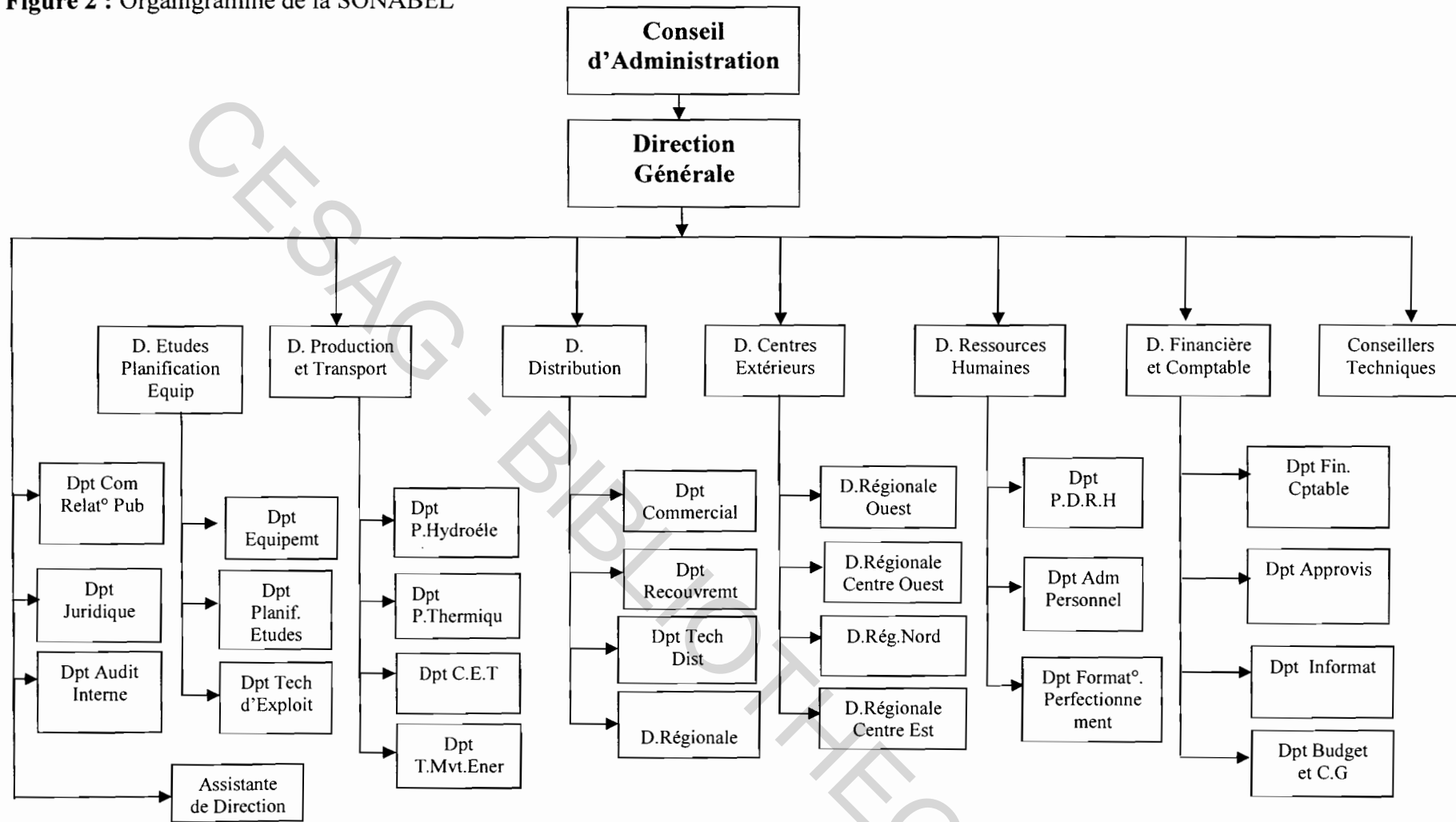
❖ **La Direction Financière et Comptable**

Cette Direction est chargée de l'élaboration des procédures comptables et financières et du suivi de leur application. Elle a pour missions entre autres de :

- proposer à la Direction Générale l'ensemble des stratégies, politiques, directives et programmes de gestion budgétaire, financière et comptable et s'assurer ;
- proposer les politiques et les directives en matière d'approvisionnement et fournir à moindre coût et de manière continue, les biens et services ainsi que les services de transit et de gestion des stocks ;
- fournir les données financières et comptables fiables et en temps opportun.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Organigramme de la SONABEL



Source : Nous même à partir de l'organigramme adopté en 2001 suivant l'Instruction I 10 n°43-3 du 19 septembre 2001.

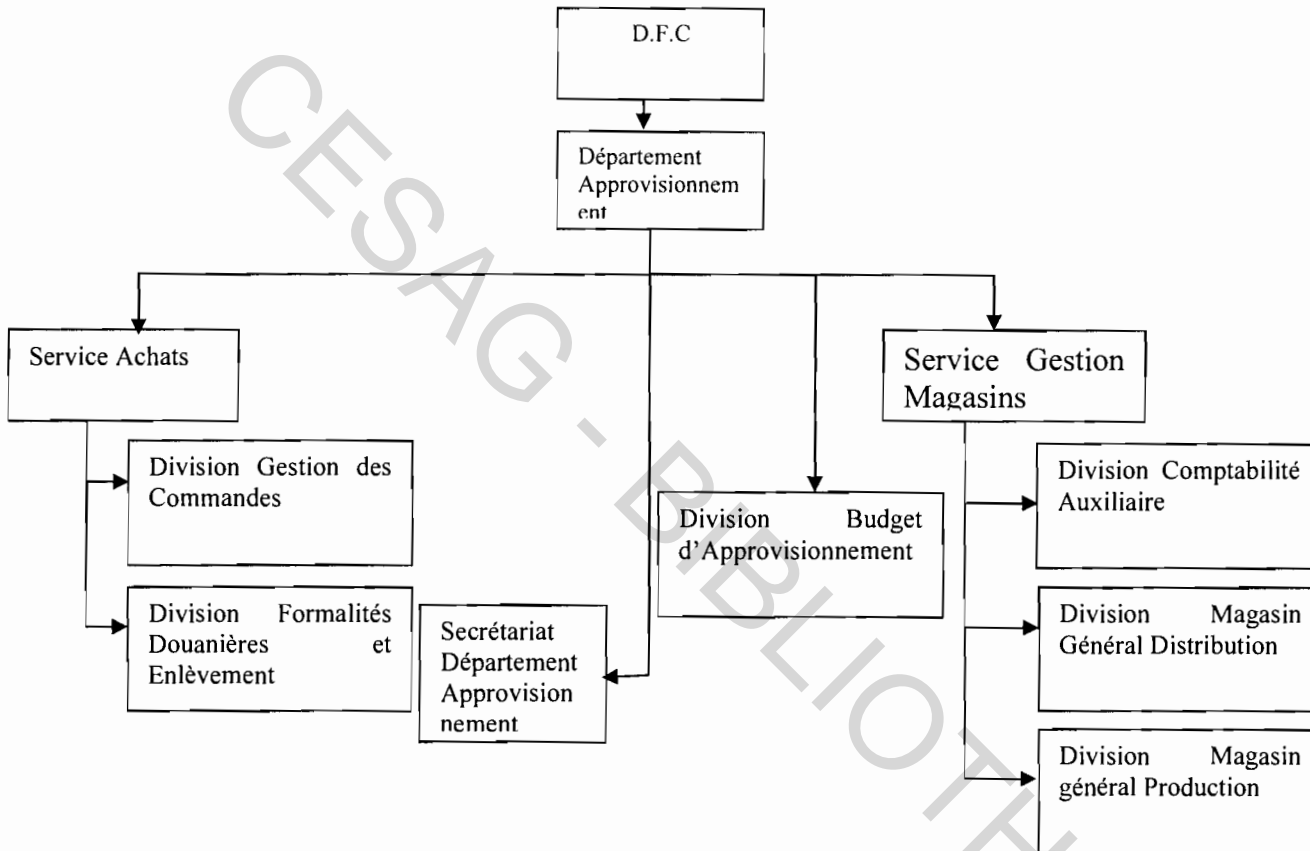
4.3. Missions des Départements Approvisionnement, Comptable et Financier

Ces deux Départements sont chargés du pilotage du processus Achats.

4.3.1. Missions du Département Approvisionnement

Placé sous la tutelle de la Direction Financière et Comptable, ce département a en charge les approvisionnements et la gestion des stocks. Il est composé de trente huit (38) personnes et son organigramme se présente comme suit :

Figure 3 : Organigramme du Département Approvisionnement



Source : Nous même à partir de l'organigramme adopté en 2001 suivant l'Instruction I 10 n°43-3 du 19 septembre 2001.

Les missions suivantes sont assignées à ce département :

- assurer un approvisionnement régulier et suffisant des matériels aux meilleures conditions de prix et de qualité ;
- assurer une gestion des stocks conformément aux procédures en vigueur ;
- optimiser le niveau des inventaires des stocks ;

- effectuer le suivi des fournisseurs en vue du respect des délais contractuels.

