



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 3
(2008-2010)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES
AU PROCESSUS ACHATS : CAS DES MEDICAMENTS
ET DES FOURNITURES CONSOMMABLES DE LA
PHARMACIE POPULAIRE DU MALI (PPM)**



Présenté par :

N'DIAYE Amadou Doudou

Dirigé par :

N'gary Sow

Délégué Général de l'IIA-Sénégal

DEDICACES

Nous dédions ce mémoire à:

- ❖ nos parents, qui ont tout mis en œuvre pour notre éducation et notre instruction, ce qui nous a permis de réaliser cette formation,
- ❖ tous ceux qui n'ont cessé d'avoir une pensée affective à notre endroit.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire ne serait pas réalisé sans l'aide incessante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, nous ont apporté tout leur soutien. Nous les en remercions et nous nous excusons de ne pouvoir toutes les citer.

Nous exprimons toute notre gratitude et nos remerciements à l'endroit de :

- ❖ l'ensemble du corps professoral du CESAG et plus particulièrement Monsieur Moussa Yazi, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour la qualité de l'enseignement, sa rigueur dans le travail et pour toutes ses remarques constructives.
- ❖ Monsieur Moussa Fadiga, Président Directeur Général de la PPM, et de M. Amadou Kouyaté, Directeur du Département Intendance pour l'obtention de notre stage.
- ❖ L'ensemble du personnel de la PPM particulièrement, M. Adama Dembélé, Directeur du Département Approvisionnement, M Cheikhna Siby, M. Guédjouma N'dao, respectivement chef de la Division Achat et chef de la Division Réception, M. Issa Coulibaly, Directeur du Département Comptable et Financier pour nous avoir reçu et facilité ce travail.
- ❖ Monsieur Papa Ciré Dimé et à Mme Dimé Penda N'diaye, à Dakar, pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et pour leur soutien sans faille.
- ❖ M. Ngary Sow, Délégué Général de l'IIA-Sénégal, pour l'encadrement de la rédaction de ce mémoire.
- ❖ L'ensemble de nos camarades de la 3^{ème} promotion du Master Audit et contrôle de gestion pour la collaboration fraternelle et amicale durant la phase théorique de notre formation.
- ❖ La communauté Malienne au CESAG, pour son soutien fraternel.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ARV :	Anti Rétroviraux
BC	Bon de commande
BL :	Bon de livraison
BR :	Bon de réception
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFA:	Communauté Financière Africaine
CI:	Contrôle Interne
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DA:	Demande d'Achat
DCI:	Dénomination Commune Internationale
DGA:	Directeur Général Adjoint
EPIC:	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
ISA:	International Standards on Auditing
ISO:	International Organization for Standardization
OEC :	Ordre des Experts Comptables de la France
PDG :	Président Directeur Général
PPM :	Pharmacie Populaire du Mali
PRODESS :	Programme de Développement Sanitaire et Social
PVI :	Programme de Vérification des Investissements
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus achats.....	25
Tableau 2 : Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats.....	27
Tableau 3 : La synthèse des phases et des étapes d'évaluation des risques opérationnels selon les différents auteurs.....	34
Tableau 4: Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque	38
Tableau 5 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque	38
Tableau 6 : Illustration de hiérarchisation des événements des risques opérationnels	40
Tableau 7 : Quelques chiffres clés de la gestion de la PPM de 2007 à 2009	52
Tableau 8 : Références du barème de la PPM.....	52
Tableau 9: Identification des risques opérationnels liés à la détermination des besoins	70
Tableau 10: Identification des risques opérationnels liés à la sélection des fournisseurs.....	71
Tableau 11: Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande.....	73
Tableau 12 :Identification des risques opérationnels liés à la réception des médicaments commandés.....	74
Tableau 13: Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation et au règlement des factures fournisseurs	76
Tableau 14 : Echantillon de l'étude.....	78
Tableau 15 : Résultat des tests réalisés	81
Tableau 16 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque.....	82
Tableau 17: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels identifiés et de leurs probabilités de survenance	83
Tableau 18 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	86
Tableau 19 : Evaluation de l'impact des risques opérationnels	86
Tableau 20 : Calcul de la criticité des risques opérationnels	88

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La place du service achat dans l'entreprise	11
Figure 2 : Représentation graphique des risques acceptables et des risques non acceptables .	39
Figure 3 : Modèle d'analyse	44
Figure 4 : Organigramme de la Pharmacie Populaire du Mali.....	58
Figure 5 : Organigramme du Département Approvisionnement.....	59
Figure 6 : Organigramme du Département Comptable et Financier	60
Figure 7 : Matrice de criticité des risques opérationnels.....	90

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES FIGURES	v
TABLE DES MATIERES	vi
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
INTRODUCTION.....	9
Chapitre 1 : Le processus achats	10
Introduction	10
1.1 Place du service achat et l'importance des achats dans l'entreprise	10
1.1.1 Place du service achat dans l'entreprise	10
1.1.2 Importance des achats dans l'entreprise.....	11
1.1.3 Éthiques et missions de l'acheteur	12
1.2 Description du processus achats.....	12
1.2.1 Élaboration de la politique des achats et outils d'évaluations.....	13
1.2.1.1 Elaboration de la politique des achats	13
1.2.1.2 Outils d'évaluation des achats.....	14
1.2.1.3 Outils d'évaluation de l'acheteur	15
1.2.2 Description des sous processus d'achats.....	15
1.2.2.1 Sous processus budgétisation et suivie des engagements	16
1.2.2.2 Sous processus expression interne des besoins.....	16
1.2.2.3 Sous processus sélection des fournisseurs	17
1.2.2.4 Sous processus passation de la commande et relance fournisseurs	18
1.2.2.5 Sous processus réception des articles livrés	18
1.2.2.6 Sous processus réception, contrôle, approbation et comptabilisation des factures fournisseurs.....	19
1.2.2.7 Sous processus analyse régulière et suivie des comptes individuels des fournisseurs	19

1.2.2.8	Sous processus règlement des factures fournisseurs	20
1.3	Les risques opérationnels liés au processus achats	20
1.3.1	La notion de risques : Définition et typologie de risques.....	20
1.3.1.1	Définition	21
1.3.1.2	La Typologie de risques	21
1.3.1	Les risques opérationnels liés au processus achats	24
1.4	Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats	26
1.4.1	Objectifs de contrôle interne du processus achats.....	26
1.4.2	Dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats	27
Conclusion :		30
Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats.....		31
Introduction		31
2.1	Les objectifs et les motivations de l'évaluation des risques opérationnels	31
2.1.2	Les objectifs de l'évaluation des risques opérationnels	32
2.1.2	Les motivations de l'évaluation des risques opérationnels	32
2.1.3	Les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels	33
2.2	Les étapes d'évaluation des risques opérationnels.....	33
2.2.1	La prise de connaissance	35
2.2.1.1	Préparation de l'évaluation.....	35
2.2.1.2	Analyse de l'activité et description du processus.....	35
2.2.2	Identification des risques opérationnels	35
2.2.3	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels.....	36
2.2.3.1	L'évaluation des risques opérationnels	37
2.2.3.2	Hiérarchisation des risques opérationnels	39
2.2.4	Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels	40
2.2.5	Gestion des risques opérationnels	40
2.2.5.1	La planification des plans d'action.....	41
2.2.5.2	Le suivi des actions d'amélioration du processus	41
Conclusion.....		42
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		43
Introduction		43
3.1	Modèle d'analyse	43

3.2 Les outils de collecte et analyse des données.....	45
3.2.1 Les outils de collecte des données.....	45
3.2.1.1 Narration.....	45
3.2.1.2 Interview (guide d’entretien).....	45
3.2.1.3 L’analyse documentaire	45
3.2.2 Outils d’analyse des données	46
3.2.2.1 La grille d’analyse des tâches.....	46
3.2.2.2 Tableau d’identification des risques opérationnels	46
3.2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne	46
3.2.2.4 Les tests de conformité et de permanence.....	47
Conclusion.....	47
Conclusion de la première partie.....	48
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L’ETUDE	49
Introduction	50
Chapitre 4 : Présentation de la Pharmacie Populaire du Mali (PPM).....	51
Introduction	51
4.1 Historique et quelques chiffres clés	51
4.1.1 Historique	51
4.1.2 Quelques chiffres clés	52
4.2 Missions, objectifs et organisation de la PPM	52
4.2.1 Missions et objectifs.....	53
4.2.2 Organisation de la PPM.....	54
4.3 Missions des Départements Approvisionnement, Finance et Comptabilité.....	59
4.3.1 Missions du Département Approvisionnement	59
4.3.2 Missions du Département Finance et Comptabilité	59
Conclusion.....	60
Chapitre 5 : Description des procédures d’achats de médicaments et de fournitures de consommable à la PPM	61
Introduction	61
5.1 Les modalités d’achats de médicaments à la PPM.....	61
5.2 Description de la procédure d’achats par consultation restreinte.....	62
5.2.1 Détermination des besoins	62
5.2.2 Sélection des fournisseurs	62

5.2.3	Passation de la commande.....	63
5.2.4	Réception des articles commandés.....	64
5.2.5	Comptabilisation et le règlement des factures fournisseurs.....	66
5.2.5.1	Comptabilisation des factures fournisseurs.....	66
5.2.5.2	Le règlement des factures fournisseurs.....	67
	Conclusion.....	68
	Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de la PPM.....	69
	Introduction.....	69
6.1	L'identification des risques opérationnels liés au processus achat par consultation restreinte.....	69
6.1.1	Identification des risques opérationnels liés à la détermination des besoins.....	69
6.1.2	Identification des risques opérationnels liés à la sélection des fournisseurs.....	70
6.1.3	Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande.....	72
6.1.4	Identification des risques opérationnels liés à la réception des articles commandés.....	74
6.1.5	Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation et au règlement des factures fournisseurs.....	75
6.2	Choix de l'échantillon, tests réalisés et évaluation des risques.....	77
6.2.1	Choix de l'échantillon.....	77
6.2.2	Les tests réalisés.....	80
6.2.3	Evaluation des risques opérationnels et des dispositifs de maitrise.....	82
6.2.3.1	Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés	82
6.2.3.2	Evaluation de l'impact.....	85
6.2.4	Hierarchisation des risques opérationnels.....	88
6.3	Recommandations.....	91
6.3.1	Recommandations relatives au management de la PPM.....	92
6.3.2	Recommandations relatives aux procédures d'achats de la PPM.....	92
6.3.2.1	Recommandations relatives à la détermination des besoins, de sélection des fournisseurs et de passation de la commande.....	92
6.3.2.2	Recommandations relatives à la réception des marchandises.....	93
6.3.2.3	Recommandations relatives à la comptabilisation, règlement et suivi de la facture	93

Conclusion de la deuxième partie	95
CONCLUSION GENERALE	96
ANNEXES	98
BIBLIOGRAPHIE	114

-

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement concurrentiel complexe et instable dans lequel évoluent les entreprises et les organisations, est marqué par de nombreuses difficultés d'ordre économique, financier, politique. Ces difficultés poussent les structures à prendre en compte dans leur prise de décisions, la démultiplication des facteurs de risques, qui est une préoccupation importante pour les dirigeants d'entreprises et organisations.

La plupart des décisions, qu'elles soient internes ou externes, nécessite la prise en compte des différentes facettes du variable risque.

Face à l'importance de cette menace, les chefs d'entreprise ou les dirigeants d'organisation sont ainsi amenés à réfléchir sur la pertinence et la maîtrise du fonctionnement de l'organisation. Cela, dans le but de prévenir, d'identifier, d'évaluer, et de piloter l'ensemble des risques opérationnels liés à la nature des activités de l'entreprise de manière globale et systématique.

Dans l'optique d'atténuer ces risques, les entreprises sont à la recherche d'outils et moyens efficaces de maîtrise des risques afin d'atteindre les objectifs fixés. Mieux, la mise en place de dispositifs performants de gestion des risques opérationnels devient indispensable pour faire face à ces derniers : dispositifs de contrôle interne (CI). Selon le COSO I (Comittee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la Direction générale, la hiérarchie, le personnel de l'entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »

Afin de mieux évaluer ces dispositifs, l'auditeur procède à une évaluation par processus dont l'un des plus complexes semble être le processus achats. Le processus d'achats part de la définition de la politique générale des achats au paiement de la facture en passant par l'enregistrement comptable. La rentabilité et la compétitivité d'une entreprise dépendent

aujourd'hui pour une large part d'une politique d'achats efficace et d'une bonne gestion des approvisionnements. Cette gestion doit donc être assurée par une fonction compétente et dynamique à savoir : la fonction achat. Selon Baglin G. & al (2001 : 521) « la fonction achat est la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette acquisition doit être faite au niveau de la qualité exigée (adéquation aux besoins exprimés), dans les quantités souhaitées, au moment voulu par les utilisateurs, au moindre coût global d'acquisition, dans les meilleures conditions de service et de sécurité ». La fonction achat constitue donc le levier privilégié permettant d'améliorer le profit des entreprises surtout celles à caractère industriel et commercial.

La Pharmacie Populaire du Mali (PPM), établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, n'échappe pas à cette problématique. Elle a comme activité principale l'achat et la revente des médicaments. En outre, elle fait de la production industrielle de médicaments et consommables médicaux. Compte tenu de la mission de service public qui lui a été assignée par l'Etat, la PPM a donc besoin de s'appuyer sur sa fonction achat. Cela dans l'optique de rendre les médicaments génériques disponibles et accessibles de façon financière et géographique sur l'ensemble du territoire national.

Pour ce faire, son département approvisionnement dispose d'un champ d'application assez élargi en matière d'achat, il s'agit entre autres de : l'achat de médicaments, consommables médicaux, réactifs, produits chimiques, emballages et autres matières de production galénique¹. L'importance du volume et de la diversité de ces achats parfois sources de risques variés peuvent donc influencer le processus achat de la PPM.

Cependant l'un des problèmes majeurs liés au processus achats de la PPM demeure la faiblesse du contrôle interne dudit processus mise en place, qui se traduit par une conception et/ou application insuffisante des procédures. Cette situation, source de risques, peut influencer négativement la qualité des informations traduisant la réalité de l'entreprise. Elle est due essentiellement :

¹ Galénique : qui concerne la préparation, la conservation et la préparation des médicaments. Pharmacie galénique (le petit LAROUSSE 2010 page 453)

- ❖ au manque de formalisme de certaines opérations d'achats ;
- ❖ à l'insuffisance d'attention portée par les dirigeants en termes d'organisation du processus d'achats, de formation du personnel ;
- ❖ à une mauvaise séparation des tâches ;
- ❖ à l'absence ou insuffisance de contrôles ;
- ❖ à l'absence ou insuffisance du système de gestion des risques opérationnels.

Plusieurs conséquences peuvent découler de ces états de fait au sein de la PPM, à savoir :

- ❖ la non atteinte des objectifs stratégiques fixés par l'entreprise ;
- ❖ la présence des fraudes et des détournements ;
- ❖ la non exhaustivité et la non régularité des enregistrements ;
- ❖ les pertes d'opportunités ;
- ❖ la gestion à vue des risques.

Au regard des causes et des conséquences que ce problème entraîne et en vue d'assurer la pérennité de l'organisation, plusieurs solutions alternatives peuvent être envisageables en vue d'une gestion efficace et efficiente des risques opérationnels, à savoir :

- ❖ la formalisation de façon précise des procédures d'achats ;
- ❖ le recrutement d'un personnel compétent et de qualité en matière d'achats ;
- ❖ la bonne séparation des tâches et des fonctions incompatibles ;
- ❖ l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- ❖ l'évaluation quotidienne des risques opérationnels liés au processus achats.

Parmi ces solutions proposées, la dernière semble être la plus appropriée à savoir l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats. Dans la mesure où elle contribue à terme à une maîtrise des risques prioritaires pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de l'ensemble du processus achats de la PPM.

L'évaluation des risques opérationnels nous amène donc à réfléchir sur la manière d'évaluer ces derniers et de se poser la question suivante : quel est le profil des risques opérationnels liés au processus achats de la PPM ?, de manières spécifiques :

- ❖ quels sont les risques opérationnels liés au processus achats de la PPM ?
- ❖ quels sont les dispositifs de leur maîtrise à mettre en œuvre pour optimiser les activités de ce processus ?
- ❖ quelle démarche peut-on adopter pour identifier le maximum de risques liés à ce processus ?
- ❖ quels sont les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels ?

C'est à travers l'étude de notre thème : « Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de médicaments et de fournitures consommables de la Pharmacie Populaire du Mali (PPM) » que nous tenterons de répondre à ces différentes questions.