4.3.2. Missions du Département Comptable et Financier

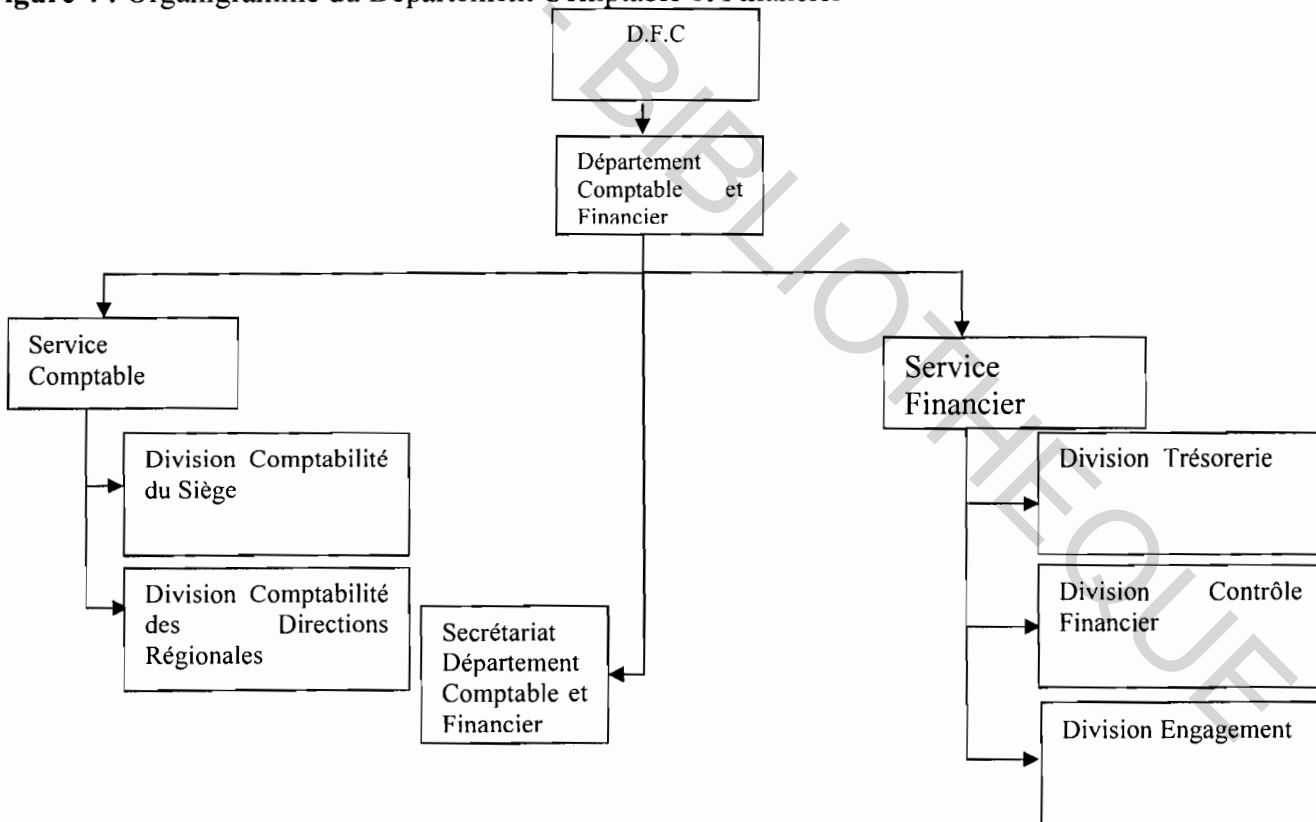
Placé également sous la tutelle de la Direction Financière et Comptable, ce Département a pour missions de :

- orienter, développer et suivre les activités financières, comptables et fiscales de la Société ;
- produire les états financiers et comptables périodiques et annuels fiables et en temps opportun ;
- mettre en place les systèmes et procédures permettant de justifier les transactions et les soldes ;
- assurer la gestion et le contrôle des liquidités.

Le Département Comptable et Financier est chargé de la comptabilisation et du règlement des factures des fournisseurs.

Son organigramme se présente comme suit :

Figure 4 : Organigramme du Département Comptable et Financier



Source : Nous même à partir de l'organigramme adopté en 2001 suivant l'Instruction I 10 n°43-3 du 19 septembre 2001.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de la SONABEL nous a permis de comprendre son organisation et de connaître ses organes délibérants. Cette connaissance nous aidera dans la formulation des recommandations au terme de notre étude. Nous aborderons la description des procédures d'achats de la SONABEL dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5: Description des procédures d'achats des matériels de distribution à la SONABEL

Introduction

La prise de connaissance des procédures d'achats de la SONABEL a pour objet de les analyser en vue d'identifier les risques associés à chaque tâche. Cette prise de connaissance a été faite à l'aide du manuel de procédures, des entretiens avec les chefs de Département Approvisionnement et chefs de Service Achats et l'ensemble des agents du Département Approvisionnement.

Les achats effectués par la SONABEL concernent :

- ❖ les produits pétroliers pour la production de l'électricité ;
- ❖ les pièces de rechange pour la maintenance des groupes électrogènes ;
- ❖ les matériels de distribution de l'électricité ;
- ❖ le matériel informatique ;
- ❖ les fournitures de bureau et d'autres biens et services.

Dans le cadre de cette étude, nous décrirons les procédures d'achats par bon de commande des matériels de distribution. Cette catégorie d'achats obéit aux mêmes règles que les autres types d'achat de biens et services dont la SONABEL a besoin pour son fonctionnement.

5.1. Conditions générales des achats

Conformément au manuel des procédures comptables et financières adopté en 2005 et toujours en vigueur les seuils suivants ont été fixés :

- acquisition de biens et services dont le montant est inférieur à 1 000 000 FCFA : établissement d'un bon de commande signé par le Directeur Général ;
- acquisition de biens et services dont le montant est compris entre 1 000 000 et 20 000 000 FCFA : établissement d'une lettre de commande signée par le Directeur Général ;

- acquisition de biens et services dont le montant est supérieur ou égal à 20 000 000 FCFA : établissement d'un marché signé par le Président du Conseil d'Administration.

En outre, ce manuel précise que toutes les acquisitions de matériels et fournitures de production et de distribution font l'objet de lettre de commande.

Les procédures d'achats en vigueur concernent :

- les achats par appel d'offres ouvert ;
- les achats par appel d'offres restreint ;
- les achats par pièces de dépenses ;
- les achats par bon de commande.

5.2. Description de la procédure d'achats par bon de la commande

Notre étude portant sur le processus achats par bon de commande, nous le décrivons dans trois (03) sections :

- la première section va traiter de l'expression du besoin ;
- la deuxième section va aborder la passation de la commande ;
- la troisième section décrira la procédure de réception des matériels commandés ;
- et la quatrième section va concerner la comptabilisation et le règlement de la facture.

Les achats par bon de commande se font suivant les procédures de la SONABEL. Il existe deux types de commande à savoir les commandes faites à l'intérieur du pays et celles effectuées à l'étranger.

5.2.1. Expression du besoin

L'expression du besoin se fait au moyen d'une Demande d'Achats (DA) informatisée dans le système ORACLE. Le traitement est le même quelle que soit la provenance (local ou étranger) des matériels.

La procédure est la suivante :

- ❖ le chef de la Division Magasin Général émet la Demande d'Achats informatisée ;
- ❖ il la valide et la demande s'affiche chez le chef de Service Gestion Magasin ;
- ❖ le chef de Service Gestion Magasin :

- ❖ vérifie, approuve et valide la Demande d'Achats ;
- ❖ la Demande d'Achats s'affiche sur l'ordinateur du chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement :
- ❖ vérifie la Demande d'Achats et l'approuve ;
- ❖ il imprime la DA ;
- ❖ il mentionne les noms des fournisseurs à consulter sur la DA manuellement ;
- ❖ et il la transmet à sa secrétaire ;
- ❖ la secrétaire transmet la DA au chef de Service Achats.

5.2.2. Passation de la commande

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

5.2.2.1. Commande réalisée avec un fournisseur établi au Burkina Faso

Le chef de Service Achats reçoit la Demande d'Achats approuvée et engage les actions suivantes :

- ❖ le chef de Service Achats établit les demandes de cotations en précisant les délais et le lieu de dépôt des offres ;
- ❖ il les transmet au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement vérifie et vise les demandes de cotation ;
- ❖ il remet à sa secrétaire ;
- ❖ la secrétaire transmet à la secrétaire du Directeur Financier et Comptable ;
- ❖ la secrétaire transmet au Directeur Financier et Comptable qui vérifie les demandes de cotation, et les signe ;
- ❖ il retourne la liasse signée à sa secrétaire qui vérifie si toutes les pièces ont été signées et transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement la transmet au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement vérifie et remet à la secrétaire du Département Approvisionnement pour transmission aux intéressés ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement transmet directement aux fournisseurs concernés par fax ou communique les références techniques par téléphone ;

- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit les offres des fournisseurs consultés sous plis fermés avec les références des Demandes d'Achats à l'angle gauche de l'enveloppe ;
- ❖ il les classe dans des chemises créées à cet effet suivant les références des Demandes d'Achats ;
- ❖ à l'expiration du délai, la secrétaire du Département Approvisionnement transmet les offres reçues au chef de Service Achats ;
- ❖ le chef de Service Achats les reçoit, vérifie et identifie les personnes ressources généralement le responsable du service bénéficiaire et un agent de la Division Gestion des Commandes à contacter pour l'analyse des offres reçues ;
- ❖ le chef de Service Achats convoque les membres de la commission pour le dépouillement et l'analyse des offres reçues ;
- ❖ les membres de la commission composés d'un responsable du service demandeur, d'un agent de la Division Gestion des Commandes et du chef de Service Achats. Ils procèdent à l'analyse des offres et font la proposition d'attribution au fournisseur conformément au besoin exprimé ;
- ❖ le chef de Service Achats établit un procès verbal de dépouillement et transmet avec la liasse au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement reçoit le PV et la liasse, vérifie et signe le PV et transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement transmet à la Division Gestion des Commandes (DGC) pour l'établissement de la commande ;
- ❖ le chef de la Division Gestion des Commandes reçoit le PV signé et la liasse, vérifie et transmet à la Section Emission des Commandes (SEC) ;
- ❖ le chef de la Section Emission des Commandes reçoit, vérifie le PV signé et la liasse et procède à l'établissement de la commande en cinq (05) exemplaires par génération dans le système si le fournisseur retenu est agréé et de façon manuelle si le fournisseur retenu est occasionnel ;
- ❖ le chef de la Section Emission des Commandes transmet le bon de commande au chef de la Division Gestion des Commandes qui vérifie, vise et transmet au chef de Service Achats ;
- ❖ le chef de Service Achats reçoit le bon de commande avec la liasse, vérifie, vise et transmet au chef de Département Approvisionnement ;

- ❖ le chef de Département Approvisionnement, reçoit le bon de commande avec la liasse, vérifie, vise et transmet au chef de Département Budget et Contrôle de Gestion ;
- ❖ le chef de Département Budget et contrôle de Gestion vérifie la conformité du besoin avec les montants engagés, vise le bon de commande et le transmet au Directeur Financier et Comptable ;
- ❖ le Directeur Financier et Comptable reçoit le bon de commande, vérifie, signe et le transmet à l'Assistante du Directeur Général ;
- ❖ l'Assistante du Directeur Général reçoit le bon de commande et transmet au Directeur Général ;
- ❖ le Directeur Général reçoit le bon de commande, vérifie, signe et le transmet à l'Assistante de Direction ;
- ❖ l'Assistante de Direction reçoit le bon de commande signé et le transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit le bon de commande signé et la liasse et transmet aux intéressés de la manière suivante :
 - deux exemplaires signés au fournisseur concerné
 - un exemplaire signé au service bénéficiaire (Magasin Général Distribution) pour le suivi ;
 - un exemplaire signé au Département Budget et Contrôle de Gestion pour le suivi des engagements budgétaires ;
 - un exemplaire signé à la Section Emission des Commandes pour l'ouverture du dossier de commande ;
- ❖ le responsable de la Section Emission des Commandes reçoit l'exemplaire signé, ouvre le dossier de commande et transmet au responsable de la Section Suivi des Commandes ;
- ❖ le responsable de la Section Suivi des Commandes reçoit l'exemplaire signé et la liasse et procède au classement du dossier en attendant la facture du fournisseur.

5.2.2.2. Commande réalisée avec un fournisseur à l'étranger

La procédure appliquée pour cette catégorie de commande se présente comme suit :

- ❖ le chef de Service Achats établit les demandes de cotations en précisant les délais de dépôt des offres ;
- ❖ il les transmet au chef de Département Approvisionnement ;

- ❖ le chef de Département Approvisionnement vérifie et vise les demandes de cotation ;
- ❖ il transmet au Directeur Financier et Comptable ;
- ❖ le Directeur Financier et Comptable reçoit les demandes de cotation, les vérifie et les signe ;
- ❖ il transmet les demandes de cotation à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement les transmet au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement vérifie et remet à la secrétaire du Département Approvisionnement pour transmission aux intéressés ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement transmet aux fournisseurs concernés par fax ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit les offres des fournisseurs consultés par fax avec les références des Demandes d'Achats ;
- ❖ il les classe dans des chemises créées à cet effet suivant les références des Demandes d'Achats ;
- ❖ à l'expiration du délai, la secrétaire du Département Approvisionnement transmet les offres reçues au chef de Service Achats ;
- ❖ le chef de Service Achats les reçoit, vérifie et identifie les personnes généralement le responsable du service bénéficiaire et un agent de la Division Gestion des Commandes à contacter pour l'analyse des offres reçues ;
- ❖ le chef de Service Achats convoque les membres de la commission pour le dépouillement et l'analyse des offres reçues ;
- ❖ les membres de la commission composés d'un responsable du service demandeur, d'un agent de la Division Gestion des Commandes et du chef de Service Achats. Ils procèdent à l'analyse des offres et font la proposition d'attribution au fournisseur conformément au besoin exprimé.
- ❖ le chef de Service Achats établit un procès verbal de dépouillement et transmet avec la liasse au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement reçoit le PV et la liasse, vérifie et signe le PV et transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement transmet à la Division Gestion des Commandes pour l'établissement de la commande ;

- ❖ le chef de la Division Gestion des Commandes reçoit le PV signé et la liasse, vérifie et transmet à la Section Emission des Commandes ;
- ❖ le chef de la Section Emission des Commandes reçoit, vérifie le PV signé et la liasse et procède à l'établissement de la commande en cinq (05) exemplaires par génération dans le système si le fournisseur retenu est agréé et de façon manuelle si le fournisseur retenu est occasionnel ;
- ❖ le chef de la Section Emission des Commandes transmet le bon de commande au chef de la Division Gestion des Commandes qui vérifie, vise et transmet au chef de Service Achats ;
- ❖ le chef de Service Achats reçoit le bon de commande avec la liasse, vérifie, vise et transmet au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement, reçoit le bon de commande avec la liasse, vérifie, vise et transmet au chef de Département Budget et Contrôle de Gestion ;
- ❖ le chef de Département Budget et Contrôle de Gestion vérifie la conformité du besoin avec les montants engagés, vise le bon de commande et le transmet au Directeur Financier et Comptable ;
- ❖ le Directeur Financier et Comptable reçoit le bon de commande, vérifie, signe et le transmet à l'Assistante du Directeur Général ;
- ❖ l'Assistante du Directeur Général reçoit le bon de commande et transmet au Directeur Général ;
- ❖ le Directeur Général reçoit le bon de commande, vérifie, signe et le transmet à l'Assistante de Direction ;
- ❖ l'Assistante de Direction reçoit le bon de commande signé et le transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit le bon de commande signé et la liasse et transmet aux intéressés de la manière suivante :
 - deux exemplaires signés au fournisseur concerné ;
 - un exemplaire signé au service bénéficiaire (Magasin Général Distribution) pour le suivi ;
 - un exemplaire signé au Département Budget et Contrôle de Gestion pour le suivi des engagements ;
 - un exemplaire signé à la Section Emission des Commandes pour l'ouverture du dossier de commande ;

- ❖ le chef de la Section Emission des Commandes reçoit l'exemplaire signé, ouvre le dossier de commande et transmet au chef de la Section Suivi des Commandes ;
- ❖ le chef de la Section Suivi des Commandes reçoit l'exemplaire signé et la liasse et rédige l'attestation d'assurance nécessaire pour les marchandises en provenance de l'étranger et met le dossier à la disposition de la Division Formalités Douanières et Enlèvement ;
- ❖ la Division Formalités Douanières et Enlèvements rédige la Déclaration Préalable d'Importation (DPI) et la demande d'exonération et classe toute la liasse dans le dossier de la commande dans l'attente du traitement douanier et transmet à la Section Suivi des Commandes qui classe le dossier dans l'attente de la facture du fournisseur.

5.2.3. La réception des matériels commandés

La réception des matériels de distribution est faite par la Division Magasin Général Distribution de la SONABEL. Deux situations peuvent se présenter soit les matériels à recevoir sont conformes aux besoins exprimés sur le bon de commande soit ils ne le sont pas ou sont incomplets. La procédure de réception est la même qu'il s'agisse d'une commande à l'intérieur du pays ou à l'étranger.

Nous décrivons la procédure suivant les deux cas de figure suivant :

- matériels conformes au bon de commande ;
- matériels non conformes au bon de commande ou incomplets.