L'objectif principal de ce travail sera, d'analyser les procédures d'achats existantes de la PPM. Cela, afin d'identifier les risques opérationnels qui sont liés et d'apprécier les dispositifs de maîtrise pour pouvoir apporter éventuellement des solutions d'amélioration.

De façon spécifique, nous allons :

- ❖ étudier la place du service achat et l'importance des achats dans l'entreprise ;
- ❖ décrire et comprendre le processus achats ;
- ❖ identifier les risques opérationnels liés à celui-ci ;
- ❖ analyser et évaluer les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels identifiés ;
- ❖ décrire les étapes d'évaluation ;
- ❖ évaluer les risques opérationnels du processus achats de la PPM.

Dans le cadre de cette étude, nous traiterons uniquement les procédures d'achats par consultation restreinte des médicaments et de fournitures consommables. Cette catégorie d'achats obéit aux mêmes règles que les autres types d'achats effectués par la PPM

Au terme de notre recherche, les résultats obtenus pourront procurer des avantages essentiellement pour la PPM, ensuite pour le CESAG et enfin pour nous même.

a) Pour la PPM

L'intérêt de cette étude permettra à la PPM de revoir son organisation et son processus achats, il sera pour lui de :

- ❖ maximiser l'économie et d'améliorer l'efficacité dans ses achats, ce qui aura une incidence directe sur le résultat de l'entreprise ;
- ❖ renforcer son dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats ;
- ❖ d'atteindre les objectifs stratégiques fixés.

Enfin, le département achat de la PPM aura une bonne visibilité des risques opérationnels de ses activités afin de mieux les maîtriser.

b) Pour le CESAG

Cette étude permettra au CESAG d'enrichir sa documentation bibliographique dans le domaine des achats dans l'entreprise et plus particulièrement sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats. Enfin, elle servira de référence pour des chercheurs en quête d'information dans le domaine de ce processus si complexe et stratégique pour les entreprises.

c) Pour nous même

Cette étude nous permettra de réaliser la partie pratique de notre formation en audit et contrôle de gestion. En plus, nous espérons aussi pouvoir approfondir nos connaissances sur l'évaluation des risques opérationnels dans le domaine du processus achats.

Notre travail s'articulera autour de deux parties essentielles :

- la première sera consacrée au cadre théorique du thème. Une partie, qui nous servira à mieux comprendre la notion du processus achats et les risques opérationnels y afférents, la démarche d'évaluation de ces derniers ainsi que le modèle d'analyse et de collecte des données ;
- la deuxième sera uniquement consacrée à la connaissance du processus d'achats de la PPM, l'évaluation des risques opérationnels y afférents et des recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Dans un contexte de véritable guerre commerciale et de retournement fréquent de cycle économique, l'entreprise doit s'adapter continuellement et développer sa réactivité. Elle doit investir, désinvestir, conquérir de nouveaux marchés, faire évoluer ses produits ou ses services.

Ce contexte difficile contraint l'entreprise à s'interroger fréquemment sur son organisation et notamment sur la gestion de son approvisionnement. Cette gestion nécessite plus d'attention particulière du fait qu'elle est entachée de plusieurs risques surtout opérationnels. Ainsi donc, en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée, l'entreprise doit procéder à une évaluation quotidienne des risques opérationnels liés à son processus achats.

Pour notre part, cette évaluation des risques opérationnels du processus achats passe nécessairement par une étude théorique de l'organisation de ce dernier et des risques opérationnels y afférant.

Nous allons donc, dans un premier chapitre décrire et comprendre le processus achats, les risques opérationnels qui y sont liés, ensuite dans un second chapitre, procéder à l'étude de l'évaluation de ces risques et enfin nous développerons la méthodologie de notre étude dans un troisième chapitre.

Chapitre 1 : Le processus achats

Introduction

De nos jours, le seul moyen de conserver sa marge consiste à maintenir, voire à réduire son prix de revient. Pour ce faire, l'entreprise doit donc jouer sur ses achats. D'après le petit dictionnaire Larousse (2010 : 11), un achat est l'acquisition d'un bien en échange du règlement comptant ou à terme du coût correspondant. Selon Bernard & al (2008 :17), « la fonction achat 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).

Pour mieux comprendre le processus achats, nous allons étudier dans ce chapitre : la place du service achat et l'importance des achats dans l'entreprise, la description de processus achats et enfin ses risques opérationnels et leurs dispositifs de maîtrise.

1.1 Place du service achat et l'importance des achats dans l'entreprise

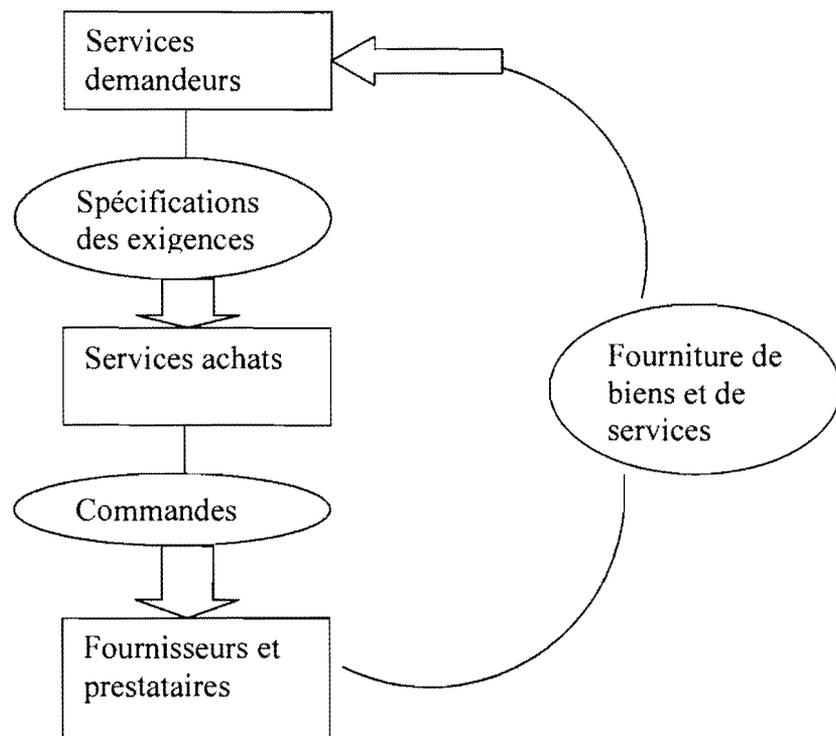
La fonction achat devient de plus en plus une position stratégique pour les entreprises. Selon Baglin & al (2001 : 519) « pour beaucoup d'entreprise, l'amélioration de la compétitivité se joue dans les achats ». Dans cette section, nous allons étudier sa place et son importance dans l'entreprise.

1.1.1 Place du service achat dans l'entreprise

L'une des principales facettes du service achat est de rester ouvert sur l'extérieur et de maîtriser autant que possible son environnement : marché, nouvelles technologies, concurrence, produits disponibles, produits de substitutions, normes, etc. Pour Caverivière (2007:13), il se positionne entre les services demandeurs et les fournisseurs de biens et

services et recouvre tous les autres services de l'entreprise. Il fait donc l'objet d'une nouvelle prise de conscience et constitue une fonction émergente dans un bon nombre d'entreprises. En résumé, la place du service achat dans l'entreprise peut être schématisée ainsi :

Figure 1 : La place du service achat dans l'entreprise



Source : à partir de Caverivière (2007:13)

1.1.2 Importance des achats dans l'entreprise

Aujourd'hui, le métier d'acheteur est devenu une fonction stratégique aux multiples facettes. L'acheteur se positionne comme un " facilitateur " : identification et centralisation des besoins, veille sur le marché, mise à disposition de nouveaux outils etc. Selon Nakhla (2007 :349), « les achats se positionnent comme une deuxième fonction commerciale voire un centre de profit impactant forcément les résultats de l'entreprise et cherchant à maintenir la cohérence entre les besoins futurs de l'entreprise et les offres fournisseurs sur le marché ». Dans la même optique, 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 « achat » a

une incidence directe sur le résultat de l'entreprise ». En plus, les économies générées par la maîtrise du processus achat peuvent être redéployées et orientées vers les autres activités ciblées par l'entreprise.

1.1.3 Éthiques 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). Selon la même source, 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.

Selon Caverivière (2007 :25) et Loubere & al (1997:231), certaines missions sont assignées au service achats ou, en l'absence de ce service, à l'acheteur. Ces missions sont résumées dans l'Annexe N°1(missions de l'acheteur). La réalisation de ces missions nécessite de bonnes compétences en communication et techniques d'achats, la patience et une grande capacité d'analyse.

1.2 Description du processus achats

L'étude de l'élaboration de la politique des achats et la description des sous processus d'achats feront l'objet de cette section.

1.2.1 Élaboration de la politique des achats et outils d'évaluations

Selon Caverivière (2007 : 32), « la politique Achats exprime des orientations à court, moyen, long termes et s'accompagne d'objectifs généraux », il est donc opportun pour une entreprise de l'élaborer.

1.2.1.1 Elaboration de la politique des achats

La politique d'achats définit un ensemble de règles, de principes directeurs destinés à orienter l'action de la fonction achats. Pour que la politique d'achats soit efficace, elle doit être formalisée.

Selon Perrotin & al (2007:26-27) et Bruel (1998:25-26), 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.

a) 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 (Bruel : 1998 :25).

b) 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 (Bruel : 1998 : 26). Elle lui permet aussi de choisir entre diversifier les sources d'achats et rester avec un seul fournisseur qui lui fournira le meilleur prix.

c) Stratégie de communication

Selon Bruel (1998 :25-26), 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'achats (par exemple : la mise en place de l'intranet).

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

d) Politique de ressources humaines

Cette politique consiste à mettre en place un système de formation, de définition de plans de carrière et de motivation pour les acheteurs. On veut dans cette politique que l'acheteur soit compétent, crédible, indépendant, apte à juger avec bon sens et responsabilité (Bruehl, 1998 :28).

e) 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), (Perrotin & al, 2007 :27).

f) Politique qualité

De nos jours certaines grandes entreprises s'engagent à mettre le processus d'achats sous assurance qualité (exemple ISO 9001 : 2000 ; pilotage, maîtrise des processus et obligation de résultats).

L'existence d'une politique d'achats facilite le processus de prospection du marché des fournisseurs et des produits. La politique d'achats est donc préalable à toute rationalisation des achats car elle traduit la volonté du dirigeant de perfectionner les achats de son entreprise.

1.2.1.2 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

« Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité » (Renard, 2010 :440). 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

Selon De Faultier & al (2004 : 225), Blanchard & al (1999 : 201), le tableau de bord est un outil qui synthétise l'ensemble des indicateurs propres à un responsable. Il a pour but de donner à la direction et aux responsables achats une information concise sur les achats et les évolutions majeures (bonne ou mauvaise) ainsi que de signaler les éventuels problèmes ou risques.

1.2.1.3 Outils d'évaluation de l'acheteur

Le métier d'acheteur est devenu une fonction stratégique aux multiples facettes. L'acheteur est un acteur incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise, il est donc important de l'évaluer. Selon De Faultrier & al (2004:231), les outils d'évaluation de l'acheteur sont entre autres :

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

1.2.2 Description des sous processus d'achats

Le processus achats est au cœur de l'entreprise, qu'elle soit commerciale ou industrielle et va de la définition de la politique générale d'achats au paiement de la facture du fournisseur en passant par le stockage du bien acheté ou la réception de la prestation demandée. Selon Barry (2009 : 17), « le processus achats concerne les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs ». 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 Barry (2009 :25-41) ; Caverivière (2007 : 20) ; Sambé & al (2003 : 392-396) ; Baglin & al (2001 : 526-539) la description du processus achats se fait à travers ses huit processus suivants :

- sous processus budgétisation et suivi des engagements ;
- sous processus expression interne des besoins ;
- sous processus sélection des fournisseurs ;
- sous processus passation de la commande et relance fournisseur ;
- sous processus réception des articles livrés ;
- sous processus réception, contrôle, approbation et comptabilisation des factures fournisseurs ;
- sous processus analyse régulière et suivi des comptes individuels des fournisseurs ;
- sous processus règlement des factures fournisseurs.

1.2.2.1 Sous processus budgétisation et suivie des engagements

Ce sous processus regroupe toutes les opérations d'établissement des prévisions de dépenses et de leur approbation par les organes compétents de l'entreprise, de même que les opérations de suivi des engagements par rapport aux montants ainsi autorisés (Barry, 2009 :25). Il s'agit de définir la politique d'achats en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et de veiller à un suivi rigoureux de l'exécution budgétaire. L'acteur principal de ce sous processus peut être soit le Service du Contrôle Budgétaire (ou le Service du Contrôle de Gestion) ou à défaut la Direction Financière de l'entreprise. La budgétisation se fait en tenant compte des besoins des utilisateurs.

1.2.2.2 Sous processus expression interne des besoins

C'est l'expression interne du besoin qui déclenche tout processus achats. Selon Barry (2009 :25), cette expression est relative aux demandes formulées par les utilisateurs internes au service achat pour la satisfaction de leurs besoins en biens divers (matières, fournitures...). Elle est matérialisée généralement par l'établissement des demandes d'achats (DA) informatisées ou manuelles.

La demande d'achat remplie par l'utilisateur interne, pourra avant d'être signée par le ou les personnes habilitées préalablement désignées par la direction générale, suivre le cheminement suivant :

- premier exemplaire : circuit des signatures ;
- deuxième exemplaire : service d'achat pour planifier le travail des acheteurs ;
- troisième exemplaire : service émetteur pour archivage.

Le circuit de signature a pour objet d'effectuer les différents contrôles. Ainsi, la DA est validée par :

- un responsable du service émetteur pour vérifier l'opportunité de la demande ;
- un responsable du suivi budgétaire pour vérifier que la DA exprime un besoin initialement prévu ou expressément accepté par la direction ;
- un responsable du service achat pour voir si le besoin ne peut être satisfait par les disponibilités au magasin.

Après cette validation par les personnes habilitées, la DA est transformée en commande auprès des fournisseurs préalablement sélectionnés.

1.2.2.3 Sous processus sélection des fournisseurs

Il couvre toutes les procédures de mise en concurrence des fournisseurs. C'est le sous processus le plus déterminant dans le processus achats car il enclenche la contractualisation de l'achat. Selon Baglin (2001 : 524), c'est au Service Achat de « rechercher les fournisseurs potentiels, mener des opérations de consultation, d'appel d'offres et de demande de prix, organiser et piloter les négociations, et procéder à la sélection des fournisseurs ». Cette sélection des fournisseurs se fait sur la base d'un fichier de fournisseurs agréés par l'entreprise reprenant les conditions de prix et conditions financières, les références précises des articles proposés. Au moment des achats, ce fichier pourra permettre aux responsables de l'entreprise de présélectionner les fournisseurs à consulter. Le nombre de fournisseurs ainsi classifiés doit être suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum et bénéficier ainsi des moindres prix et des meilleurs produits ou services.

1.2.2.4 Sous processus passation de la commande et relance fournisseurs

Une fois le fournisseur potentiel sélectionné, le Service Achat doit procéder à la contractualisation de la commande. La commande doit être effectuée dans les conditions spécifiées de prix, services, délais, modalités de règlements et matérialisée par un document contractuel (bon de commande : BC ; lettre de commande ou marché). Ce document doit être signé par des personnes habilitées, désignées et connues à l'avance. Il est établi en plusieurs exemplaires ayant des destinations diverses :

- premier exemplaire : transmis au service émetteur de la DA ;
- deuxième exemplaire : transmis au service comptable pour rapprochement ultérieur BC / facture ;
- troisième exemplaire : transmis au service réception ;
- quatrième exemplaire : pour le fournisseur.

Toutefois, la réception du document contractuel par le fournisseur peut être formalisée au besoin, par l'existence d'accusé de réception confirmant l'acceptation de la commande dans les conditions spécifiées. Le Service Achat est donc chargé de suivre l'exécution de la commande, afin de relancer les fournisseurs retardataires et d'apurer les commandes des fournisseurs défaillants (Sambé & al, 2003 : 394).

1.2.2.5 Sous processus réception des articles livrés

Ce sous processus est relatif à la réception et au contrôle des quantités et de la qualité des articles livrés par le fournisseur ; de l'identité du fournisseur et les références du BC. Les réceptionnaires vérifient que les biens ou prestations livrés sont conformes aux spécifications techniques de la commande. Ce contrôle est fait par les personnes habilitées, il peut être exercé par une seule personne ou par une commission de réception composée de représentants de plusieurs services (Barry, 2009 :26).

Toutefois, cette réception, formalisée par des documents standardisés et prés-numérotés (bons de réception BR, bordereau ou procès verbal de réception), est faite par des responsables qui n'ont pas participé à la commande. Cette séparation des fonctions doit être définie de façon claire en vue d'éviter les incompatibilités qui sont sources de risques.