5.2.3.1. Réception des matériels conformes au bon de commande

La procédure se présente comme suit :

- ❖ Le chef de la Division Magasin Général Distribution vérifie la conformité des matériels à recevoir avec la copie du bon de commande ;
- ❖ il vérifie la quantité, la qualité des matériels et signe le bordereau de livraison ;
- ❖ il reçoit les matériels, établit un bon d'entrée magasin, le signe et transmet au chef de Service Gestion Magasins ;

- ❖ le chef de Service Gestion Magasin reçoit le bon d'entrée, vérifie la conformité, le signe et transmet au chef de la Section Traitement des Factures ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures reçoit le bon d'entrée signé et classe en attente de la facture du fournisseur.

5.2.3.2. Réception des matériels non conformes au bon de commande

Lorsque les matériels à recevoir sont non conformes ou incomplets, la procédure ci-après est appliquée :

- ❖ le chef de la Division Magasin Général Distribution établit une fiche de constat en présence du transitaire livreur ;
- ❖ le transitaire signe la fiche relevant le manquant ou les anomalies constatées ;
- ❖ le chef de la Division Magasin Général Distribution signe cette fiche et transmet au chef de Service Gestion Magasin ;
- ❖ le chef de Service Gestion Magasin reçoit la fiche, vérifie, signe et transmet au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement reçoit la fiche de constat, vérifie, l'analyse, indique les suites à donner et la transmet au chef de Service Gestion Magasin ;
- ❖ le chef de Service Gestion Magasin reçoit la fiche de constat, établit une note de débit, la signe et la transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit la note de débit, l'enregistre dans le fichier de suivi des factures, la transmet au fournisseur et remet une copie au chef de la Section Suivi des Commandes ;
- ❖ le chef de la Section Suivi des Commandes reçoit la note de débit, établit la feuille d'imputation, classe deux copies de la note de débit dans le dossier de la commande et transmet la feuille d'imputation et la liasse à la Section Traitement des Factures ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures reçoit la feuille d'imputation et la liasse, vérifie l'imputation et transmet au chef de Service Gestion Magasin.
- ❖ le chef de Service Gestion Magasin reçoit la feuille d'imputation et la liasse, vérifie, vise et transmet à la secrétaire du Département Approvisionnement ;
- ❖ la secrétaire du Département approvisionnement reçoit la feuille d'imputation et la liasse et transmet au chef de Département Approvisionnement ;

- ❖ le chef de Département approvisionnement reçoit la feuille d'imputation et la liasse, vérifie, signe et transmet au chef de Service Gestion Magasin ;
- ❖ le chef de Service Gestion Magasin reçoit la feuille d'imputation et la liasse et transmet au chef de la Section Traitement des Factures ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures reçoit la feuille d'imputation et la liasse et classe dans l'attente de la facture du fournisseur.

5.2.4. Comptabilisation et règlement de la facture du fournisseur

Après la livraison des matériels, l'entreprise reçoit la facture du fournisseur et procède à sa comptabilisation puis à son règlement. La procédure de comptabilisation et de règlement est la même pour les deux types de commandes et se présente comme suit :

5.2.4.1. Comptabilisation de la facture du fournisseur

La comptabilisation et le règlement de la facture par lettres chèques, chèques ou ordres de virements se font comme suit :

- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement reçoit la facture du fournisseur avec les documents (bon de livraison, bon de commande, accusé de réception) joints ; elle enregistre la facture dans le fichier XLS de suivi des factures et la transmet au chef de la Section Suivi des Commandes ;
- ❖ le chef de la Section Suivi des Commandes met à jour le fichier XLS de situation des commandes avec l'accusé de réception et le fichier XLS de suivi des factures et transmet au chef de Service Gestion des Magasins ;
- ❖ le chef de Service Gestion des Magasins reçoit la facture et la liasse, vérifie et transmet au chef de la Section Traitement des Factures ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures reçoit la facture avec la liasse ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures établit la feuille d'imputation et colle sur la facture ; il joint le Bon d'Utilisation Immédiate (BUI), le Procès Verbal (PV) ou le Bon d'Entrée à la liasse ;
- ❖ le chef de la Section Traitement des Factures vérifie la cohérence des quantités et des prix unitaires entre les différents documents, les calculs et les totaux et transmet au chef de Service Gestion Magasin ;

- ❖ le chef de Service Gestion Magasin vérifie, vise la feuille d'imputation et transmet la liasse au chef de Département Approvisionnement ;
- ❖ le chef de Département Approvisionnement, vérifie la conformité, l'exactitude des documents et les imputations comptables et signe la feuille d'imputation avant la transmission au chef de Département Comptable et Financier pour la comptabilisation.
- ❖ la secrétaire du Département Comptable et Financier reçoit la facture et la liasse, enregistre et transmet au chef de Département Comptable et Financier qui vérifie et transmet au chef de Service Comptable ;
- ❖ le chef de Service Comptable vérifie et transmet à la Section Comptabilité Fournisseurs pour traitement ;
- ❖ le chef de la Section Comptabilité Fournisseurs reçoit la facture puis l'enregistre dans un fichier XLS de suivi avant de la transmettre pour vérifications, contrôle et autorisation au chef de la Division Comptabilité du Siège, au chef de Service Comptable et au chef de Département Comptable et Financier ; il enregistre la facture dans le système informatisé ORACLE AP et imprime le brouillard du Journal des Achats ; il effectue les corrections nécessaires puis classe la facture en attente du règlement ;
- ❖ le chef de la Section Comptabilité Fournisseurs vérifie les saisies et les imputations en comparant le brouillard du Journal des Achats avec les mentions portées sur la feuille d'imputation et transmet la liasse au chef de Service Comptable ;
- ❖ le chef de Service Comptable vérifie la conformité et valide les transactions et transfère les données dans le système informatisé ORACLE (AP ou FA) en fonction de la nature des matériels et transmet la facture et la liasse au Service Financier.

5.2.4.2. Règlement par lettres chèques, chèques ou ordres de virements

- ❖ le chef de Service Financier reçoit la facture et la liasse et classe. Il transmet la liasse des factures arrivées à échéance de règlement au chef de la Section Banque/CCP ;
- ❖ le chef de la Section Banque/CCP reçoit la liasse des factures, établit les documents suivants :
 - les états de retenue TVA ;
 - les attestations individuelles de retenue TVA ;
 - les lettres chèques dans le système informatisé ORACLE (AP) ;
 - les chèques manuels ;

- les ordres de virement ;
- l'état des règlements.
- ❖ le chef de la section Banque/CCP met le cachet « payé » sur les factures et transmet toute la liasse au chef de la Division Trésorerie.
- ❖ le chef de la Division Trésorerie reçoit toute la liasse, vérifie, vise et transmet au chef de Service Financier ;
- ❖ le chef de Service financier reçoit la liasse, vérifie la conformité, vise et transmet au chef de Département Comptable et Financier ;
- ❖ le chef de Département Comptable et Financier reçoit la liasse, vérifie la conformité, vise et transmet au Directeur Financier et Comptable ;
- ❖ le Directeur Financier et Comptable vérifie la conformité des documents, signe les lettres chèques ou les chèques ou les ordres de virement et transmet au Directeur Général ;
- ❖ le Directeur Général vérifie, signe les lettres chèques ou chèques ou ordres virements et les attestations individuelles de retenue TVA et transmet à son Assistante de Direction ;
- ❖ l'Assistante de Direction transmet à la secrétaire du Département Comptable et Financier ;
- ❖ la secrétaire du Département Comptable et Financier reçoit toute la liasse, annule les factures, transmet les lettres chèques ou chèques ou ordres de virement aux fournisseurs après leur décharge ; s'il s'agit d'un fournisseur étranger, l'ordre de virement lui est faxé.
- ❖ la secrétaire du Département Comptable et Financier classe l'état des règlements et une copie des lettres chèques ou chèques ou ordres de virement et transmet les autres documents au chef de la section suivi du budget de Trésorerie ;
- ❖ le chef de la Section Suivi du Budget de trésorerie reçoit la liasse, transmet une copie des lettres chèques ou chèques ou ordres de virement et la liasse de factures au chef de la Section Comptabilité Fournisseurs ; il transmet les attestations de retenues TVA

signées et les autres états de retenue au Service Fiscalité ; il transmet une copie des lettres chèques et une copie des états de retenues au chef de la Section Saisie de Trésorerie ;

- ❖ le chef de la Section Saisie de Trésorerie reçoit les documents, enregistre les règlements dans le système informatisé ORACLE (AP) et les classe.

Conclusion

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 l'évaluation des risques. Cette évaluation nous permettra de mesurer la qualité des dispositifs de maîtrise des risques mis en place par le management.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6: Evaluation des risques du processus achats de la SONABEL

Introduction

L'évaluation des risques du processus achats fournisseurs ne peut se faire qu'après la phase d'identification des risques liés à ce processus. Suite à la description des procédures d'achats par bon de commande, on constate que la SONABEL, comme toute organisation n'est pas exempte de risques. Ces risques peuvent affecter les objectifs, les ressources et l'image de marque de celle-ci. L'évaluation des risques permet d'anticiper sur les événements et d'être prêt à affronter les défis d'un environnement soumis à des changements perpétuels.