Le BR reprend les éléments du bon de livraison (BL) signé par le fournisseur et/ ou le transporteur et est établi en plusieurs exemplaires :

- une copie reste avec l'acheteur pour le suivi de la commande si nécessaire ;
- une copie est retournée au fournisseur ;
- une copie est acheminée au service comptabilité pour tout rapprochement ultérieur BC/BR ou BR/facture.

1.2.2.6 Sous processus réception, contrôle, approbation et comptabilisation des factures fournisseurs

Il s'agit de l'exécution de toutes les tâches de réception et vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport aux éléments de la commande (bon de commande, lettre de commande ou marché) et de la livraison (bon de réception ou procès verbal de réception), La réception des factures est faite par le Service Courrier, qui lui impute un numéro d'ordre, et le transmet aux Services Comptabilité. Ces derniers sont tenus d'émarger dans un cahier de transmission (Sambé & al, 2003 : 395)

Avant toute approbation, le comptable vérifie que, la facturation respecte toutes les conditions prévues pour la commande. Ensuite, il rapproche les factures approuvées (approbation après les premiers contrôles) avec les exemplaires de BC, de BR préalablement transmis par les services intéressés.

Toutes ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à la validation des factures-fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement.

1.2.2.7 Sous processus analyse régulière et suivie des comptes individuels des fournisseurs

Il s'agit d'analyser régulièrement (en cours d'exercice social) les comptes individuels des fournisseurs afin d'en maîtriser les soldes, de les régulariser systématiquement en cas d'anomalie et de préparer l'échéancier des fournisseurs du mois pour règlement. L'analyse et le suivi des comptes fournisseurs doit être exercé par les comptables qui enregistrent les opérations d'achats (Barry, 2009 : 53).

1.2.2.8 Sous processus règlement des factures fournisseurs

C'est la phase de dénouement du processus achats. Selon Barry (2009 :40-41), elle concerne les tâches :

- de préparation des factures des fournisseurs admises au règlement ;
- d'établissement des instructions de paiement (chèques, ordres de virement, pièces de caisse) ;
- de mise à disposition des fournisseurs concernés ;
- de comptabilisation des règlements et de mise à jour des comptes individuels des fournisseurs concernés.

Le règlement des factures fournisseurs par l'entreprise se fait sur la base des originaux des factures, après intervention du service achat pour conformité du règlement effectué avec les éléments réceptionnés et aux conditions convenues avec le fournisseur.

1.3 Les risques opérationnels liés au processus achats

Selon Perrotin & al (1998 :41) « d'une manière générale, le risque est inhérent à l'acte d'achat. Il peut avoir trait aux caractéristiques des produits disponibles, à l'environnement ou à tout autre paramètre tendant à créer un danger quant à la pérennité des approvisionnements ».

Ainsi, toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne. Le contrôle interne assure non seulement la sécurité des transactions et des opérations effectuées par l'organisation, mais aussi leur efficacité et leur efficience. Selon la norme ISA 400 « le contrôle interne est un processus qui se réfère à toutes les politiques et procédures adoptées par les dirigeants d'une entité afin de garantir, autant que faire se peut, la conduite ordonnée de ses activités ». Il est donc important pour une entreprise d'évaluer son système de contrôle interne pour identifier les risques liés à son fonctionnement.

1.3.1 La notion de risques : Définition et typologie de risques

En effet un contrôle interne bien maîtrisé suppose, notamment :

- une identification des éléments susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- une évaluation du risque ;
- un traitement du risque.

De quoi s'agit-il quant on parle de risque dans une organisation ?

1.3.1.1 Définition

Le terme risque fait l'objet de nombreuses définitions de la part des auteurs, nous en relèverons quelques unes en vue de faire une analyse des différentes approches. Selon Larousse, dictionnaire de langue française, un risque exprime « un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ».

Selon l'IFACI, les risques constituent « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment la mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » (In Renard, 2006 : 139) et Schick (2007 : 12) ajoute qu' « en audit interne, la notion de risque a toujours été associé, d'une part, d'incertitude et, d'autre part, à celle d'événements incertains ». Dans la même optique, Vicenti in Renard & al (2006 : 123) et Hamzaoui (2005 : 37) le définissent comme étant, « la possibilité que se produisent un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Selon Desroches (2003 :44) et l'IFACI (2006 :22), le risque est une grandeur à deux dimensions, mises en évidence par sa définition, il s'agit de :

- la probabilité ou la fréquence d'apparition de l'événement ;
- la gravité ou les conséquences de l'impact de cette apparition.

En dépit de toutes ces définitions, nous pouvons associer au risque trois composantes fondamentales à savoir : l'incertitude, le dommage et l'opportunité. Il est donc important de savoir que le risque n'est pas qu'une notion négative même si le plus souvent c'est ce qu'il laisse apparaître.

1.3.1.2 La Typologie de risques

Il existe plusieurs types de risques (qui peuvent être internes ou externes) auxquels l'entreprise doit faire face dans la réalisation de ses activités. Pour les dirigeants, il est donc important de les classer pour mieux les aborder. La classification diffère selon un auteur à un autre. Pour simplifier, les risques peuvent être regroupés en fonction de leur nature, leur niveau et selon leur menace. (Hamzaoui, 2005 : 172-173 ; Knight & Pretty, 2003 : 54-55 ; Comité de Bâle, 2002 :36 ; Moreau, 2002 : 15).

a) Les risques selon leur nature

Selon leur nature, les risques peuvent être classés notamment en risque : inhérent, opérationnels, de non détection, résiduel, prépondérant et d'audit.

❖ Risque inhérent

Selon Obert & al (2007 : 401) « le risque inhérent désigne le risque qui, malgré les contrôle internes existants dans l'entreprise, qu'il y ait possibilité qu'une erreur significative se produise dans les comptes ».

❖ Risques opérationnels

Selon le comité de Bâle II, c'est le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris des événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Il peut découler de l'activité de l'entreprise, ou même être lié à des procédures administratives ainsi qu'à la nature de la transaction.

Il existe 7 grandes catégorie de risques opérationnels selon le comité Bâle II (in Jimenez & al, 2008 : 52) à savoir : les fraudes internes et externes, les erreurs humaines, les litiges commerciaux, les dommages aux actifs physiques, interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes, les défaillances des systèmes d'informations.

Leurs maitrises passent pour bonne partie par celle du pilier 2 de la reforme Bâle 2 : la surveillance des risques (Desmicht, 2007 :272)

❖ Risque de non détection

Il représente le risque que, malgré les efforts accomplis par l'auditeur, celui-ci ne parvienne pas à déceler d'autres erreurs significatives. C'est le risque qui, en dépit des efforts supplémentaires consenties, des erreurs de natures matérielles, subsiste tout de même dans les comptes annuels (Hamzaoui, 2005 : 174).

❖ Risque résiduel

C'est une catégorie de risque qui reste malgré les contrôles mis en place et que les gestionnaires jugent acceptable parce que ne pouvant affecter considérablement les objectifs de l'entité. Ce risque est négligé à cause de son niveau jugé relativement faible en rapport au coût de son contrôle. Il dépend de l'appétence du management pour le risque, c'est-à-dire le risque supportable par l'entreprise. Le risque résiduel est donc celui qui tient compte des activités et des mécanismes de contrôle mis en place pour le gérer.

❖ Risque prépondérant

C'est un risque lié à la culture de l'entreprise. Selon Bilodeau (2001 :10) c'est un risque que l'on trouve dans tout environnement de l'activité, du processus ou du traitement.

❖ Risque d'audit

L'IFACI le définit comme le risque que l'auditeur exprime une opinion incorrecte sur les états financiers soumis à son contrôle du fait d'erreurs significatives contenues dans ces états. Il est composé du risque d'anomalies significatives de comptes et du risque de non détection. Nous pouvons le décrire par la formule suivante :

$\text{Risque d'audit} = \text{Risque inhérent} \times \text{Risque lié au contrôle} \times \text{Risque de non détection}$

Source : d'après EL MENZHI (2010 : 108)

b) Les risques selon le niveau

Ils sont regroupés en trois sous groupes (IFACI, 2006 :21) :

- risques potentiels ;
- risques possibles (ou ceux non identifiés ou ignorés) ;
- risques matériels (ou avérés).

❖ Risques potentiels

Ce sont des risques communs à toutes les entreprises. Ils sont susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ils s'apparentent aux risques inhérents.

❖ Risques possibles

Il s'agit des risques potentiels pour les quels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corrigés. Ils restent soit totalement inconnus, soit connus seulement des experts ou des personnes averties.

❖ Risques matériels

Ce sont des risques qui se sont déjà matérialisés dans l'entreprise, mais qui peuvent réapparaître et prendre des proportions imprévues lorsqu'ils peuvent se combiner à d'autres phénomènes. Un contrôle interne efficace est d'autant plus nécessaire pour cette catégorie des risques en vue de réduire son impact.

c) Les risques selon la menace

Selon l'IFACI in COSO II, trois risques peuvent être distingués à savoir :

- le risque source qui constitue le danger que la mission d'audit à vocation de détecter ;
- le risque concourant : la cause du risque source ;
- le risque incident qui est la conséquence de la réalisation de la menace source.

1.3.1 Les risques opérationnels liés au processus achats

Le processus achat est enclin aux risques opérationnels. Ces derniers peuvent être présentés à l'aide d'un tableau, comme nous le montre le tableau, ci-dessous. Il est évident, également, que la liste des risques identifiés n'est pas exhaustive. Tout dépend du type et de la taille de l'organisation auditée.

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus achats

Sous processus	Risques encourus	Conséquences
Budgétisation et suivi des engagements	Système budgétaire incohérent.	- Non fiabilité du suivi budgétaire.
Expression des besoins	- Achat non conforme aux principes de l'entreprise ; - Compte non tenu des prévisions d'achat ; - Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA.	- Pertes financières - Pertes financières
Sélection des fournisseurs	- Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs ; - Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance des fournisseurs clés.	- Surcoût des achats - Surcoût des achats
Passation de la commande et relance fournisseurs	- Engagements non autorisés ; - Non respect des termes de la commande par le fournisseur.	- Pertes financières - Livraisons hors délai - Litiges donnant lieu au paiement des dommages
Réception des articles livrés	- Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur ; - Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols.	- Pertes financières - Pertes financières
Comptabilisation de la facture	- Pertes de facture ; - Double comptabilisation.	- Litiges donnant lieu au paiement des dommages ; - Pertes financières.
Analyse régulière et suivie des comptes individuels fournisseur	- Risque de perte de maîtrise, par les services comptables, des comptes fournisseurs et donc de méconnaissance des niveaux réels de dettes envers ces derniers.	- Pertes financières
Règlement de la facture	- Paiement non autorisé ; - Omission de paiement.	- Pertes financières

Source : Tableau établi à partir de Barry (2009 : 56-60) ; Schick & al (2008 : 78-83) ; Sambé & al (2003 : 391)

1.4 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats

Les risques opérationnels ayant une incidence négative sur le processus achats. Il est donc nécessaire de mettre en place des dispositifs de maîtrise (ou de contrôle) de ces risques. A cet effet, le contrôle interne joue donc un rôle primordial.

1.4.1 Objectifs de contrôle interne du processus achats

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre » (Renard, 2010 : 170). Les objectifs de contrôle interne du processus achats découlent des objectifs du contrôle interne de l'entreprise. Selon la même source, Renard (2010 : 170), ces objectifs généraux sont :

- protection du patrimoine ;
- fiabilité des informations ;
- respect des lois, règlements et contrats ;
- efficacité des opérations.

De manière spécifique, selon Sambe & al (2003 : 392), l'objectif visé par un bon contrôle interne en matière d'achats consiste essentiellement à obtenir les assurances suivantes :

- les séparations de fonctions sont réelles et suffisantes ;
- les commandes sont dûment autorisées et sont passées dans les meilleures conditions possibles pour l'entreprise et selon ses propres besoins ;
- les réceptions qui sont enregistrées sans délai sont conformes aux commandes notamment en ce qui concerne la qualité, la quantité et les délais de livraison ;
- les retours sur livraison ainsi que les avaries et manquants constatés font l'objet d'un suivi particulier afin d'obtenir les avoirs relatifs à ces éléments ;
- les vérifications nécessaires ont été effectuées et les imputations comptables correctement faites sur les factures, elles mêmes dûment approuvées ;
- l'enregistrement des factures est fait dans le respect des principes comptables ;
- les factures sont contrôlées avant leur paiement, lequel est dûment autorisé ;
- les factures ne sont pas réglées plus d'une fois ;
- le principe de la séparation des exercices est respecté.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de mettre en place un certain nombre de dispositifs qui contribuent à rendre plus efficace l'organisation en place et en maîtrisant aussi les risques opérationnels.

1.4.2 Dispositifs spécifiques de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats

Selon Jiménez & al (2008 : 127), « la finalité de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est de pouvoir agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés afin de modifier le profil de risques de la société ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événements non souhaités ». Il convient pour chaque risque identifié de recenser le dispositif de maîtrise existant, c'est-à-dire l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise d'éviter de faire face à un tel incident. Donc, la mise en place d'un dispositif spécifique de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats contribue à l'optimisation de ses activités. Il doit être correctement appliqué et revu régulièrement pour juger le degré d'assurance qu'il permet d'obtenir.

Tableau 2 : Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats

Sous processus	Risques encourus	Dispositifs de maîtrise des risques opérationnels
Budgétisation et suivi des engagements	Système budgétaire incohérent.	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer le service achat dans le processus budgétaire ; - Sa participation à l'analyse des écarts ; - Visa obligatoire de la Direction Générale sur toute DA dépassant le budget initial ; - Existence du budget spécifique par type d'achats et par service.

<p>Expression des besoins</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Achat non conforme aux principes de l'entreprise ; - Compte non tenu des prévisions d'achat ; - Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emission de demande d'achat (DA) pré numéroté ; - Existence d'une liste de personne habilitées à signer les DA (spécimen de signatures) et mise à jour régulière.
<p>Sélection des fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs ; - Présélection de fournisseurs inappropriés, absence de connaissance des fournisseurs clés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre suffisant de fournisseurs consultés ; - Liste de fournisseurs agréés connue et régulièrement mise à jour ; - Existence d'une procédure d'appel d'offre au delà d'un certain seuil.
<p>Passation de la commande et relance fournisseurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Engagements non autorisés ; - Non respect des termes de la commande par le fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des personnes autorisées à passer la commande ; - Existence d'un fichier ou tableau de suivi des commandes en cours ; - Classement du bon de commande (BC) en attente de réception.
<p>Réception des articles livrés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur ; - Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement du BC avec le BR par le service réception ; rapprochement avec le bon de livraison ; - Emission systématique d'un bon de réception (BR) pré numéroté ; - Local adéquat fermant à clef.

<p>Comptabilisation de la facture</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes de facture ; - Double comptabilisation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des factures reçues ; - Comptabilisation exclusive de l'original de la facture.
<p>Analyse régulière et suivie des comptes individuels fournisseur</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de perte de maîtrise, par les services comptables, des comptes fournisseurs et donc de méconnaissance des niveaux réels de dettes envers ces derniers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un suivi particulier des comptes fournisseurs débiteurs ; - Analyse périodique des comptes fournisseurs.
<p>Règlement de la facture</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paiement non autorisé ; - Omission ou double paiement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une procédure d'autorisation des règlements (bon à payer, formalisé, liste des personnes autorisés) ; - Apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée.

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

Conclusion :

Nous avons vu tout au long de ce chapitre à quel point les achats sont devenus une fonction stratégique au sein de l'entreprise. Cette fonction symbolise la recherche permanente de baisse des coûts des entreprises qui veulent rester compétitives sur leur marché tout en préservant un certain niveau de rentabilité. En dépit de la multiplication des études, la fonction achats reste relativement méconnue. Pourtant, elle contribue de façon décisive, via les différentes formes d'organisation, à l'amélioration du couple rentabilité-risque. Les entreprises ont donc compris la nécessité de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus achats, pour améliorer les activités dudit processus.

Ainsi donc, dans le second chapitre, nous allons étudier l'évaluation de ces risques opérationnels liés audit processus achats qui est l'objet de ce mémoire.

Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats

Introduction

Le processus Achats représente une zone à forts enjeux en termes de risques pour l'entreprise. Il est à la confluence d'un ensemble de facteurs de vulnérabilités liés qui peuvent se matérialiser sous des formes extrêmement variées : non respect des délégations de pouvoir en matière d'engagement de dépense ; manque de fiabilité des informations financières ; fraudes (corruption, fausses factures etc.). Ces risques opérationnels peuvent avoir des conséquences lourdes pour l'entreprise que ce soit en termes financiers, légaux, pénal ou d'image.