L'objectif de ce chapitre est de faire une évaluation des risques liés au processus achats par bon de commande. Dans une première section, nous procéderons à l'identification des risques du processus, ensuite la deuxième section sera consacrée au choix de l'échantillon, de la réalisation des tests et de l'évaluation des risques, puis nous analyserons les résultats obtenus dans une troisième section et enfin nous formulerons des recommandations dans une quatrième section.

6.1. Identification des risques du processus achats par bon de commande

La description des procédures d'achats par bon de commande des matériels de distribution de la SONABEL nous permet d'identifier les risques liés à ce processus. Cette identification nous servira pour l'évaluation des risques. Elle se fera au niveau de :

- l'expression des besoins ;
- la passation des commandes ;
- la réception des matériels ;
- la comptabilisation des factures des fournisseurs ;
- règlement des factures des fournisseurs.

6.1.1. Risques liés à l'expression des besoins

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

Tableau 7 : Risques liés à l'expression des besoins

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Emission de la DA	Etre sûr que l'achat correspond au besoin de l'entreprise	1. Achats non autorisés 2. Non conformité des références techniques	Livraisons non conformes	Approbation de la DA par des personnes habilitées Analyser les caractéristiques techniques des besoins Logiciel intégré	Oui Oui

Source : Nous même

6.1.2. Risques liés à la passation de la commande

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

Tableau 8: Risques liés à la passation de la commande

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception des offres des fournisseurs par le secrétariat	S'assurer que les offres reçues sont enregistrées	3. Pertes des offres des fournisseurs	Litiges	Enregistrer toutes les offres reçues	Non
Transmission des offres au chef de Service Achats	Etre sûr que les offres analysées sont celles qui ont été reçues	4. Substitution des offres	Collusion	Transmettre toutes les offres reçues au chef de Service Achats par bordereau d'envoi	Non
Dépouillement des offres	Etre sûr de la qualité des procédures de sélection	5. Absence de mise en concurrence	Surcoûts pour les achats de l'entreprise	Analyse des offres par une commission et établissement d'un PV de dépouillement signé par tous les membres	Non

Etablissement de la commande	Etre sûr que toute commande est formalisée et autorisée par des personnes autorisées	6.Achats non autorisés	Pertes financières	Commande visée et approuvée par des personnes autorisées	Oui
	S'assurer du respect des seuils fixés par le manuel des procédures	7.Non respect de la séparation des pouvoirs de signature	Pertes financières	Tenir compte du montant de la commande	Non
	Etre sûr que toute commande est sous tendue par une DA	8.Achats ne correspondant pas aux besoins de l'entreprise	Pertes financières	Vérifier l'existence d'une DA valide avant l'émission de la commande	Oui
Suivi des commandes	Etre sûr que le système de suivi de la commande est efficace	9.Non respect des délais de livraison	Manque d'opportunités pour la Société	Relancer systématiquement les fournisseurs retardataires	Non
		10.Litiges			Non
Réception des offres des fournisseurs	S'assurer de la confidentialité des offres reçues	11.Absence de mise en concurrence	Surcoûts sur les achats	Installer le fax dans le bureau du chef de Département Approvisionnement	Non
Etablissement	S'assurer de la stabilité de la devise utilisée	12.Fluctuation des montants des commandes	Pertes financières	Etablir les commandes avec une devise à parité fixe avec le FCFA	Oui

Source : Nous même

6.1.3. Risques liés à la réception des matériels de distribution

Les risques liés à la réception des matériels de distribution identifiés sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 9: Risques liés à la réception des matériels de distribution

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception des matériels commandés	Etre sûr que le bon d'entrée est établi systématiquement après chaque livraison et signé par des personnes habilitées	13. Erreurs de stock	Non fiabilité des informations financières	Les bons d'entrée sont établis après chaque ; ils sont signés par le Chef de Division Magasin Général et le Chef de Service Gestion Magasin	Oui
	S'assurer de la prise en charge des entrées en quantité et en valeur	14. Suivi erroné	Ruptures de stocks	Enregistrer systématiquement les bons d'entrée en quantité et en valeur	Non
Etablissement de la fiche de constat	Etre sûr que toutes les anomalies et non conformités ont été décelées et prises en compte	15. Litiges 16. Non acceptation du fournisseur	Image de la société ; paiement de dommages en cas de procès	Informé immédiatement le fournisseur concerné et faire signer la fiche par le livreur	Non Non
	S'assurer de l'existence d'une procédure de retour de matériel au fournisseur	17. Erreurs d'imputation des factures	Pertes d'opportunités	Prévoir une procédure pour le retour des marchandises non conformes	Non
Traitement de la note de débit	S'assurer de la prise en compte de la note de débit au moment du règlement de la facture du fournisseur	18. Double paiement	Pertes financières ; image de la Société ;	Responsabiliser un agent dans le suivi des notes de débit	Non

Source : Nous même

6.1.4. Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs

Les risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs identifiés sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 10: Risques liés à la comptabilisation des factures des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Comptabilisation des factures des fournisseurs	S'assurer de la qualité des procédures de réception des factures des fournisseurs	19.Pertes de factures 20.Double paiement 21.Problème de séparation des exercices (cut-off)	Image de marque Retards de paiement	Réception des factures par un seul service connu des fournisseurs	Oui Oui Oui
	Etre sûr de la qualité des procédures de comptabilisation	22.Double comptabilisation	Non fiabilité des informations financières	Informatiser la comptabilisation des factures	Oui
	Etre sûr que l'enregistrement des factures et avoirs dans les comptes fournisseurs est correctement réalisé	23.Omission de la comptabilisation ou double comptabilisation 24.Non respect des règles comptables de cut off	Non fiabilité des informations financières	Ecritures passées à partir de l'original et non d'une copie de facture Contrôle régulier de la centralisation Existence d'une procédure de cut off	Oui Oui

Source : Nous même

6.1.5. Risques liés au règlement des factures des fournisseurs

Les risques liés au règlement des factures des fournisseurs identifiés sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 11: Risques liés au règlement des factures des fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Règlement des factures des fournisseurs	S'assurer que les factures sont réglées dans les délais contractuels	25.Litiges	Procès et paiements des dommages	Instituer un suivi des échéances des factures des fournisseurs	Non
	S'assurer de la régularité du paiement	26.Risque de paiement non autorisé	Perte de ressource financière	Procédure d'autorisation des règlements	Oui
		27.Risque d'achat non autorisé ou personnel		Indication de la référence de l'enregistrement et du règlement des factures Procédure de signature des ordres de paiement	Oui
	Etre sûr de la régularité de la procédure de paiement des factures	28.Paiement non autorisé	Pertes de ressources financières	Existence d'une procédure d'autorisation des règlements	Oui
		29.Omission de paiement	Non fiabilité des informations financières	Signature du document de paiement uniquement au vu de la facture originale	Oui
		30.Perte de justification du paiement		Conservation des chèques annulés	Oui
31.Détournement				Oui	
S'assurer que la comptabilisation des paiements est exhaustive	32.Risque de paiement sans réception ou sans contrôle de qualité			Oui	
	33.Double comptabilisation	Non fiabilité des informations	Comptabilisation uniquement au vu du justificatif	Oui	
Etre sûr de l'existence d'un système de classement des documents au service comptabilité	34.Absence de comptabilisation	Pertes de ressources	Contrôle périodique des comptes de trésorerie	Oui	
	35.Perte de temps en cas de recherche	Pénalité Perte d'information	Rapprochement du total factures avec le total des documents de paiements émis	Non	
	36.Non disponibilité des documents lors de contrôle		Conservation d'un exemplaire de la facture classée accompagné du BL et du BR Documents afférents à l'achat remis au service Achats pour classement	Non	

Source : Nous même

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

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

6.2.1. Choix de l'échantillon

Nous avons retenu un échantillon sur les données du premier semestre 2009. La technique a consisté à retenir deux dossiers d'achats des matériels de distribution en fin de mois et un dossier d'achats au milieu du mois. Cela nous donne un échantillon de dix huit dossiers sur un total de cent quatre vingt dossiers qui ont fait l'objet de vérification durant la période de l'étude.

L'échantillon est présenté dans le tableau ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12: Echantillon de l'étude

Numéros de bons de commande	Dates de signature	Dates de règlement	Numéros factures	Numéros de bons d'entrées	Articles commandés	Montants	Noms des fournisseurs
72110/9714/08	17/11/2008	15/01/2009	2008113108 du 17/12/2008	82096 du 04/12/2008	Achat de poteaux	132 432 876	Ets Ouédraogo & Frères
72110/9804/08	20/11/2008	26/01/2009	097199 du 11/12/2008	82077 du 08/12/2008	Achat de câbles	12 453 876	Câbleries de Lens
72110/9902/08	28/11/2008	28/01/2009	13868 du 18/12/2008	84075 du 10/12/2008	Achat de pinces d'ancrage	8 236 098	SICABLE
72110/9995/08	15/12/2008	16/02/2009	00321075 du 19/01/2009	85069 du 05/01/2009	Achats de poteaux	102 432 876	Entreprise INGELEC
72110/0871/09	21/01/2009	26/02/2009	23319 du 10/02/2009	85056 du 30/01/2009	Achat de câbles	23 564 098	Câbleries de Lens
72110/0889/09	26/01/2009	27/02/2009	13822/00 du 05/02/2009	86052 du 12/01/2009	Achat de disjoncteurs	25 321 789	SEEE
72110/1400/09	29/01/2009	16/03/2009	23352 du 12/03/2009	78482 du 25/02/2009	Achat de ballast	5 342 897	Entreprise ENELEC
72110/1419/09	03/02/2009	27/03/2009	92816266 du 10/03/2009	78171 du 05/03/2009	Achat de câbles	13 564 098	Câbleries de Lens
72110/1683/09	07/02/2009	30/03/2009	200918730 du 16/03/2009	60847 du 15/03/2009	Achats de poteaux	32 432 876	Entreprise INGELEC

Evaluation des risques liés au processus Achats des matériels de distribution de la SONABEL

72110/1767/09	16/02/2009	16/04/2009	04/09/OUA du 09/03/2009	54142 du 07/03/2009	Achat de pinces d'ancrage	5 236 098	SICABLE
72110/2815/09	18/02/2009	27/04/2009	016/08/OUA du 13/03/2009	54128 du 20/02/2009	Achat de transformateurs	18 543 786	TOUFIC
72110/2930/09	25/02/2009	29/04/2009	13887/00 du 30/03/2009	10635 du 22/03/2009	Achat de pinces d'ancrage	3 236 098	SICABLE
72110/2955/09	28/02/2009	15/05/2009	2009033250 du 19/03/2009	10633 du 15/03/2009	Achat de transformateurs	11 543 786	SIBILLE
72110/2998/09	28/02/2009	27/05/2009	2009113121 du 09/03/2009	10615 du 05/03/2009	Achat de ballast	3 342 897	Entreprise ENELEC
72110/3301/09	05/03/2009	29/05/2009	13877 du 20/04/2009	10603 du 22/03/2009	Achat de disjoncteurs	20 321 789	Ets ENEF
72110/3708/09	10/03/2009	17/06/2009	6754/09 du 05/05/2009	12156 du 04/05/2009	Achat de pinces d'ancrage	12 876 342	OTRAF
72110/3809/09	15/03/2009	25/06/2009	9832/09 du 11/05/2009	12398 du 06/05/2009	Achat de câbles	13 453 987	SICABLE
72110/3893/09	30/03/2009	30/06/2009	19875/09 du 13/05/2009	5321 du 10/05/2009	Achat de ballast	4 342 132	Entreprise ENELEC

Source : Nous même

6.2.2. Tests réalisés

Nous avons réalisé des tests à partir de cet échantillon pour avoir une idée de l'ampleur des risques. Ces tests ont permis de vérifier les points suivants :

- le respect des délais de livraison ;
- le respect de la séparation des pouvoirs de signature ;
- le respect des conditions de mise à la concurrence ;
- le respect de l'exhaustivité des enregistrements ;
- le respect du principe de Cut-off ;
- le respect de l'utilisation du bon compte ;
- l'existence des supports de transmission ;
- le rapprochement entre la DA, le BE et le BL ;
- l'archivage de la liasse.

Nous avons regroupé le processus en trois sous processus majeurs en vue de la réalisation de ces tests. Ces trois sous processus majeurs concernent :

- l'expression de la DA, la passation de la commande et la réception ;
- la comptabilisation de la facture ;
- le règlement et le suivi de la facture.

Tableau 13: Résultats des tests réalisés

	Expression DA-Passation commande et Réception			Comptabilisation			Règlement et suivi		
	Oui	Non	%	Oui	Non	%	Oui	Non	%
Respect des délais	6	12	67%	-	-	-	-	-	-
Séparation des pouvoirs de signature	12	6	33%	-	-	-	-	-	-
Mise à la concurrence	9	9	50%	16	2	11%	17	1	6%
Exhaustivité des enregistrements	15	3	17%	14	4	22%	13	5	28%
Respect du principe du Cut-off	10	8	44%	16	2	11%	8	10	56%
Utilisation du bon compte	12	6	33%	15	3	17%	17	1	6%
Support de transmission des documents	0	18	100%	16	2	11%	16	2	11%
Rapprochement entre la DA, le BE, et le BL	17	1	6%	13	5	28%	15	3	17%
Archivage de la liasse	12	6	33%	13	6	33%	11	7	39%

Source : Nous même

Le principe de calcul a consisté à diviser le nombre de « non » trouvés sur la population totale de l'échantillon qui est de dix huit dossiers ; le pourcentage obtenu est arrondi au pourcentage supérieur.

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

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

6.2.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance

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

Tableau 14: modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Commentaires	Probabilité	Cote	Commentaires
1	Inexistante	Il n'existe pas de mesure de contrôle	Probabilité $\geq 96\%$	5	Quasiment certain
2	Insuffisante	Il existe des mesures de contrôle avec des insuffisances	$61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$	4	Probable
3	Passable	Il existe des mesures de contrôle dont l'application est passable	$26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$	3	Possible
4	Acceptable	Il existe de contrôle avec des insuffisances mineures	$6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$	2	Peu probable
5	Approprié	Il existe des mesures de contrôle bien conçues et bien appliquées	Probabilité $\leq 5\%$	1	Rare

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

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

Tableau 15: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité

Risques	Qualité du dispositif de maîtrise		Probabilité d'occurrence		
	Cote	Qualité	Probabilité	Commentaires	Cote
2. Non conformité des références techniques	2	Insuffisante	50%	Possible	3
3. Pertes des offres des fournisseurs	2	Insuffisante	50%	Possible	3
4. Substitution des offres	2	Insuffisante	50%	Possible	3
5. Absence de mise en concurrence	2	Insuffisante	50%	Possible	3
7. Non respect de la séparation des pouvoirs de signature	2	Insuffisante	50%	Possible	3
9. Non respect des délais de livraison	3	Passable	33%	Possible	3
10. Litiges	1	Inexistante	67%	Probable	4
13. Erreurs de stock	2	Insuffisante	50%	Possible	3
14. Suivi erroné	4	Acceptable	17%	Peu probable	2
20. Double paiement	4	Acceptable	11%	Peu probable	2
21. Problème de cut-off	5	Approprié	6%	Rare	1
22. Double comptabilisation	4	Acceptable	11%	Peu probable	2
26. Paiement non autorisé	3	Passable	37%	Possible	3
29. Omission de paiement	4	Acceptable	17%	Peu probable	2
30. Perte de justification	3	Passable	28%	Peu probable	2
32. Risques de paiement sans réception	4	Acceptable	17%	Peu probable	2
35. Perte de temps en cas de recherche	3	Passable	39%	Peu probable	2
36. Non disponibilité des documents lors de contrôle	3	Passable	33%	Possible	3

Source : Nous même

6.2.4.2. Evaluation de l'impact

L'évaluation de l'impact permet de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques

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

Tableau 16: Echelle d'évaluation de l'impact

Cote	Impact
5	Catastrophique
4	Majeur
3	Modéré
2	Mineur
1	Insignifiant

Source : Nous même

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

Tableau 17 : Impact des risques

Risques	Côte	Impact	Conséquences potentielles
2. Non conformité des références techniques	5	Catastrophique	Rupture des stocks
3. Pertes des offres des fournisseurs	5	Catastrophique	Litiges pouvant conduire aux procès
4. Substitution des offres	5	Catastrophique	Surcoûts des achats perte de la valeur ajoutée du processus achats
6. Absence de mise en concurrence	4	Majeur	Surcoûts des achats perte de la valeur ajoutée du processus achats
7. Non respect de la séparation des pouvoirs de signature	3	Modéré	Pertes financières
9. Non respect des délais de livraison	4	Majeur	Rupture des stocks
10. Litiges	4	Majeur	Paiements des dommages
13. Erreurs de stock	3	Modéré	Non fiabilité des informations financières
14. Suivi erroné	3	Modéré	Non fiabilité des informations financières
20. Double paiement	4	Majeur	Pertes financières
21. Problème de cut-off	3	Modéré	Non fiabilité des informations financières

22. Double comptabilisation	3	Modéré	Non fiabilité des informations financières
26. Paiement non autorisé	3	Modéré	Pertes financières
29. Omission de paiement	2	Mineur	Non fiabilité des informations financières
30. Perte de justification	2	Mineur	Moindre
32. Risques de paiement sans réception	2	Mineur	Moindre
35. Perte de temps en cas de recherche	2	Mineur	Moindre
36. Non disponibilité des documents lors de contrôle	2	Mineur	Moindre

Source : Nous même

6.3. Analyse de l'évaluation des risques

Nous avons pu identifier quatre niveaux de risques suivant leur impact. Il s'agit :

- des risques catastrophiques ;
- des risques majeurs ;
- des risques modérés ;
- des risques mineurs.

a) Les risques catastrophiques et majeurs

Ces risques sont caractérisés par la faiblesse des dispositifs de maîtrise mis en place par la Société. Ce sont des risques inacceptables et nécessitent que des actions urgentes soient menées par le management en vue du renforcement du dispositif. Leur suivi doit constituer une priorité pour la SONABEL.

b) Les risques modérés

Ce sont des risques moyens et il appartient à la SONABEL de les apprécier et de trouver des solutions en vue de leur maîtrise. La résolution urgente de ce type de risques permet de les contenir à ce niveau et évite leur évolution au stade supérieur.

c) Les risques mineurs

Cette dernière catégorie de risques peut être acceptée par la Société mais ils nécessitent d'être surveillés également. On ne peut réaliser des activités sans prendre des risques mais il faut

savoir prendre les bons risques. « Il y a toujours eu des risques dans le monde des affaires » (Mandzila, 2009 : 26).