Le risque opérationnel a toujours existé mais était souvent ignoré ou géré d'une manière fragmentée. Il a pris au fil des ans, avec les avancées technologiques et la complexité croissante de processus de gestion, une ampleur considérable. Aujourd'hui, malgré sa complexité et sa diversité, on tente de le mesurer et de le gérer comme les autres risques.

Cela démontre donc l'importance de les gérer. Van Wassenhove (2008 : 63) définit la gestion des risques comme étant « l'ensemble des activités qui consistent à recenser les risques auxquels l'entité est exposée, les évaluer, puis à définir et à mettre en place les mesures préventives appropriées en vue de supprimer ou d'atténuer les conséquences d'un risque couru et enfin de communiquer sur ces risques et les mesures associées ».

L'évaluation des risques opérationnels, constituant une tâche essentielle du risk manager et de l'auditeur interne, est donc importante pour mieux gérer ceux qui sont identifiés. Selon Renard (2006:122), l'évaluation de la maîtrise des risques permet aux dirigeants des entreprises de connaître et analyser les causes et conséquences des risques en vue de prendre ou renforcer les mesures de contrôle nécessaires pour les maîtriser.

Dans ce chapitre, nous allons donc définir d'abord les objectifs et les motivations de l'évaluation des risques opérationnels, et ensuite décrire leur démarche d'évaluation.

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

Nous allons voir dans cette section les objectifs et les motivations de l'évaluation des risques opérationnels ainsi que ses facteurs clés de succès.

2.1.2 Les objectifs de l'évaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels est sans nul doute l'une des étapes la plus importante pour faire face aux problèmes croissants auxquels les entreprises sont confrontées. Elle permet à ces derniers de mettre en place des dispositifs nécessaires pour la maîtrise permanente de leur activité. Selon Curaba & al (2009 :268), « l'évaluation des risques est un outil « d'état des lieux », la base indispensable pour la définition des objectifs et de la stratégie de prévention au sein de l'entreprise ou de la collectivité. Il permet ensuite la construction des plans d'action nécessaires, intégrant les moyens de prévention humains, organisationnels et techniques. »

A cet effet, l'évaluation des risques opérationnels poursuit plusieurs objectifs à savoir :

- vérifier si les mesures en place sont les bonnes ;
- identifier des risques opérationnels qui menacent l'entreprise ;
- réduire leur gravité et leur probabilité de survenances ;
- hiérarchiser les mesures éventuelles à prendre à la suite de l'évaluation pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des processus de l'entreprise ;
- agir sur la psychologie du personnel (perception du risque, motivation, ambiance de travail...) ;
- se mettre en conformité vis à vis des lois et règlement. (Pierre, 2006 :3)

En conséquence, selon Fautrat (2002 :6), « savoir identifier, mesurer et réduire ses risques, c'est aussi être en position de pouvoir saisir plus d'opportunités que les autres »

2.1.2 Les motivations de l'évaluation des risques opérationnels

Constituant l'une des principales clés de gestion de la prévention, le pivot de la démarche de prévention selon Curaba & al (2008 : 27), l'évaluation des risques permet à l'entreprise de se rassurer de la maîtrise de ses processus. Selon Barthelemy & al (2004 :399) « les risques sont inhérents à la vie. L'entreprise ne peut exister sans les risques. Sa probabilité est directement liée à son art de les prévoir et de les maîtriser ».

Les dirigeants sont ainsi confrontés à des pressions internes (la recherche d'outils efficaces et performants d'information et de communication des risques à l'échelle de l'entreprise en vue de leur pilotage) et externes (les actionnaires, les clients, l'Etat, les partenaires au

développement) les amenant à mandater l'évaluation des dispositifs en vue de se rassurer de la maîtrise des processus de l'entreprise (Maders & al, 2006 : 146).

2.1.3 Les facteurs clés de succès de l'évaluation des risques opérationnels

Selon Curaba & al (2009 :29) ; Bernard (2008 :149), une démarche d'évaluation des risques opérationnels aura toutes ses chances de succès si elle s'appuie sur les éléments suivants :

- la compréhension de l'entité et de ses particularités ;
- un engagement des cadres de l'entreprise particulièrement la direction générale (c'est une nécessité stratégique et un facteur de réussite indispensable) ;
- une définition d'objectifs recherchés et des moyens mis à disposition pour y parvenir ;
- une implication des acteurs internes au travail d'évaluation en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité ;
- un découpage cohérent en unité de travail ;
- l'élaboration et la communication d'une démarche d'évaluation claire, simple et précise.

2.2 Les étapes d'évaluation des risques opérationnels

En l'absence d'une démarche standard d'évaluation des risques opérationnels, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs indiquées dans le tableau ci-dessous. Tout en sachant que leurs démarches d'évaluation dépendent des objectifs recherchés par l'entreprise.

Tableau 3 : La synthèse des phases et des étapes d'évaluation des risques opérationnels selon les différents auteurs

Auteurs		Curaba & al (2009 :27)	Renard (2010 :154-156)	Jimenez & al (2008 :64-68)	Maders & al (2006 :45-52)	Nicolet & al (2005 :51)	Desroches & al (2003 :97-101)	Moreau (2002 :138)
Prise de connaissance	Préparation de l'évaluation	X						
	Analyse de l'activité et description du processus	X					X	
Identification des risques opérationnels	Identification et description des risques opérationnels	X	X	X	X	X	X	X
Evaluation des risques opérationnels	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels identifiés	X	X	X	X	X	X	X
Appréciation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels	Identification des dispositifs de maitrise des risques opérationnels	X		X		X		X
	Evaluation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels	X		X		X	X	X
Gestion des risques opérationnels	Planification des plans d'actions	X		X	X	X	X	X
	Le suivi des actions d'amélioration du processus	X		X		X	X	X

Source : nous même à partir des auteurs cités dans le tableau

2.2.1 La prise de connaissance

C'est la première phase de la démarche d'évaluation des risques opérationnels. Elle permet de préparer l'évaluation et d'analyser l'activité de l'entreprise afin de faciliter l'identification et l'évaluation des risques opérationnels.

2.2.1.1 Préparation de l'évaluation

L'évaluation des risques opérationnels peut être l'opportunité de bâtir une démarche de prévention solide et efficace (Curaba & al, 2009 :29). Pour ce faire, elle doit être préparée avec attention en s'appuyant sur les différents facteurs clés de succès cités précédemment.

2.2.1.2 Analyse de l'activité et description du processus

Pour mieux identifier les risques, selon Curaba & al (2009 :71), il est nécessaire de s'intéresser aux activités exercées par l'entreprise en analysant les documents de traçabilité existants (procédures, consignes, carnet d'entretien, rapport de vérifications périodiques...),. Ces analyses vont nous permettre de comprendre davantage le processus achats et son découpage en petite tâches en vue de procéder à l'identification et à l'évaluation les risques opérationnels liés audit processus.

2.2.2 Identification des risques opérationnels

Après la phase de connaissance approfondie des activités du processus étudié, nous pouvons donc procéder à l'identification des risques opérationnels liés. C'est l'une des étapes préalables dans la démarche d'évaluation. Selon Renard (2010 : 154), « c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace ». Elle consiste de ce fait à répertorier un ensemble de risques opérationnels préjudiciables qui peuvent se produire sur les activités ou sur les processus d'une entreprise.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour identifier les risques à savoir :

❖ Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Cette approche permet d'identifier les risques associés aux actifs intangibles. Selon Bapst (2003 :2), elle consiste à déterminer les actifs constitutifs de la valeur de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur.

❖ Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur associer les menaces pesant sur eux. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette technique d'identification est assez complexe dans sa réalité.

❖ Identification basée sur les check-lists

Le check-list est un outil d'identification des risques issu de nombreuses expériences et qui se veut le plus exhaustif possible pour être adaptable aux plus nombreux (Curaba, 2009 :82). C'est une liste déjà préconçue qui énumère l'ensemble des risques et peut être en fonction des activités (OHASSENIAN, 2004 :27).

❖ Identification par analyse historique

Elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour d'une nouvelle identification. Selon Barroin (2002 :2), c'est une approche d'identification qui permet de se baser sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entreprise.

❖ Identification basée sur l'analyse de l'environnement

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

❖ Identification par l'analyse des activités

C'est une technique qui permet de décomposer les processus en activités afin d'identifier les risques associés (conséquences potentielles de la non/mauvaise exécution des tâches).

2.2.3 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de procéder à leur évaluation c'est-à-dire leur donner une cotation afin de les classer suivant leur importance (hiérarchisation).

2.2.3.1 L'évaluation des risques opérationnels

Selon l'IFACI (in COSOII : 74), « les événements, qu'ils soient attendus ou inattendus, susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'entité doivent faire l'objet d'une évaluation ». Pour ce faire, l'évaluation des risques opérationnels résulte généralement d'une combinaison de trois facteurs :

- la probabilité d'apparition ou de réalisation du risque ;
- le niveau de gravité en cas de survenance ;
- la durée pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact. (Jimenez& al, 2008 :66) ;(Renard, 2010 :155) ; (Maders&al, 2006 : 48).

La méthodologie d'évaluation des risques opérationnels s'articule sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (IFACI in COSOII, 2006 : 78) :

a) Evaluation par la méthode quantitative

C'est une méthode très difficile à réaliser du fait de sa complexité. Elle nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques (IFACI in COSOII, 2006 :79). Elle est rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent le plus souvent la seconde méthode à savoir la méthode qualitative.

b) Evaluation par la méthode qualitative

La méthode qualitative traite essentiellement la probabilité d'occurrence ou d'apparition du risque et de son niveau de gravité.

- La probabilité d'un risque

C'est le degré de survenance ou non d'un risque. Selon Curaba & al (2009 :105), « la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances » de se réaliser ». Pour évaluer la probabilité d'apparition d'un risque, nous pouvons lui affecter un exemple de critères d'échelle résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Echelle de cotation de la probabilité de survenance d'un risque

Niveau	Qualificatif	Probabilité de survenance
1	Rare	Très faible
2	Improbable	faible
3	Possible	Modérée
4	Probable	Elevé
5	Presque sûr	Très élevée

Source : à partir de l'IFACI (in COSOII, 2006 :208) ; Bernard & al (2008 :65)

- L'impact d'un risque

C'est la gravité ou les conséquences en cas de survenance d'un risque. Selon Maders (2006 :49), les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation de ces conséquences. Par ailleurs, un exemple d'échelle d'évaluation de la gravité d'un risque peut être représenté comme suit :

Tableau 5 : Echelle de cotation de la gravité d'un risque

Niveau	Qualificatif	Impact
1	Aucune conséquence remarquable	Insignifiant
2	Reste tolérable	Gênant
3	Tolérance provisoire	Relativement grave
4	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité.	Vraiment grave
5	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.	Inadmissible

Source : à partir de Bernard & al (2008 :64) ; IFACI (in COSOII, 2006 :209)

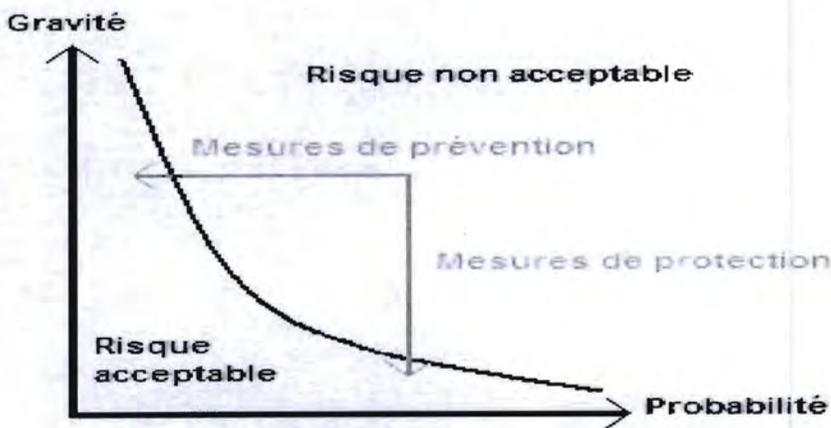
2.2.3.2 Hiérarchisation des risques opérationnels

C'est une étape qui consiste à hiérarchiser les risques opérationnels. La hiérarchisation des risques opérationnels obéit à une logique de priorisation. Cela, dans le but de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques opérationnels les plus compromettants pour la réalisation de ces derniers. Elle se fait sur la base de la criticité, qui se veut être le produit de deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition des risques opérationnels.

Lorsque ces deux critères sont faibles, le risque est acceptable. Lorsque ces deux critères sont très importants, il est qualifié d'inacceptable. On édicte alors des mesures de prévention et de protection afin de le réduire et ainsi d'éviter l'accident.

Le graphique ci-dessous illustre très bien cette notion.

Figure 2: Représentation graphique des risques acceptables et des risques non acceptables



Source : Davoust (2006)

Selon Nicolet & al (2005 :52), la hiérarchisation des événements de risques peut être illustrée à partir d'un tableau comme suit :

Tableau 6 : Illustration de hiérarchisation des événements des risques opérationnels

Impact	Matrice de criticité des risques opérationnels				
	Très élevé	importante	importante	critique	Critique
Elevé	moyenne	moyenne	importante	Importante	critique
Moyen	moyenne	moyenne	moyenne	Importante	importante
Faible	faible	faible	moyenne	Moyenne	importante
Très faible	Très faible	faible	moyenne	Moyenne	importante
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée
Probabilité					

Source : tableau établi à partir de Nicolet & al (2005 :52)

2.2.4 Appréciation des dispositifs de maitrise des risques opérationnels

Ce sont des dispositifs qui recensent les dispositions de contrôle interne choisi par l'entité pour faire face à chacun des risques opérationnels auxquels elle est exposée (Maders & al, 2006 :118).

Son appréciation est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. Elle permet d'identifier et d'évaluer les dispositifs de maitrise des risques opérationnels afin de mettre en place des plans d'action. Selon Nicolet & al (2005 :52), « c'est par la définition des écarts entre le référentiel-cible et les dispositifs existants que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place les plans d'action destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques ».

2.2.5 Gestion des risques opérationnels

Selon Curaba & al (2009 :133), « l'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va susciter. Sa finalité n'est donc nullement de justifier l'existence d'un risque, quel qu'il soit, mais, bien au contraire, de mettre en œuvre des mesures effectives, visant à l'élimination des risques, conformément aux principes généraux de prévention ».

2.2.5.1 La planification des plans d'action

L'évaluation des risques opérationnels a pour finalité de permettre l'élaboration des plans d'actions destinées à tendre vers l'amélioration des situations existantes. Selon Fertel (2008 :1), les plans d'actions peuvent comporter deux types distincts d'action de prévention :

❖ les actions de réduction :

ces actions sont soit des moyens / dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens / dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences d'un risque ;

❖ les actions de surveillance :

celles-ci sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité / efficacité et la pérennité des moyens / dispositions de maîtrise des risques.

La planification des plans d'action ou la construction d'un référentiel de contrôle cible présente plusieurs avantages :

- elle permet de réévaluer périodiquement les dispositifs existants ;
- elle permet de mettre les dispositifs servant à couvrir ces risques en regard des événements de risques identifiés précédemment ;
- elle intègre à la fois les grands principes de contrôle interne (les séparations de fonction, l'ensemble des réglementations applicables et des normes de déontologies) et également les plans de continuité d'activités.

Il est donc important que les opérationnels eux-mêmes valident ces plans d'actions (référentiels-cibles de contrôle) pour en assurer la pertinence vis-à-vis de leur propre organisation. (Nicolet & al, 2005 : 51-52)

2.2.5.2 Le suivi des actions d'amélioration du processus

Une fois les plans d'action élaborés, il est donc important de procéder à leur suivi afin de d'améliorer le processus (Jiménez & al, 2008 :127).

Conclusion

L'étude de ce présent chapitre, nous a permis de comprendre la démarche d'évaluation des risques opérationnels ainsi que les plans d'action nécessaire à leur maitrise. Même si la l'évaluation des risques opérationnels ne constitue pas une fin en soi, la démarche engagée doit s'attacher à respecter certains principes et facteurs clés de réussite.