6.4. Recommandations

Au terme de notre étude, nous avons formulé des recommandations. L'objectif de ces recommandations est de permettre l'optimisation des activités du processus achats par bon de commande la SONABEL.

Les recommandations concernent deux points :

- ❖ les recommandations relatives au management ;
- ❖ les recommandations relatives aux procédures d'achats.

6.4.1. Recommandations relatives au management de la SONABEL

Le style de management est satisfaisant néanmoins nous avons certaines recommandations à formuler à l'endroit de la Direction Générale. Nos recommandations se présentent comme suit :

- assigner à chaque opérationnel du processus achats des objectifs et définir des indicateurs de mesure de performance ;
- nommer un risk manager qui sera rattaché à la Direction Générale dont le rôle sera de gérer les risques ;
- respecter la séparation des pouvoirs de signature dans la signature des documents contractuels ;
- rédiger une procédure formalisée de retour des matériels non conformes.

6.4.2. Recommandations relatives aux procédures d'achats

Nos recommandations concernent :

- la procédure de sélection des fournisseurs et du suivi des commandes ;
- la procédure de réception des matériels commandés ;
- la procédure de traitement des factures.

6.4.3. Recommandations relatives à la sélection des fournisseurs et au suivi des commandes

Les recommandations permettront d'améliorer les conditions de sélection des fournisseurs et d'éviter les surcoûts des achats. Les dispositifs ci-après doivent être mis en œuvre :

- ❖ le chef de la Division Magasin Général Distribution doit saisir les bonnes références techniques sur les DA ;
- ❖ la secrétaire du Département Approvisionnement doit enregistrer les offres reçues des fournisseurs ;
- ❖ tous les membres de la commission de dépouillement doivent signer le PV établi le jour du dépouillement ;
- ❖ le chef de la Section Suivi des commandes doit relancer systématiquement les fournisseurs retardataires.

6.4.4. Recommandations relatives à la réception des matériels commandés

Nous proposons les recommandations suivantes :

- ❖ la mise en place d'une commission chargée de la réception des matériels commandés ;
- ❖ le chef de Division Magasin Général doit enregistrer systématiquement les bons d'entrée après leur établissement ;
- ❖ le chef de Division Magasin Général doit faire signer la fiche de constat des manquants ou des anomalies constatés lors des réceptions par le livreur.

6.4.5. Recommandations relatives au traitement de la note de débit

Pour éviter un double règlement le dispositif suivant doit être mis en place :

- ❖ le chef de la section Comptabilité Fournisseurs doit améliorer le système de classement des factures réglées ;
- ❖ le chef de la section Traitement des Factures doit transmettre une copie de la note de débit au chef de la Section Comptabilité Fournisseurs ;
- ❖ le chef de la Section Comptabilité Fournisseurs doit classer une copie de la liasse avec la facture annulée.

Conclusion

Les dispositifs de maîtrise existants, ceux proposés et la forte implication de la Direction Générale dans le processus achats démontrent l'enjeu de ce processus. L'évaluation des risques du processus achats ainsi élaborée permettra à la SONABEL de prendre connaissance des risques encourus afin de définir des nouvelles perspectives d'efficacité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de notre étude, nous pouvons dire qu'elle a permis de présenter la SONABEL et plus précisément de prendre connaissance des activités du processus achats des matériels de distribution par bon de commande. Les informations reçues nous ont permis de nous faire une opinion sur cette Société et de comprendre qu'elle est en pleine expansion. Cette partie nous a également permis de mettre en pratique notre démarche élaborée à travers notre modèle d'analyse et d'aboutir à l'évaluation des risques liés au processus achats des matériels de distribution par bon de commande définissant trois niveaux de priorités. Il appartiendra au management de l'entreprise de s'en servir pour la gestion des risques.

Cette dernière partie a permis de connaître les vulnérabilités pouvant affecter l'atteinte des objectifs de la SONABEL. Elle pourra servir de cadre de référence pour l'élaboration des stratégies de traitement des risques ainsi évalués.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de notre étude était d'évaluer les risques liés au processus achats des matériels de distribution de la SONABEL.

A travers une revue de littérature, la première partie a déroulé les étapes de l'évaluation des risques du processus achats.

La deuxième partie a consisté à appliquer la démarche établie dans la première partie à la SONABEL. Nous avons pu :

- identifier l'ensemble des sous processus achats, décrire et ordonner les procédures, ce qui nous a permis de réaliser l'évaluation des risques ;
- évaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ;
- identifier les risques liés aux opérations d'achats par bon de commande ;
- évaluer ces risques en termes de probabilité et impact afin de définir le niveau de chaque risque.

Au terme de notre étude, nous estimons que nos objectifs spécifiques préalablement définis ont été atteints.

L'évaluation des risques n'assure pas leur maîtrise, elle constitue un outil d'aide à la décision à la disposition du management. Elle a permis de les mettre en exergue et il revient à la Direction Générale de définir les méthodes et les moyens nécessaires à leur gestion et à leur suivi. La nécessité d'intégrer cet outil dans le plan stratégique de gestion globale des activités de la Société vise l'excellence de l'exploitation. Pour ce faire, l'implication de la Direction Générale s'avère indispensable.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches

Tâches exécutées	Types de tâches	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1. Emission d'une demande d'achat	EX												X						
2. Approbation de la Demande d'Achat	C											X							
3. Autorisation de l'achat eu égard au crédit budgétaire disponible	A			X															
3. Suivi de la consommation des budgets	EX															X			
4. Choix des fournisseurs à consulter	C								X										
5. Rédaction des lettres de consultations											X								
6. Validation des lettres de consultations	A			X															
7. Envoi des lettres de consultation aux fournisseurs	EX									X									
8. Réception des offres émanant des fournisseurs	EX									X									
9. Sélection du fournisseur à retenir	EX								X										
10. Etablissement du bon de commande	EX													X					

11. Visa du bon de commande	C								X		X								
12. Validation du bon de commande	A	X																	
13. Transmission du bon de commande signé	EX									X									
14. Réception de la commande	C												X						
15. Réception de la facture	EX									X									
16. Certification de la facture	A	X																	
17. Imputation de la facture	EX													X					
18. Comptabilisation de la facture	EX																	X	
19. Approbation de la facture pour le règlement	C																		
20. Emission des chèques	EX																		X
21. Visas des chèques	C				X		X												
22. Signature des chèques	A	X		X															
23. Envoi des chèques	EX					X													
24. Tenue du journal de trésorerie	EX																X		
25. Accès à la comptabilité générale	C			X	X			X											

EX : Exécution ; A : Autorisation ; C : Contrôle

	Personnes
A	Le Directeur Général
B	L'Assistante de Direction
C	Le Directeur Financier et Comptable
D	Le Chef de Département Comptable et Financier
E	La secrétaire du Chef de Département Comptable et Financier
F	Le Chef de Service Financier
G	Le chef de Service Comptable
H	Le Chef de Département Approvisionnement
I	La secrétaire du Département Approvisionnement
J	Le Chef de Service Achats
K	Le Chef de Service Gestion Magasin
L	Le Chef de Division Magasin Général
M	Le Chef de Section Emission des Commandes
N	Le Chef de Section Traitement des factures
O	Le Chef de Département Budget et Contrôle de Gestion
P	Le Chef de Division Trésorerie
Q	Le Chef de Section Comptabilité Fournisseurs
R	Le Chef de Section Banque/CCP

Annexe 2 : Questionnaire de Contrôle Interne

Questionnaire de Contrôle Interne	Achats		
Objectif de Contrôle Interne			
S'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou NA	Non	
Les commandes sont-elles rédigées sur la base de Demande d'Achat ?	X		
Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?	X		
Existe-t-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?		X	
Toute Demande d'Achat est-elle validée par le supérieur hiérarchique de l'émetteur avant son envoi au Département Approvisionnement ?	X		
L'approbation de la Demande d'Achat est-elle subordonnée à la disponibilité du crédit budgétaire ?	X		
Est-il organisé une consultation des fournisseurs pour la sélection des fournisseurs ?	X		
Les lettres de consultation sont-elles :			
- rédigées conformément aux besoins du service demandeur, à l'objet de la commande, et en précisant toutes les spécificités techniques et caractéristiques des matériels à commander ?	X		
- destinées à des fournisseurs capables pour la livraison de cette commande ?		X	
- destinées à un nombre significatif de fournisseurs compétents au moins 3 ?		X	
- signées par le responsable habilité ?			

Une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues?	X		
Les membres de cette commission sont-ils désignés en fonction de la nature du bien et/ou de la prestation commandée ?		X	
Un procès verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?	X		
Le dossier de commande comprend-t-il toutes les pièces nécessaires, à savoir :			
- la Demande d'Achat signée par les responsables habilités ?	X		
- les copies des lettres de consultation envoyées aux fournisseurs ?		X	
- les offres reçues ?		X	
- le procès verbal d'ouverture des offres ?		X	

Questionnaire de Contrôle Interne		Achats		
Objectif de Contrôle Interne				
S'assurer que tous les matériels reçus ont été commandés				
Questions	Réponses		Observations	
	Oui ou NA	Non		
Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon d'entrée ?	X			
Les matériels reçus sont-ils vérifiés sur le plan de la qualité et de la quantité ?	X			
Les anomalies constatées en matière de quantité ou de qualité font-elles l'objet d'un bon de retour ou de contestation ?	X			
Si oui, ces bons sont-ils : - pré numérotés ? - transmis au fournisseur pour changement ?		X X		
Est-il procédé à des relances pour les commandes non livrées et dont les dates prévisionnelles de livraison sont arrivées à terme ?		X		

Questionnaire de		Achats	
Contrôle Interne			
Objectif de Contrôle Interne			
S'assurer que toutes les factures correspondent à des matériels effectivement reçus			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou NA	Non	
Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement dès leur réception ?	X		
Les factures émanant des fournisseurs sont-elles :			
- rapprochées aux bons d'entrée en ce qui concerne la quantité et la conformité ?	X		
-comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ?	X		
Les contrôles effectués sur les factures sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification à posteriori qu'ils ont tous été effectués ?	X		

Questionnaire de Contrôle Interne		Achats	
Objectif de Contrôle Interne			
S'assurer que toutes les factures réglées ont été comptabilisées			
Questions	Réponses		Observations
	Oui ou NA	Non	
Les doubles des factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ?	X		
Les factures comptabilisées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Comptabilisée » pour éviter un double enregistrement ?		X	
Les factures liquidées sont-elles annulées par l'apposition d'un tampon « Réglée » en précisant la date et le mode du règlement, afin d'éviter un double règlement ?	X		
Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisés ?		X	

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **ALAZARD, Claude ; SABINE, Sépari (2007)**, *Contrôle de Gestion : manuel et applications*, Editions Dunod, Paris, 718p.
2. **BAGLIN, Gérard ; BRUEL, Olivier ; GARREAU, Alain ; GREIF, Michel ; DELFT, Van Christian (2001)**, *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 793p.
3. **BAPST, Pierre Alexandre ; BERGERET, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *revue française de l'audit interne*, N°161 : 10-12.
4. **BAPST, Pierre Alexandre ; BERGERET, Florence (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie), *revue française de l'audit interne*, N°162 : 31-33.
5. **BARRY, Mamadou (2004)**, *audit et contrôle interne*, 1^{ère} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267p.
6. **BARTHELEMY, Bernard ; COURREGES, Philippe (2004)**, *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 467p.
7. **BECOUR, Jean Charles & BOUQUIN, Henry (1996)**, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 418p.
8. **BERNARD, Frédéric ; SALVIAC, Eric (2009)**, *La fonction achats : Contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, Paris, 298p.
9. **BLANCHARD, Gilles ; VINCENT, André (1999)**, *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231p.
10. **BOUVIER, Christian (1990)**, *Audit des achats*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 157p.
11. **BRESSAC, Annie (2000)**, Audit interne et risque management : deux activités spécifiques et complémentaires, *revue française de l'audit interne*, N°161 : 10-12.
12. **BRESSAC, Annie (2000)**, Audit interne et risque management : deux activités spécifiques et complémentaires, *revue française de l'audit interne*, N°150 : 10-11.
13. **BRUEL, Olivier (1998)**, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 298p.
14. **CAVERIVIERE, Patrick (2007)**, *Le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Editions démos, Paris, 159p.

15. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, *la nouvelle pratique du contrôle interne*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 378p.
16. **COSO II (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 337p.
17. **DE FAULTRIER, Brigitte ; FRANÇOISE, Rousseau (2004)**, *Fonction : acheteur*, 1^{ère} édition, Editions Dunod, Paris, 254p.
18. **DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques, principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286p.
19. **FAUTRAT, Michel (2002)**, Pour une assistance à la maîtrise des risques, *revue française de l'audit interne*, N°158 : 6-8.
20. **FIMBEL, Eric (2003)**, La montée des risques : comment survivre aux crises et s'en sortir en bon état, *L'expansion management review*, N°108 : 33-47.
21. **HAMMER, M & CHAMPY, J (1993)**, *réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 247p.
22. **HAMZAOUI, Mohamed (2008)**, *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2^{ième} édition, Paris, 243p.
23. **HAMZAOUI, Mohamed et PIGE, Benoît (2005)**, *Audit et Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, Village Mondial, Orléans, 243p.
24. **HERARD, Jacques (2003)**, *Manuel d'organisation appliquée : reconcevoir les processus et coordonner les activités*, Dunod, Paris, 328p.
25. **JIMENEZ, Christian ; MERLIER, Patrick ; CHELLY, Dan (2008)**, *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition Revue Banque, Paris, 271p.
26. **KNIGHT, Rory ; PRETTY, Deborah (2003)**, les yoyos du cours de bourse et le risque stratégique, *L'expansion management review*, N°108 : 54-60.
27. **Le Petit Larousse illustré (2008)**, Les Editions Françaises, 1889p.
28. **Lexique de gestion (2005)**, 7^{ième} Edition, Editions Dalloze, Italie, 551p.
29. **MADERS, Henry-Pierre ; MASSELIN, Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2^{ième} édition, Editions d'Organisation, Paris, 261p.
30. **MANDZILA, Wa Ebondo Eustache ; ZEGHAL, Daniel (2009)**, Management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire !, *revue des sciences de gestion, direction et gestion*, N°237-238 : 17-26.

31. **MOREAU, Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, 222p.
32. **NICOLET, Marie-Agnès (2003)**, Risques opérationnels : de la définition à la gestion, *revue banque magazine*, N°615 : 66-68.
33. **NICOLET, Marie-Agnès ; MAIGNAN, Michel (2005)**, contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *revue banque*, N°668 : 51-52.
34. **OBERT, Robert (2004)**, *Synthèse droit et comptabilité tome2. Audit et Commissariat Aux Comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} édition, Editions dunod, Paris, 495p.
35. **PEQUINOT, Vincent (2007)**, La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, *revue française de l'audit interne*, N°185 : 6-8.
36. **PERROTIN, Roger ; SOULET, DE BRUGIERE François (2007)**, *Le manuel des achats*, Edition d'organisation, Paris, 423p.
37. **POULIOT, Daniel ; BILODEAU, Yves (2002)**, Mesurer le risques en vue de les contrôler, *revue française de l'audit interne*, N°160 : 35-38.
38. **RENARD, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ième} édition, Editions d'organisation, Paris, 479p.
39. **SCHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier (2008)**, *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou créer un audit interne*, 2^{ième} édition, Editions d'organisation, Paris, 217p.

Sites Internet

1. **BAPST, Pierre-Alexandre (2003)**, Qu'est ce que le risk management ? www.acors.org/ARLES%2003%atriskmanquestce.htm#1, consultée le 10 novembre 2009,
2. **Fontugne, Muriel (2001)**, Cartographie des risques : quelle valeur ajoutée?quel processus,www.amrae.asso.fr/lesrencontres/Lille/2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf, consultée le 20 septembre 2009,
3. Izoband, Les processus, la culture qualité selon Iso et Izo, <http://pagesperso-orange.fr/nathalie.diaz/html/processus.htm>, consultée le 07 septembre 2009,
4. **Pêches et Océans Canada (2005)**, Profil de risque de l'organisation, http://www.dfo-mpo.gc.ca/ae-ve/irm-gir/profile_2006-fra.htm, consultée les 07 et 30 octobre 2009,
5. SONABEL, <http://www.sonabel.bf>, consultée les 23 et 29 septembre 2009,
6. **Temple, Chris (2002)**, Current partice in enterprise risk modelling, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/lille-2002/actes/p8/p8.%20Temple.pdf, consultée le 18 novembre 2009.