Nous allons donc aborder dans le chapitre suivant la méthodologie de notre recherche.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

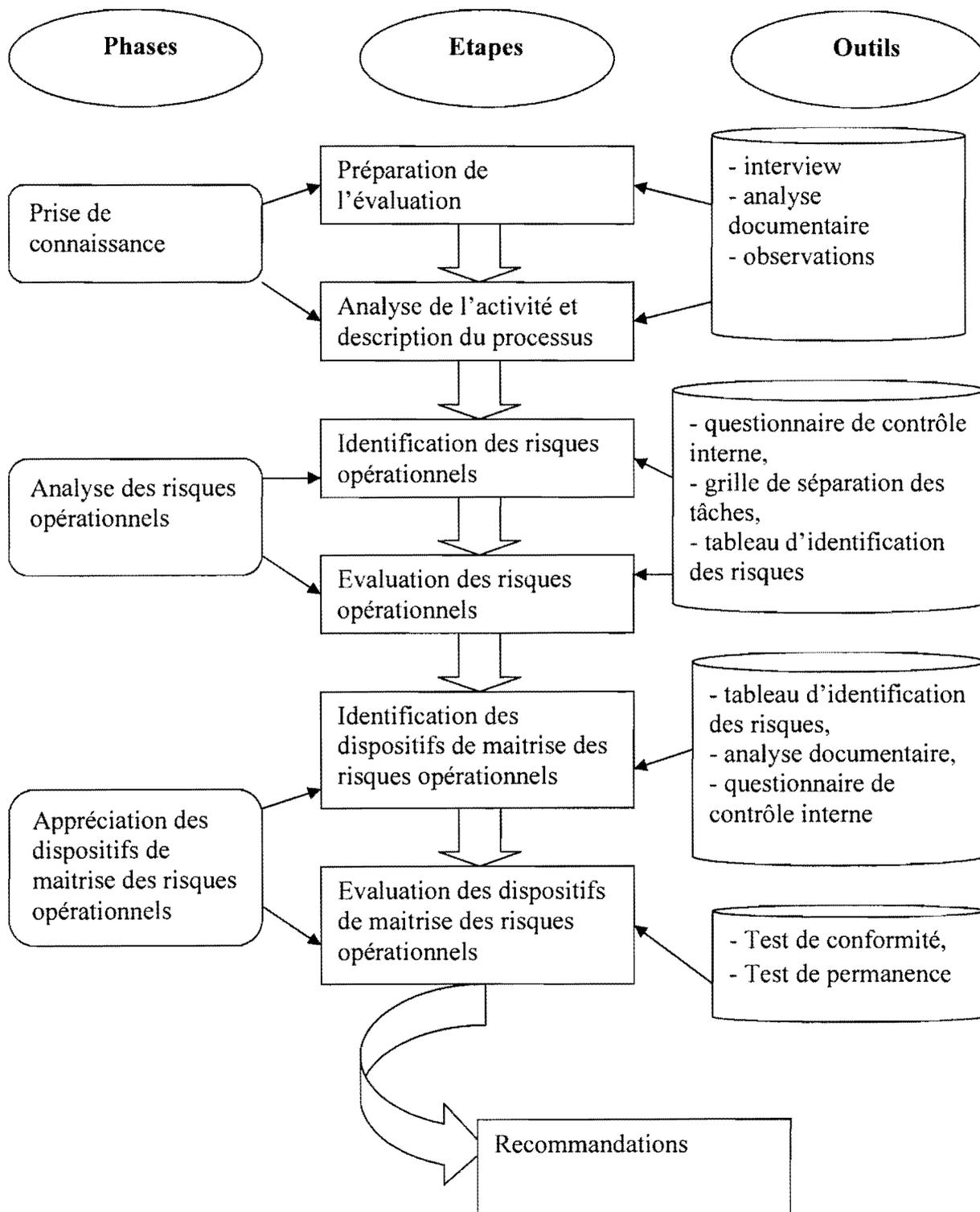
Introduction

Les chapitres précédents nous ont permis de faire une étude théorique approfondie sur le processus achats ainsi que la démarche d'évaluation de ses risques opérationnels. Pour notre part, cette étude ne peut se faire au préalable, dans la pratique sans une présentation de notre méthodologie théorique de recherche. Ainsi, dans ce chapitre nous allons aborder d'abord notre modèle d'analyse, ensuite la collecte des données et enfin leur analyse.

3.1 Modèle d'analyse

C'est le modèle de description des différentes étapes de notre recherche. La première étape consiste à prendre connaissance de l'entité, d'analyser ses activités et de procéder à une description du processus achats. Elle sera suivie de l'identification des risques opérationnels liés audit processus dans une deuxième étape. Dans l'étape trois, nous allons évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque opérationnel identifié avant de procéder à une appréciation du dispositif de sa maîtrise dans l'étape quatre. Cette appréciation va donc faciliter la planification et le suivi des plans d'action ainsi que des recommandations dans une cinquième étape.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

3.2 Les outils de collecte et analyse des données

Pour mieux collecter et analyser les données relatives au processus achats de la PPM, nous avons utilisé un ensemble d'outils décrits ci-après.

3.2.1 Les outils de collecte des données

Divers outils et techniques de collecte de données ont été utilisés pour mieux réaliser notre travail.

3.2.1.1 Narration

Selon Renard (2010 :354), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Il nous semblait donc nécessaire d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que possible les données de la PPM relatives au processus achats. Ainsi, nous avons écouté les responsables chargés des achats de la PPM afin qu'ils nous décrivent concrètement comment le processus achats se déroule. Nous avons noté au fur et à mesure ce qu'ils nous ont dit. Ensuite, nous avons décrit le processus achats tel que nous l'avons constaté pendant la revue de littérature pour avoir plus d'informations. Enfin, nous avons fait la synthèse des renseignements reçus d'eux en vue de l'interpréter et de l'utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du QCI et des tests d'audit que nous avons effectués.

3.2.1.2 Interview (guide d'entretien)⁴

Nous avons procédé à des interviews avec les différents acteurs du processus achats. L'interview est une technique qui nous a permis de comprendre l'organisation du processus achat, les moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs. En effet, elle a été préparée à l'aide des guides d'entretiens pour éviter d'improviser devant les audités et de nous concentrer sur l'essentiel.

3.2.1.3 L'analyse documentaire

Elle consiste essentiellement à l'exploitation des documents existant au sein de l'entreprise. Ainsi, nous avons consulté le manuel des procédures des achats adopté et en vigueur, les

⁴ Le guide d'entretien, en Annexe N°3, page 110

anciens rapports d'audit sur les achats, le chrono de classement des documents relatifs aux achats. L'exploitation de ces documents nous a permis de mieux connaître le fonctionnement du processus achats de la PPM.

3.2.2 Outils d'analyse des données

Les outils suivants ont été utilisés pour analyser les données : la grille d'analyse des tâches, le tableau d'identification des risques opérationnels, le questionnaire de contrôle interne (QCI), et les tests de conformité et de permanence. ces différents outils sont présentés en annexe de la page 100 à 113.

3.2.2.1 La grille d'analyse des tâches⁵

Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de poste (Renard, 2010 :357). C'est un outil qui nous a servi à identifier :

- les éventuelles faiblesses pouvant découler d'une mauvaise répartition des rôles, des tâches et des responsabilités ;
- le cumul de fonctions à l'intérieur du processus achats.

3.2.2.2 Tableau d'identification des risques opérationnels⁶

Ce tableau nous a permis, au fur et à mesure du déroulement de notre étude, de collecter les risques opérationnels liés à chaque tâche du processus achats.

3.2.2.3 Le questionnaire de contrôle interne⁷

C'est un outil qui nous a permis d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place en déterminant les forces et les faiblesses apparentes. Nous avons formulé les questions de telle sorte que les réponses « OUI » correspondent aux forces et les réponses « NON » correspondent aux faiblesses. Il s'est agi de formuler les meilleures questions pour pouvoir maîtriser les tâches élémentaires exécutées par les opérationnels.

⁵ La grille d'analyse des tâches se trouve en Annexe N°4, page 111 à 113

⁶ Les tableaux d'identification des risques opérationnels se trouvent à la page 70 à 77

⁷ Le questionnaire de contrôle interne se trouve en Annexe N°2, page 100 à 109

3.2.2.4 Les tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité permettent de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués. Ils permettent de s'appuyer sur un document final ou sur le résultat d'une opération et de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires (Maders & al, 2006 :62).

Après, nous sommes passés au test de permanence. C'est un test qui vise à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens et dans le manuel des achats.

Conclusion

En somme, l'étude de ce chapitre nous a permis de définir les outils et les techniques à utiliser pour mieux aborder la partie pratique de notre étude. Tout en sachant que le modèle d'analyse défini ci-dessus n'est pas standard mais pourrait s'appliquer à toute démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats. Sa conception nous a facilité l'identification et l'évaluation des risques opérationnels dudit processus.

Conclusion de la première partie

L'étude de cette première partie nous a permis d'avoir une meilleure connaissance théorique du traitement de notre thème. Elle nous a initié aux notions du processus achats en général (son importance et son rôle central dans la vie des entreprises) et aux différentes étapes dudit processus en particulier. En plus, elle nous a permis de comprendre l'importance et les démarches d'évaluation des risques opérationnels pour les entreprises.

La connaissance approfondie du processus achats a facilité la description des risques opérationnels ainsi que les dispositifs de CI. Ce qui nous a permis de mieux évaluer la maîtrise des risques liés à chaque étape de ce processus afin d'aboutir à l'optimisation des activités de l'entreprise.

Cependant, nous pouvons conclure que l'évaluation des risques opérationnels demeure un important outil de management des risques à la disposition du risk manager, de l'auditeur interne et des opérationnels du processus. Elle permet d'avoir une vue d'ensemble des zones de risques qui nécessitent une intervention urgente.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement concurrentiel durable dû à des évolutions technologiques. Leur processus achats engendre un nombre élevé de risques opérationnels liés à chacune de ses étapes. La multiplicité de ces risques amène les dirigeants à y porter une attention particulière et à définir des stratégies appropriées pour les prévenir, détecter, évaluer et maîtriser afin de parer à toute éventualité qui puisse compromettre l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. L'évaluation des risques opérationnels dudit processus semble donc être l'un des outils stratégiques qui puisse être utilisé pour y faire face.

Après une connaissance théorique et approfondie du processus achats, des risques opérationnels qui y sont liés et de l'élaboration de notre modèle d'analyse dans la première partie, nous allons procéder dans une seconde partie à la mise en œuvre pratique de ces aspects, notamment à la PPM.

Pour ce faire, cette deuxième partie sera divisée en trois chapitres : dans un chapitre quatre (4), nous allons procéder à la présentation de la PPM dans son ensemble, ensuite le cinquième chapitre sera consacré à la description des procédures d'achats par consultation restreinte et enfin dans un sixième chapitre nous procéderons à l'évaluation des risques opérationnels dudit processus.

Chapitre 4 : Présentation de la Pharmacie Populaire du Mali (PPM)

Introduction

La PPM est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a comme activité principale l'achat et la revente de médicaments. Accessoirement, elle fait de la production industrielle de médicaments et consommables médicaux.

L'étude de ce chapitre, consacrée à la présentation de la PPM, sera subdivisée en trois sections. La première portera sur l'historique de la PPM et de quelques chiffres clés de sa gestion, la deuxième sera consacrée à la description de ses missions, objectifs et de son organisation et enfin une troisième qui décrira les missions du département approvisionnement et du département financier et comptable.

4.1 Historique et quelques chiffres clés

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

4.1.1 Historique

La Pharmacie Populaire du Mali (PPM) a été créée le 5 octobre 1960 suivant l'ordonnance n°18/P-GP comme société et entreprise d'Etat au capital de 400 millions de francs CFA.

Elle a été érigée depuis le 11 juin 1993 en établissement public à caractère industriel et commercial (E.P.I.C) suivant la loi n°93-032/AN-RM. Elle a une mission de service public qui lui est assignée par l'Etat à travers la dite loi. Ainsi, le gouvernement de la république du Mali a décidé de faire de la Pharmacie Populaire du Mali l'outil privilégié de l'exécution de sa politique en matière d'approvisionnement en médicaments essentiels dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale pharmaceutique.

La PPM a un contrat-plan renouvelable tous les 3 ans qui assure sa mise en œuvre. Son portefeuille de fournisseurs est constitué d'entreprises :

- Africaines : Bénin, Côte d'Ivoire, Ile Maurice, Niger, Egypte, Ghana, Sénégal
- Américaines : Canada, USA
- Européennes : France, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Danemark, Angleterre, Autriche, Italie.
- Asiatique : Chine, Inde.

4.1.2 Quelques chiffres clés

Les données de sa gestion de 2007 à 2009 font ressortir les chiffres caractéristiques ci-après :

Tableau 7 : Quelques chiffres clés de la gestion de la PPM de 2007 à 2009

Intitulés	Année 2007	Année 2008	Année 2009
Capital (FCFA)	400.000.000	400.000.000	400.000.000
Chiffres d'affaires (FCFA)	9.491.944.000	9.083.899.000	8.418.625.000
Effectif du personnel	149	143	132
La réception des ARV et tests pour le compte du fonds mondial (montant en FCFA)	-	1.715.514.000	929.356.000

Source : états financiers de 2007,2008 et 2009

Les références du barème de la PPM (1987, 2000, 2002, 2009) sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Références du barème de la PPM

Nombre de références / Année	1987	2000	2002	2009
Nombre de médicaments en DCI commercialisés	119	254	382	416
Nombre de médicaments en spécialités commercialisés	1476	274	#48	2
Nombre d'accessoires et consommables	631	278	500	81

Source : données fournies par le Service Informatique

NB : # dont 25 ARV (Anti Rétroviraux)

4.2 Missions, objectifs et organisation de la PPM

Dans cette section, nous allons décrire les missions et les objectifs de la PPM ensuite nous présenterons son organisation.

4.2.1 Missions et objectifs

La PPM a pour mission l'approvisionnement, le stockage et la distribution de médicaments sur l'ensemble du territoire national. En outre elle produit et commercialise d'autres médicaments essentiels génériques appelés médicaments à dénomination commune internationale (DCI) et consommables médicaux, (Article 2 de la loi 93-037 portant création de la Pharmacie Populaire du Mali).

La PPM est le seul grossiste qui couvre toutes les régions et commercialise tous les produits de la liste nationale. Elle a le rôle et le devoir de rendre les médicaments génériques disponibles et accessibles de façon financière et géographique sur l'ensemble du territoire national.

L'objectif fondamental fixé par l'Etat à la PPM est de rendre accessible le médicament essentiel aux distributeurs (Privé, Centres de santé communautaires, Centres de santé de référence et les établissements publics hospitaliers) à un prix compatible avec le pouvoir d'achat des populations. Pour ce faire, la PPM a une politique de prix qui consiste à vendre les médicaments aux mêmes prix valables pour un an partout où l'on se trouve en République du Mali. L'Etat malien a donc fait de gros efforts pour subventionner les prix.

Cette politique va permettre de réduire considérablement les prix permettant ainsi de toucher les 80% des populations. Il y a 10 à 15 ans, la PPM ne parvenait pas à couvrir les 20% de la population malienne du fait de la cherté de ses produits.

A cet effet, conformément à l'article 6 du contrat plan n°5 de juillet 2007 entre le gouvernement du Mali et la PPM, cette dernière devra poursuivre les efforts déjà engagés en matière de :

- politique d'achats garantissant les prix les plus bas en conformité avec les normes de qualités requises pour le médicament ;
- technique d'approvisionnement et de stockage permettant d'éviter les ruptures de stocks et les pertes dues aux produits périmés ;
- organisation et gestion permettant de minimiser les charges de fonctionnement ;
- politique tarifaire lui permettant d'offrir le médicament au même prix dans toutes ses structures de distribution ;
- information et sensibilisation sur le bon usage de médicament, les stocks disponibles et les prix unitaires.

4.2.2 Organisation de la PPM

Dans cette sous section, nous allons décrire l'organisation administrative de la PPM.

Ses organes de gestion sont :

- le Conseil d'Administration, nommé par décret n°242/P-RM du 23 juin 2003 ;
- la Direction Générale dirigée par un PDG, un DGA et organisée en six départements et deux service rattachés ;
- le Comité de Gestion composé du PDG, du DGA, des directeurs de département et de deux représentants des travailleurs ;
- le Comité de suivi du contrat-plan créé par arrêté n°05-0789/MEF-SG du 19 avril 2005. les membres ont été nommés par arrêté n°05-1955/MEF-SG du 23 août 2005.

L'organigramme de la PPM comprend :

- la direction générale ;
- six départements : les approvisionnements, la distribution, la galénique, la finance/comptabilité, l'administration, l'intendance, les départements régionaux.
- cinq magasins régionaux érigés au rang de département.

a) La direction générale

Elle est composée du Président Directeur Général, du Directeur Général adjoint, du service informatique, du service d'audit interne. Le responsable informatique ainsi que le personnel d'audit interne sont des chefs de division. Cependant, nous pouvons signaler que le service d'audit interne n'a pas été mis en place par la PPM même si ses tâches sont bien définies dans le manuel de procédures administratives et comptable adopté en février 2010.

❖ Président Directeur Général

Nommé par décret pris en conseil de ministre, le Président Directeur Général :

- est investi des pouvoirs les plus larges pour engager et représenter la PPM ;
- suit l'exécution des décisions du conseil d'administration et les notifie au ministre de la santé ;
- est responsable de la gestion de la PPM.

❖ **Directeur Général Adjoint**

Nommé par arrêté du ministère de la santé, le Directeur Général Adjoint a pour attributions :

- le suivi du contrat plan Etat-PPM ;
- la préparation des sessions du conseil d'administration ;
- le suivi de l'exécution correcte des clauses des accords PPM/Partenaires dans le cadre du PRODESS⁸ ;
- le suivi de l'état d'exécution des marchés du Ministère de la santé en relation avec la Direction financière ;
- la préparation et la coordination de la réunion mensuelle de direction ;
- le suivi de la commission de réception de la PPM ;
- le suivi, la coordination et l'évaluation du secrétariat général de la PPM ;
- le suivi des relations avec le comité syndical.

❖ **Le Service Informatique**

Activités :

- l'administration et de l'exploitation du réseau ;
- l'exploitation de SIGMED⁹ : saisies des documents, production des états périodiques des stocks etc.

❖ **Le Service d'Audit Interne**

Activités :

- contrôle de l'application du manuel de procédures, des textes et lois en vigueur au mali ;
- amélioration permanente des procédures ;
- audit des comptes ;
- mission ponctuelle d'inspection sur demande du Directeur Général.

b) Le Département Approvisionnements

Activités :

- l'expression des besoins en médicaments et autres produits ;

⁸ PRODESS : le Programme de Développement Sanitaire et Social est un programme d'investissement du secteur socio-sanitaire.

⁹ SIGMED : est un logiciel d'application informatique

- l'achat de médicaments, de consommables médicaux, de réactifs, de produits chimiques, d'emballages et autres matières de production galénique ;
- la réception des livraisons des fournisseurs et leur transfert dans les magasins de stocks.

Le Département Approvisionnement est composé de trois Divisions : la Division Achats, la Division Réception et la Division Assurance Qualité.

c) Le Département Distribution

Activités :

- la gestion des stocks (stocks centraux et périphériques) ;
- la livraison des points périphériques à partir des points centraux ;
- la vente des produits à partir des officines et des magasins ;

Deux Divisions dans ce Département : la Division Gestion des Stocks et la Division Expéditions/Ventes

d) Le Département Galénique

Activités :

- la formulation des besoins des matières et consommables de production galénique ;
- la réception des transferts et le stockage des matières et consommables galéniques ;
- la préparation des produits ;
- le conditionnement ;
- la cession directe ;
- le transfert des produits finis.

Il est composé de deux Divisions : la Division Préparation et la Division Conditionnement.

e) Le Département Finance et Comptabilité

Activités :

- la tenue de la comptabilité et la production des états financiers ;
- la gestion financière ;
- l'élaboration avec les autres départements et directions régionales du budget et de son suivi.

Il est composé de deux Divisions : la Division Comptabilité et la Division Budget.

f) Le Département Administration

Activités :

- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion des affaires juridiques ;
- la gestion des relations publiques.

Trois Divisions : la Division Gestion des Ressources Humaines, la Division Gestion des Relations Publiques et la Division des Contentieux et Recouvrements

g) Le Département Intendance

Activités :

- le suivi du patrimoine immobilier de la société ;
- le suivi du groupe électrogène, de la chambre froide, des équipements téléphoniques ;
- les acquisitions de matériel et équipement ;
- les achats de fournitures de bureau et mobiliers ;
- la gestion du parc automobile ;
- la gestion de certaines prestations extérieures de services (gardiennage, nettoyage.)

Deux Divisions : la division Logistique/ Equipements et la Division Maintenance.

h) Les magasins régionaux

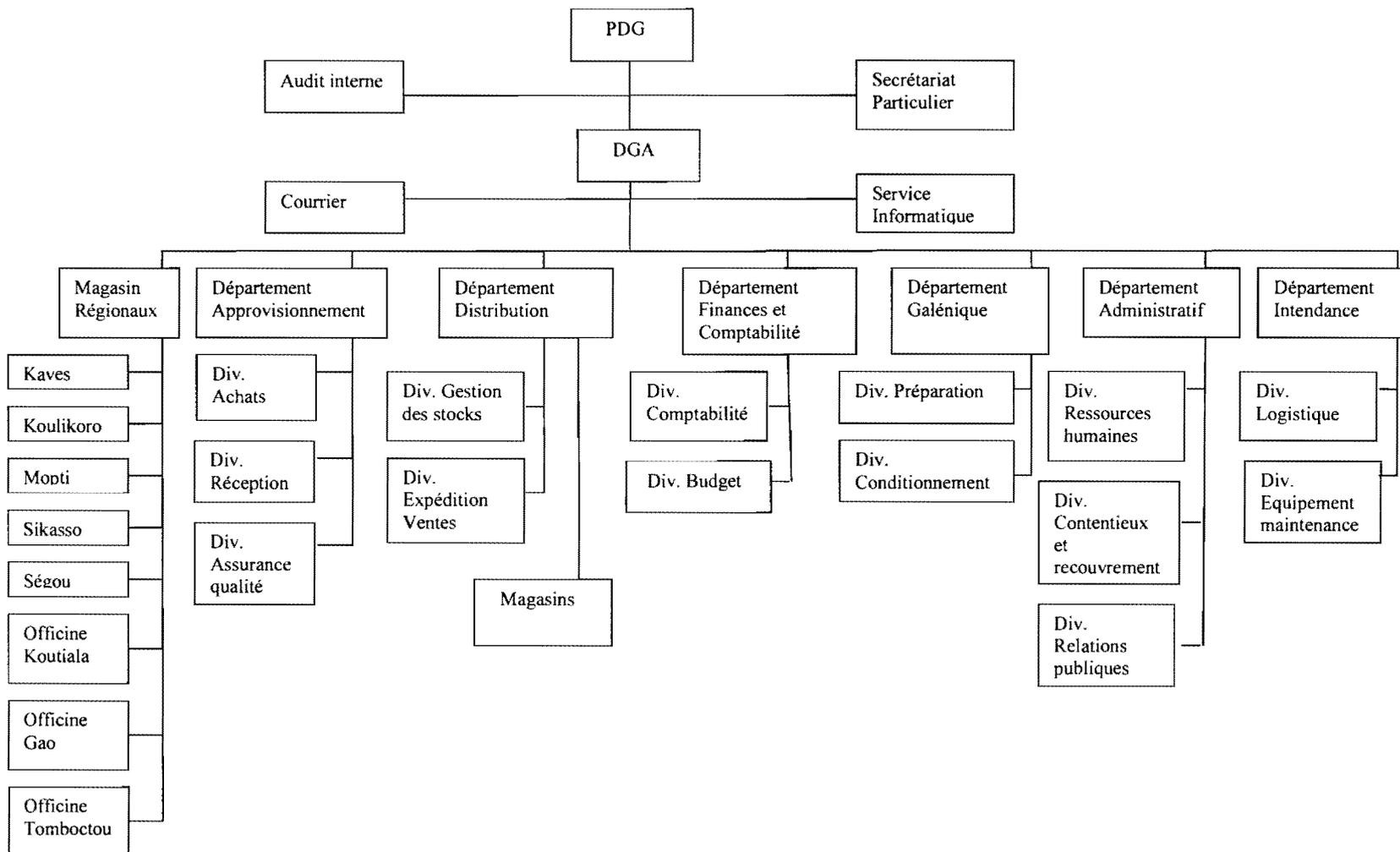
Les magasins régionaux qui ont rang de Départements sont les officines des premières, deuxièmes, troisièmes, quatrièmes et cinquièmes capitales régionales. Les autres officines, à l'exception de celles déjà citées tant à l'intérieur des régions que dans le district de Bamako, sont rattachées au département distribution (Bamako).

Activités :

- expression des besoins en médicaments et autres produits du département auprès de la direction générale ;
- réception des livraisons et stockage des médicaments ;
- suivi des stocks des magasins A et B ;
- vente des médicaments ;

Chaque magasin est composé : d'un Pharmacien, de deux magasiniers et un caissier.

Figure 4 : Organigramme de la Pharmacie Populaire du Mali



Source : Nous même à partir de l’organigramme adopté le 10 février 2010 suivant le manuel de procédures administratives et comptables.

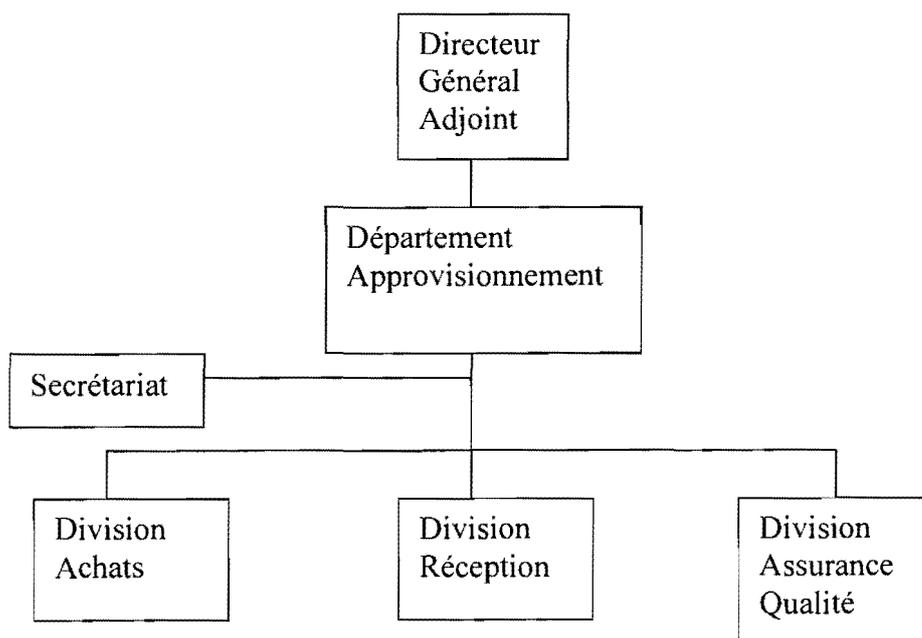
4.3 Missions des Départements Approvisionnement, Finance et Comptabilité

Ces deux Départements sont chargés du pilotage du processus achats.

4.3.1 Missions du Département Approvisionnement

Ce département a pour but de fixer les règles d'approvisionnements de la PPM afin que les achats se fassent au meilleur rapport qualité/prix conformément aux besoins de la société et dans des délais raisonnables. Il a comme champs d'application : l'achat de médicaments, consommables médicaux, réactifs, produits chimiques, emballages et autres matières de production galénique. Le Département est composé de sept (7) personnes et son organigramme se présente comme suit :

Figure 5 : Organigramme du Département Approvisionnement



Source : Nous même à partir de l'organigramme adopté le 10 février 2010 suivant le manuel de procédures administratives et comptables.

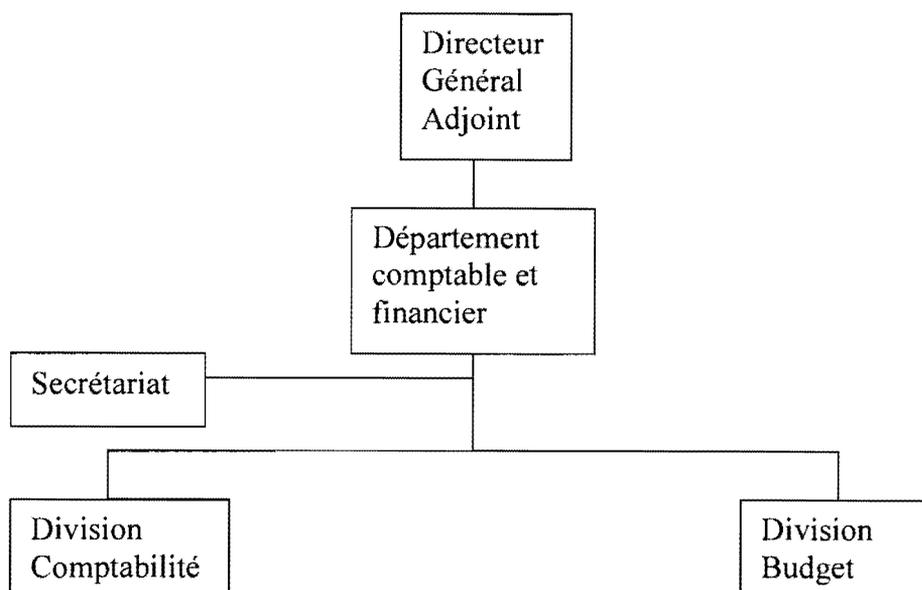
4.3.2 Missions du Département Finance et Comptabilité

Ce département a pour missions de :

- tenir la comptabilité et la production des états financiers fiables ;
- assurer la gestion financière ;
- élaborer avec les autres Départements et directions régionales le budget et le suivi budgétaire.

Son organigramme se présente comme suit :

Figure 6 : Organigramme du Département Comptable et Financier



Source : nous même à partir l'organigramme adopté en février 2010 suivant le manuel de procédures administratives comptables.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de la PPM nous a permis de comprendre ses missions et son organisation, et de connaître aussi ses organes délibérants. Cette connaissance nous aidera dans la formulation des recommandations au terme de notre étude. Nous allons donc aborder dans le second chapitre la description des procédures d'achats de la PPM.

Chapitre 5 : Description des procédures d'achats de médicaments et de fournitures de consommable à la PPM

Introduction

Ce chapitre sera consacré à la description des procédures d'achats de la PPM. Elle a pour objet de prendre connaissance des procédures d'achats existantes de la PPM en vue d'identifier les risques opérationnels associés à chaque tâche. Cette description a été faite à l'aide du manuel de procédures administratives et comptables, des entretiens avec l'ensemble des agents du Département Approvisionnement.

Les achats effectués par le Département Approvisionnement de la PPM concernent : les médicaments, les consommables médicaux, les réactifs, les produits chimiques, les emballages et autres matières de production galénique.

Dans le cadre de cette étude, nous décrivons les procédures d'achats par consultation restreinte des médicaments et de fournitures consommables. Cette catégorie d'achats obéit aux mêmes règles que les autres types d'achats effectués par la PPM.

5.1 Les modalités d'achats de médicaments à la PPM

Conformément au manuel de procédures administratives et comptables adopté en 2002 et toujours en vigueur, quatre modalités d'achats sont utilisées à la PPM :

- l'appel d'offres international ouvert pour les achats de médicaments génériques de montants égaux ou supérieurs à 100 millions CFA ;
- l'appel d'offre international restreint pour les achats de médicaments génériques de montants égaux ou supérieurs à 100 millions CFA ;
- la consultation restreinte pour les achats de médicaments génériques de montants inférieurs à 100 millions CFA ;
- les commandes de gré à gré pour les achats de médicaments « spécialisés ».

Les procédures d'achats en vigueur concernent :

- les achats par appel d'offres international
- les achats par gestion des commandes de gré à gré
- les achats par consultation restreinte

5.2 Description de la procédure d'achats par consultation restreinte

Les achats par consultation restreinte se font suivant le manuel de procédures administratives et comptables de la PPM.

Ainsi pour notre étude portant sur le processus achats par consultation restreinte, nous le décrivons dans cinq (05) sous sections suivant ledit manuel :

- la première sous section va traiter de la détermination des besoins ;
- la deuxième va porter sur la sélection des fournisseurs ;
- la troisième sur la passation de la commande ;
- la quatrième décrira la procédure de réception des commandes
- et la cinquième sous section concernera la comptabilisation et le règlement de la facture fournisseur.

5.2.1 Détermination des besoins

Pour la détermination des besoins, la procédure est la suivante :

- ❖ le chef du Département Approvisionnement en collaboration avec le responsable du Département Distribution établit la liste des besoins de la PPM. Eléments pris en compte pour la détermination des commandes à faire : le niveau des stocks, le mouvement des stocks, la rotation des stocks et les commandes en cours ;
- ❖ le chef du Département Approvisionnement de la PPM fait la synthèse des besoins et établit une liste qu'il fait approuver par le PDG ;
- ❖ cette liste est ensuite transmise au PDG pour approbation avant la consultation des fournisseurs.

5.2.2 Sélection des fournisseurs

A ce niveau, la procédure est la suivante :

- ❖ le secrétaire du PDG envoie la liste des besoins et une lettre de consultation signée par le PDG aux fournisseurs ayant participé au dernier appel d'offre par E-mail, fax ou

- courrier express (si le dossier est volumineux) pour proposition ou confirmation de prix ;
- ❖ en retour les fournisseurs envoient leurs offres par E-mail ou par fax à la direction qui les transmet au Département Approvisionnement contre décharge ;
 - ❖ le Département Approvisionnement analyse les offres reçues et procède au choix des adjudicataires sur la base des prix proposés ;
 - ❖ il fait ensuite un rapport d'analyse signé par le directeur du Département Approvisionnements ;
 - ❖ le dossier d'analyse (rapport et propositions des fournisseurs) accompagné des lettres de notification est transmis au PDG pour approbation, la signature des lettres de notification vaut accord du PDG ;
 - ❖ dans les deux jours qui suivent l'approbation par la Direction des Marchés Publics, la Direction des Approvisionnements prépare la lettre de notification aux adjudicataires, la lettre signée par le PDG est transmise aux adjudicataires accompagnée d'un bordereau des items mentionnant : les items attribués et leur numéro dans l'appel d'offres, les quantités retenues, les prix, la valeur totale ;
 - ❖ le fournisseur doit confirmer son offre dans les huit (8) jours qui suivent la réception de la lettre de notification.

5.2.3 Passation de la commande

La procédure de passation de commande se passe comme suit :

- ❖ A la réception de la lettre de confirmation du fournisseur, le Directeur du Département Approvisionnements et le secrétaire du PDG établissent la lettre de marché conformément aux clauses du cahier des charges ;
- ❖ cette lettre accompagnée du bordereau des items est soumise à la signature du PDG et du fournisseur ;
- ❖ ensuite le chef de la Division Achats établit un ordre de commande qui doit faire ressortir les informations suivantes : stocks en magasin, commandes en cours, consommation moyenne mensuelle, prix d'achat, prix de cession et coefficient ;
- ❖ l'ordre de commande étant signé par le Directeur du Département Approvisionnement est transmis au Service Informatique pour établissement du bon de commande ;
- ❖ le Service Informatique établit, édite le bon de commande, l'envoie au chef de la Division Achats pour vérification et signature ;

- ❖ le chef de Division Achats signe le bon de commande et le fait signer par le Directeur Approvisionnement, le Directeur du Département Financier et Comptable et le PDG ;
- ❖ le secrétaire du PDG envoie le bon de commande par fax aux fournisseurs ;
- ❖ le Directeur du Département Approvisionnements assure donc le suivi de l'exécution des commandes qui consiste à l'élaboration d'un tableau de suivi des commandes, les mentions figurant dans le tableau sont : numéro du bon de commande, le nom du fournisseur, le montant de la commande, la date de livraison prévue, le montant livré, la date réelle de livraison, le taux de réalisation le reliquat à livrer, les observations, des relances périodiques des fournisseurs retardataires, la gestion des pénalités de retard ;
- ❖ enfin les dossiers de consultation restreintes sont rangés dans les boîtes « archive » par soumissionnaire avec la mention du nom du soumissionnaire et du numéro de la consultation restreinte ;
- ❖ les dossiers sont conservés quatre ans au Département Achats avant d'être transférés aux archives.

5.2.4 Réception des articles commandés

Pour la réception des articles commandés, la procédure est la suivante :

- ❖ immédiatement après la conclusion du marché avec le fournisseur, le chef de la Division Réception procède à la levée de l'intention d'importer :
 - calcul du droit d'enregistrement de l'intention sur la valeur FOB des marchandises à importer sur la base de la facture pro forma du fournisseur transmise par la Division Achats ;
 - établissement de bons pour le paiement du droit d'enregistrement et l'acquisition de l'imprimé d'intention ;
 - signature des bons accompagnés de la facture pro forma par le Directeur du Département Approvisionnement, le DFC, le DGA et le PDG ;
 - transmission des bons accompagnés de la facture pro forma à la comptabilité pour décaissement, le droit d'enregistrement est toujours payé par chèque certifié libellé à l'ordre du programme de vérification des investissements (PVI) ;

- établissement et signature de la demande d'intention ;
 - dépôt de la demande d'intention d'importer accompagnée du chèque certifié PVI et du prix de l'imprimé d'intention d'importer à la Direction Nationale du Contrôle et de la Concurrence (DNCC) contre décharge ;
 - délivrance de l'intention d'importer par la DNCC, 48 heures maximum après le dépôt.
- ❖ ensuite le chef de la Division Réception transmet l'intention d'importer au Département Finance Comptabilité pour domiciliation à la banque ;
 - ❖ le chef de la Division Réception transmet une copie de l'intention d'importer au Département Administratif et Juridique pour souscription à l'assurance des marchandises à importer ;
 - ❖ une copie de l'intention d'importer est faxée au fournisseur pour le contrôle SGS avant expédition des marchandises par le secrétaire du PDG ;
 - ❖ après chargement des produits, le fournisseur ou son transporteur envoie à la PPM les documents qui justifient de la propriété des colis et permettent le dédouanement : la facture + copie du bon de commande, la LTA ou connaissance, la liste de colisage, l'assurance, le certificat de contrôle S.G.S, l'intention d'importation ;
 - ❖ à la réception des documents le secrétaire du PDG les enregistre suivant la procédure générale de réception du courrier ;
 - ❖ il les transmet ensuite au Département Approvisionnement (contre décharge) qui les imputent à la Division Réception pour vérification, enregistrement dans le registre de suivi de dossier et classement en attente ;
 - ❖ à l'arrivée des produits à Bamako, le chef de la Division Réception établit un ordre de transit en trois exemplaires pré imprimés et pré numérotés qu'il signe et fait signer par le transitaire (l'ordre de transit est le mandat de la PPM au transitaire) ;
 - ❖ l'original et le premier double de l'ordre de transit sont remis au transitaire, le premier double reste en souche à la Division Réception ;
 - ❖ le chef de la Division Réception remet le dossier au transitaire pour les formalités de dédouanement ;
 - ❖ le transitaire transmet le bulletin de liquidation et sa facture à la PPM pour paiement ;
 - ❖ ensuite il livre les colis après leur enlèvement à la douane en présence de :
 - la commission de réception de la PPM qui réceptionne les colis,
 - l'expert agréé en cas de groupage,
 - la douane si nécessaire

- ❖ la commission de réception :
 - rapproche la liste de colisage aux colis livrés pour s'assurer de leur conformité,
 - vérifie la conformité des livraisons par rapport aux commandes : rapprochement facture / bon de commande (date de péremption, dosage, prix, conditionnement, etc.),
 - établit le procès verbal (PV) de réception signé par les membres de la commission, l'expert agréé et le responsable du magasin de réception,
 - fait les réclamations si nécessaire ;
- ❖ à l'entrée en magasin des produits, le chef de la Division Réception remplit le bordereau de réception produit par produit, ce bordereau mentionne les spécifications techniques des produits (unité de vente, n° de lot, date de péremption...) ;
- ❖ il est ensuite transmis au service informatique pour saisie et édition :
 - du bordereau de réception,
 - des étiquettes par produit,
- ❖ le bordereau de réception édité est signé par le chef de la Division Réception et le magasinier, l'original reste au magasin, une copie est transmise à la comptabilité et une autre est jointe au dossier du fournisseur de la Division Réception ;
- ❖ les étiquettes imprimées sont apposées sur les cartons d'emballages avant le transfert des produits dans les magasins de Distributions (compartiments) ;
- ❖ les dossiers des fournisseurs sont classés par mois et rangés dans des boîtes « archive » par fournisseur avec la mention Réception et la période concernée ;
- ❖ ils sont conservés quatre ans au Département Approvisionnement avant d'être transférés aux archives.

5.2.5 Comptabilisation et le règlement des factures fournisseurs

A la réception des factures fournisseurs, l'entreprise procède à leur comptabilisation puis à leur règlement. La procédure de comptabilisation et de règlement se présentent comme suit :

5.2.5.1 Comptabilisation des factures fournisseurs

Il est assuré par les comptables fournisseurs locaux et fournisseurs étrangers.

Sa procédure se résume ainsi :

- ❖ la réception d'abord des pièces fournisseurs par la Division Comptabilité ;

- ❖ elle est faite suivant la procédure générale de réception des pièces comptables, pièces reçues : factures fournisseurs, bon de commande, contrat, lettre de marché, bordereau de réception, PV de réception,...

Sérvices expéditeurs : Département Approvisionnement, Département Intendance, Département Galénique et secrétariat du PDG ;

- ❖ les comptables fournisseurs vérifient les factures fournisseurs conformément à la procédure générale de vérification ;
- ❖ en outre ils rapprochent les montants figurant sur la facture, le bon de commande et le bordereau de réception ;
- ❖ ils imputent suivant les procédures générales d'imputation et procéder à la saisie des factures ;
- ❖ la saisie informatique des factures fournisseurs est faite dans les journaux d'achats ACHFE et ACHFL (achats fournisseurs étrangers et achats fournisseurs locaux) ;
- ❖ les pièces saisies sont classées par fournisseur dans des chemises portant la mention du nom du fournisseur, son code et le mois.

5.2.5.2 Le règlement des factures fournisseurs

Il existe trois modes de paiements des factures fournisseurs étrangers à la PPM à savoir :

- les lettres de virements télégraphiques par banque,
- les traites,
- et le crédit documentaire.

Cependant le règlement par virement reste le mode de paiement le plus utilisé par la Division chargé du paiement : la Division Budget. La procédure de règlements par virement se présente donc comme suit :

- ❖ la Division Budget établit l'échéancier des paiements et le fait valider successivement par le DFC, le DGA et le PDG ;
- ❖ elle transmet ensuite l'échéancier de paiements à la Division Comptabilité qui l'impute au comptable fournisseurs étrangers pour paiements ;
- ❖ le comptable fournisseurs étrangers rassemble les factures à payer et les fait viser au Département Approvisionnement ;
- ❖ le Département Approvisionnement porte les mentions « vu », « la date » et « bon à payer » sur les factures et les renvoie à la comptabilité accompagnées

d'une copie du bordereau de réception, de l'intention d'importer et de l'attestation SBS ;

- ❖ le comptable fournisseurs étrangers fait le projet de lettre de virement qu'il soumet à la correction du chef de Division Budget ;
- ❖ après correction, il rédige la lettre de virement définitive en 3 exemplaires qu'il soumet successivement à la signature du DFC, du DGA et du PDG ;
- ❖ après les signatures, le comptable fournisseurs étrangers porte le numéro d'ordre sur la lettre de virement ;
- ❖ il l'enregistre ensuite dans le cahier de transmission pour la ventilation ;
- ❖ un exemplaire de la lettre de virement accompagnée de la copie de la facture, de l'attestation SGS et de l'intention d'importer est remise à la banque contre décharge du cahier de transmission par l'agent chargé des relations avec les banques ;
- ❖ l'agent chargé des relations avec les banques se renseigne constamment auprès de la banque de l'exécution de virement ;
- ❖ la banque avise la PPM de la réalisation de l'opération par un avis de débit qui est remis à l'agent chargé des relations avec les banques.

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 opérationnels liés à ce processus dans le chapitre suivant.

Cette identification constitue la phase fondamentale de l'évaluation des risques opérationnels.

Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de la PPM

Introduction

Suite à la description des procédures d'achats par consultation restreinte, nous pouvons constater que la PPM, comme toute organisation n'est pas exemptée de risques opérationnels. L'évaluation de ces risques opérationnels liés au processus achats de la PPM s'inscrit dans la perspective d'anticiper sur les événements susceptibles de porter entrave à la bonne marche des activités dudit processus, d'où l'objet de ce présent chapitre.

La première section de ce chapitre, sera consacrée à l'identification des risques opérationnels du processus achats, la seconde section présentera le choix de l'échantillon, la réalisation des tests et de l'évaluation des risques et enfin la troisième sera réservée à nos recommandations.

6.1 L'identification des risques opérationnels liés au processus achat par consultation restreinte

Dans cette section, nous allons identifier les risques opérationnels liés au processus achats par consultation restreinte de la PPM. Cette identification est faite sur la base de la description des dites procédures. Elle nous servira par la suite à évaluer les risques. Ainsi donc, elle se fera au niveau de :

- la détermination des besoins ;
- la sélection des fournisseurs ;
- la passation de la commande ;
- la réception des articles commandés ;
- la comptabilisation et le règlement des factures fournisseurs.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés à la détermination des besoins

Elle est considérée comme une première étape essentielle du processus achats de la PPM. Sa maîtrise est d'autant plus importante. Le tableau ci après, résume les risques opérationnels liés à la détermination des besoins ainsi que les dispositifs mis en place par la PPM pour les maîtriser :

Tableau 9: Identification des risques opérationnels liés à la détermination des besoins

Tâches	objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé⁸
Etablissement de la liste des besoins	S'assurer de la disponibilité des stocks avant pour la détermination des commandes à faire	1. Achat non nécessaire	Pertes financières	Eléments pris en compte pour la détermination des commandes à faire : le niveau des stocks, le mouvement des stocks, la rotation des stocks et les commandes en cours ;	Oui
	Etre sûr que les achats sont effectués par des personnes habilités	2. Non collaboration du Département distribution pour l'établissement de la liste des besoins	Ruptures de stocks	Le département Approvisionnement en collaboration avec le département Distribution établit la liste des besoins	Oui
Approbation de la liste des besoins par le PDG	S'assurer que l'achat correspond à la liste des besoins	3. Achats non autorisés	Pertes financières	la liste des besoins est transmise au PDG pour approbation avant la consultation des fournisseurs.	Oui

Source : nous même

6.1.2 Identification des risques opérationnels liés à la sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs peut être exposée à divers risques du fait de son importance dans l'achat des médicaments de la PPM. Le tableau ci-dessous résume les risques opérationnels liés à la sélection des fournisseurs :

⁸ Sur la base des tests réalisés en tableau 15

Tableau 10: Identification des risques opérationnels liés à la sélection des fournisseurs

Tâches	objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maitrise	Dispositif maîtrisé
Consultation des fournisseurs	S'assurer que les fournisseurs potentiels ont été consultés	4. Fournisseurs potentiels non consultés 5. Marché de gré à gré 6. Absence d'un fichier fournisseurs les classant par qualification et taille 7. absence de mise en concurrence des fournisseurs.	Pertes d'opportunités Surcoûts pour les achats de l'entreprise	le secrétaire du PDG envoie la liste des besoins et une lettre de consultation signée par le PDG aux fournisseurs ayant participé au dernier appel d'offre	Oui Oui Oui
Réception des offres	S'assurer que les offres reçus sont enregistrées	8. Pertes des offres fournisseurs 9. Confusion des offres avec le courrier ordinaire	Litiges	les fournisseurs envoient leurs offres par E-mail ou par fax à la direction qui les transmet au Département Approvisionnement contre décharge	Oui Oui
Choix du fournisseur	Etre sûr de la qualité des procédures de sélection des fournisseurs	10. Absence d'une commission d'analyses des offres	Pertes financières	le Département Approvisionnement analyse les offres reçues et procède au choix	Non Non

		<p>11. Non prise en compte du rapport qualité/prix</p> <p>12. Fournisseurs potentiels non choisis</p> <p>13. Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie</p>		<p>des adjudicataires sur la base des prix proposés ; le dossier d'analyse (rapport et propositions des fournisseurs) accompagné des lettres de notification est transmis au PDG pour approbation</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
Etablissement de la lettre de confirmation	S'assurer de la confirmation du fournisseur dans le délai	14. Retard dans la confirmation de l'offre par le fournisseur	Litiges	Le fournisseur doit confirmer son offre dans les huit (8) jours qui suivent la réception de la lettre de notification.	Oui

Source : nous même

6.1.3 Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande

Cette étape peut être exposée à des risques variés. Il est donc important d'y porter une attention particulière. Les risques identifiés ainsi que les dispositifs de leur maîtrise se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: Identification des risques opérationnels liés à la passation de la commande

Tâches	objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maitrise	Dispositif maitrisé
Préparation de la commande	<p>Etre sûr que toutes les commandes sont formalisées</p> <p>S'assurer de la stabilité de la devise utilisée</p>	<p>15. ordre de commande non pré numéroté et non signé</p> <p>16. Délai de livraison non mentionné sur le bon de commande</p> <p>17. Fluctuation des montants des commandes</p>	<p>- Données erronées</p> <p>- Litiges</p> <p>- Pertes financières</p>	<p>- Le service Informatique établit, édite le bon de commande, l'envoi au chef de la division Achats pour vérification et signature</p> <p>- Etablir les commandes avec une devise à parité fixe avec le FCFA</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
Envoi des bons de commande	S'assurer de l'envoi de l'original des bons de commandes	18. Erreur de transmission de l'original du bon de commande	Non conformité de la commande	Le secrétaire du PDG envoie le bon de commande par fax aux fournisseurs	Oui
Suivi de l'exécution de la commande	S'assurer que les commandes non honorées par les fournisseurs font l'objet d'un suivi strict	<p>19. Absence d'un tableau de suivi des commandes ;</p> <p>20. Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécifications commerciales et/ou techniques)</p>	Pertes financières	le Directeur du Département Approvisionnements assure le suivi de l'exécution des commandes qui consiste à l'élaboration d'un tableau de suivi des commandes	<p>Non</p> <p>Non</p>

Source : nous même

6.1.4 Identification des risques opérationnels liés à la réception des articles commandés

Cette étape peut être exposée à des risques variés dus à la diversité de médicaments et de fournitures consommables commandés par la PPM. Le tableau suivant nous récapitule les risques opérationnels qui sont liés :

Tableau 12 : Identification des risques opérationnels liés à la réception des médicaments commandés

Tâches	objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Levée de l'intention d'importer	S'assurer de la levée de l'intention d'importation à chaque achat	21. Pertes de pièces nécessaires pour la levée de l'intention 22. erreurs de calcul sur le droit d'enregistrement à payer	Pertes financières	Calcul du droit d'enregistrement de l'intention sur la valeur FOB des marchandises à importer sur la base de la facture pro forma du fournisseur transmis par la Division Achats.	Oui Oui
Réception des documents de la commande annoncée	S'assurer que les documents de la commande sont enregistrés à leur réception	23. Pertes de factures 24. Omission d'enregistrement des documents reçus	Litiges	A la réception des documents le secrétaire du PDG les enregistre suivant la procédure générale de réception du courrier	Oui Oui
Etablissement de l'ordre de transit	Etre sûr de la compétence des transitaires	25. Transitaire potentiel non choisi 26. retard dans la transmission de l'ordre de transit au transitaire	Litiges	- Choisir un transitaire potentiel sur une liste agréée - le chef de la Division Réception établit un ordre de transit en trois	Non Oui

Tableau 13: Identification des risques opérationnels liés à la comptabilisation et au règlement des factures fournisseurs

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception des pièces fournisseurs	S'assurer de la qualité des procédures de réceptions des pièces fournisseurs	34. Pertes de factures 35. Retard de transmission des pièces fournisseurs à la comptabilité	Litiges Omission ou tardive comptabilisation	- Réception des pièces fournisseurs par le service concerné ; -Transmission des pièces fournisseur par la Division réception à la comptabilité	Non Oui
Comptabilisation des factures fournisseurs	Etre sûr de la qualité des procédures de comptabilisation	36. Retard dans la comptabilisation 37. Double comptabilisation 38. Omission de comptabilisation	Non fiabilité des informations financières	- Informatiser la comptabilisation de la facture ; - Contrôle périodique des comptes de trésorerie	Oui Non
Règlement des factures fournisseurs	S'assurer de la régularité de la procédure de paiement des factures Etre sûr que la comptabilisation des paiements est exhaustive	39. Retard de paiement 40. Double paiement des factures fournisseurs 41. Absence de comptabilisation 42. Double comptabilisation	Litiges Pertes financières Non fiabilité des informations financières	Existence d'une procédure de paiement des factures fournisseurs locaux et étrangers Contrôle périodique des comptes de trésorerie	Oui Oui Oui

Classement des dossiers	Etre sûr de l'existence d'un système de classement des documents au service comptabilité	43. Pertes de temps en cas de recherches 44. Pertes de documents	Pertes d'informations	Conservation de tous les documents à la Division comptabilité pendant quatre ans	Non Oui
-------------------------	--	---	-----------------------	--	----------------

Source : nous même

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

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

6.2.1 Choix de l'échantillon

Notre choix a porté sur un échantillon des données du premier semestre 2010 du fait des livraisons tardives de marchandises commandées. La méthode a consisté à sélectionner quatre dossiers d'achats de médicaments et de fournitures consommables du mois de mars au mois de mai. Cela nous a donné au total un échantillon de sept (7) dossiers sur dix huit (18) qui ont fait l'objet de vérification durant la période de l'étude.

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

Tableau 14 : Echantillon de l'étude

Numéros de bons de commandes	Dates de règlement	Numéros factures	Numéros du bon de livraison	Articles commandés	Montants	Nombre de fournisseurs interrogés	Nombre de fournisseurs ayant soumissionnés	Noms des fournisseurs choisis
N° 2 232 du 12/03/2010	Le 22 avril 2010	N° 0001/CM/04/2010 du 07/04/10	N° 1 du 08/04/10	- Flacon Verre B. + Cpte Gouttes flacon 15 ml	65 000 000 FCFA	- EMBALL PHARMA ; - COOPER France ; - COMPRESS MALI SARL	- COMPRESS MALI SARL	- COMPRESS MALI SARL
N° 2 233 du 12/03/2010	Le 8 avril 2010	N° 1603201001 du 16/03/10	N°1603201001 du 16/03/10	- Lame porte objet boîte 50 - Perfuseur - Seringue+aig. usage unique 5 ml	6 125 000 FCFA	- ASL MALI - COPHARMA - SINO PHARMA SA - LABOREX MALI - SOPROPHA	- ASL MALI - SINO PHARMA SA - LABOREX MALI	- SINO PHARMA SA
N° 2 234 du 12/03/2010	Facture impayée	N° 013 du 22/04/10	N° 0087 à 0128 du 07/06/10	- Flacon plastique blanc+bouchon 10 ml - Flacon plastique Rouge+bouchon 10 ml	12 000 000 FCFA	- EMBALL PHARMA ; - COOPER France ; - COMPRESS MALI SARL	- EMBALL PHARMA ; - COOPER France ;	- EMBALL PHARMA
N° 2 238 du 18/03/2010		N° SI101522 du 31/03/10	N°1 du 14/04/10	- Streptomycine Sulfate injectable 1g flacon	4 197 800 FCFA	- Mission Pharma ; - Medi Biotek ; - IDA ; - CIPLA	- Mission Pharma ; - Medi Biotek ; - IDA ; - CIPLA	- IDA

N° 2 273 du 23/04/2010	Le 4 aout 2010	N° 00 274 du 24/05/10	N° 00274 du 24/05/10	- Fuschine basique poudre flacon 25g	3 722 500 FCFA	- ASL MALI - COPHARMA - SINO PHARMA - LABOREX MALI - SOPROPHA	- ASL MALI	- ASL MALI
N° 2 285 du 13/05/2010		N° SI102465 du 25/05/10	N°1545 du 13/07/10	- Aiguille IV (19g ; 21g ; 23G) - Aiguille à PL (N°25g ; UU 20G ; UU 22G) - Micro perfuseur (25G et 21G) - Gant d'examen (N°7,5 et N° 8)	12 682 116 FCFA	- IDA Fondation - Leader SA - Mission pharma - ASL MALI - MEDILAB - CHMP - CSEP - DOCMAN - BON Santé	- IDA Fondation - ASL MALI - CHMP	- IDA Fondation
N° 2 294 du 26/05/2010	Le 4 aout 2010	N° 00 290 du 17/05/10	N° 00290 Du 24/05/2010	- CRYO Tubes 2 ml (boîte 100 & 50) - Tube à Hemolyse Sterile avec B 5 ml (sachet 250 et vrac 500) - CRYO Boites (boîte 100 Tubel/2) - Kit Color Gram (Flacon 250 ml)	4 660 000 FCFA	- IDA Fondation - Leader SA - Mission pharma - ASL MALI - MEDILAB - CHMP - CSEP - DOCMAN - BON Santé	- IDA Fondation - ASL MALI - CHMP	- ASL Mali

Source : Nous même

6.2.2 Les tests réalisés

Sur la base de l'échantillon, nous avons réalisé des tests d'audit pour avoir une idée de l'ampleur des risques opérationnels liés au processus achats de la PPM. Ainsi les points suivants ont fait l'objet de notre contrôle :

- le respect des conditions d'établissement de la liste des besoins ;
- l'approbation de la liste ;
- la consultation des fournisseurs ;
- le respect des conditions de mise à la concurrence ;
- le choix des fournisseurs potentiels ;
- le respect de la signature de l'ordre de commande ;
- la saisie du bon de commande ;
- la réception de la livraison ;
- le respect des délais de livraison ;
- le respect de l'exhaustivité des enregistrements comptable ;
- la liquidation des factures fournisseurs ;
- le rapprochement entre la facture, le BC, et le BL ;
- l'archivage de la liasse.

En vue de la réalisation de ces tests, nous avons découpé ledit processus en trois sous processus majeurs, à savoir:

- la détermination des besoins, la sélection des fournisseurs et la passation de la commande ;
- la réception des articles commandés ;
- la Comptabilisation, le règlement et le suivi de la facture.

Pour chaque sous-processus, nous avons identifié des points de contrôles sur lesquels ont été effectué des tests d'audit, c'est-à-dire des tests de conformité et de permanence. Les résultats de ces tests nous ont donc permis de se fonder une opinion sur la qualité du dispositif de CI mise en place par la PPM.

Ainsi, le principe de calcul, résumé dans le tableau ci-dessous, a consisté à diviser le nombre de « non » trouvés sur la population totale de l'échantillon qui est de sept dossiers. Ainsi, le pourcentage obtenu est arrondi au pourcentage supérieur.

Tableau 15: Résultat des tests réalisés

Sous processus majeurs Les points de contrôle	Détermination des besoins- Sélection des fournisseurs- Passation de la commande			Réception			Comptabilisation- règlement-suivi de la facture		
	Oui	Non	%	Oui	Non	%	Oui	Non	%
le respect des conditions d'établissement de la liste des besoins	5	2	29%	-	-	-	-	-	-
approbation de la liste	7	0	0%	-	-	-	-	-	-
consultation des fournisseurs	4	3	43%	-	-	-	-	-	-
le respect des conditions de mise à la concurrence	3	4	57%	-	-	-	-	-	-
choix des fournisseurs potentiels	6	1	14%	-	-	-	-	-	-
le respect de la signature de l'ordre de commande	-	-	-	0	7	100%	-	-	-
la saisie du bon de commande	-	-	-	6	1	14%	-	-	-
réception de la livraison	-	-	-	5	2	29%	-	-	-
le respect des délais de livraison				2	5	71%	-	-	-
le respect de l'exhaustivité des enregistrements comptable	-	-	-	-	-	-	3	4	57%
la liquidation des factures fournisseurs	-	-	-	-	-	-	5	2	29%
rapprochement entre la facture, le BC, et le BL	4	3	43%	3	4	57%	3	4	57%
l'archivage de la liasse	6	1	14%	4	3	43%	6	1	14%

Source :Nous-même

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

6.2.3 Evaluation des risques opérationnels et des dispositifs de maitrise

Une fois les risques opérationnels identifiés, il est nécessaire de les évaluer et d'apprécier les dispositifs de maitrise mis en place pour leur gestion. Pour ce faire, il sera question d'évaluer la probabilité de survenance desdits risques en fonction de la qualité du dispositif et de leur impact.

6.2.3.1 Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés

L'appréciation de la qualité dudit dispositif a été faite à travers des tests d'existences, de permanences, de même que du questionnaire de contrôle interne. Ainsi, nous pouvons constater que la probabilité de survenance du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maitrise mis en place.

a) Présentation du modèle d'appréciation de la qualité du dispositif de maitrise et de la probabilité de survenance des risques opérationnels

Le modèle d'appréciation de la qualité du dispositif de maitrise et de la probabilité de survenance des risques opérationnels peut être présenté comme suit :

Tableau 16 : Modèle de probabilité d'occurrence d'un risque

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Niveau de maitrise	commentaires	Probabilité	Cote	Commentaires
1	Très faible	Le Dispositif de maitrise est inexistant	Probabilité $\geq 96\%$	5	Il est très possible que le risque se produise

2	Faible	Le dispositif de maîtrise est faible	$61\% \leq \text{Probabilité} \leq 95\%$	4	Il est bien possible que le risque se produise
3	modéré	Le dispositif de maîtrise est moyen	$26\% \leq \text{Probabilité} \leq 60\%$	3	Il est éventuellement possible que le risque se produise
4	Elevé	bon dispositif de maîtrise	$6\% \leq \text{Probabilité} \leq 25\%$	2	Il est difficile que le risque se réalise
5	Très élevés	Très bon dispositif de maîtrise	$\text{Probabilité} \leq 5\%$	1	Il est presque impossible que le risque se produise

Source : nous même

b) Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité de survenances des risques opérationnels identifiés

Au regard du modèle d'appréciation présenté ci-dessus, l'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise et de la probabilité de survenances des risques opérationnels identifiés sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 17: Evaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels identifiés et de leurs probabilités de survenance

code risque	Risques	Qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels		Probabilité d'occurrence		
		Cote	Niveau	Probabilité	Cote	Commentaire
R1	Achat non nécessaire	4	élevé	14%	2	Peu probable
R2	Non collaboration du Département distribution pour l'établissement de la	3	modéré	29%	3	Possible

	liste des besoins					
R5	Marché de gré à gré	4	élevé	14%	2	Peu probable
R6	Absence d'un fichier fournisseurs les classant par qualification et taille	3	modéré	43%	3	Possible
R7	absence de mise en concurrence des fournisseurs	3	modéré	57%	3	Possible
R10	Absence d'une commission d'analyses des offres	3	modéré	43%	3	Possible
R11	Non prise en compte du rapport qualité/prix	3	modéré	57%	3	Possible
R12	Fournisseurs potentiels non choisis	4	élevé	14%	2	Peu probable
R13	Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie	4	élevé	14%	2	Peu probable
R15	ordre de commande non pré numéroté et non signé	1	très faible	100%	5	très possible
R16	Délai de livraison non mentionné sur le bon de commande	2	faible	71%	4	Probable
R17	Fluctuation des montants des commandes	3	modéré	57%	3	Possible
R19	Absence d'un tableau de suivi des commandes	2	faible	71%	4	Probable
R20	Litiges avec les fournisseurs sur les	3	modéré	29%	3	possible

	conditions d'achat					
R25	Transitaire potentiel non choisi	3	modéré	29%	3	Possible
R28	Non respect des délais de livraison	2	faible	71%	4	Probable
R29	Bordereau de réception non pré numérotés	3	modéré	29%	3	Possible
R33	Absence de conditions optimums de stockage	3	modéré	29%	3	Possible
R36	Retard dans la comptabilisation	3	modéré	57%	3	Possible
R37	Double comptabilisation	4	élevé	14%	2	Peu probable
R38	Omission de comptabilisation	2	faible	71%	4	Probable
R39	Retard de paiement	3	modéré	43%	3	Possible
R40	Double paiement des factures fournisseurs	3	modéré	29%	3	Possible
R41	Absence de comptabilisation	4	élevé	14%	2	Peu probable
R44	Pertes de documents	4	élevé	14%	2	Peu probable

Source : nous même

6.2.3.2 Evaluation de l'impact

De même que pour la probabilité, cette évaluation est aussi qualitative. Elle permet de déterminer le niveau de gravité des risques opérationnels en cas de leur survenance. Ainsi, nous pouvons le déterminer sur une échelle de 1 à 5 comme nous le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 18 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Niveau de gravité	Description
5	Très grave	Effets très élevés de la perte financière, de la dégradation des informations financières considérables, de la réputation, de litiges
4	grave	conséquences élevés sur le plan financier et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, litige, exploitation ultérieure des données
3	Moyen grave	Conséquences moyennes de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, suivi des données
2	Peu grave	Incidences faibles de la perte financière et de temps, de la qualité et de la transparence des opérations effectuées, de la réputation, de litige, suivi des informations
1	insignifiant	Incidences négligeables sur les opérations

Source : nous même

Ainsi, les différents impacts des risques sur les objectifs du processus achats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 19: Evaluation de l'impact des risques opérationnels

	Risques	Côte	Impacts	Conséquences potentielles
R1	Achat non nécessaire	3	Moyen grave	Pertes financières
R2	Non collaboration du Département distribution pour l'établissement de la liste des besoins	4	grave	Ruptures de stocks
R5	Marché de gré à gré	4	grave	Achats de qualités insuffisantes, Pertes d'opportunité
R6	Absence d'un fichier fournisseurs les classant par qualification et taille	4	grave	Surcoûts des achats

R7	absence de mise en concurrence des fournisseurs	5	Très grave	Pertes de la valeur ajoutée
R10	Absence d'une commission d'analyses des offres	4	grave	Pertes financières
R11	Non prise en compte du rapport qualité/prix	5	Très grave	Pertes financières
R12	Fournisseurs potentiels non choisis	5	Très grave	Pertes financières, de temps et de réputation
R13	Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie	3	Moyen grave	Pertes de la valeur ajoutée du processus achat
R15	ordre de commande non pré numéroté et non signé	4	grave	Pertes financières
R16	Délai de livraison non mentionné sur le bon de commande	3	Moyen grave	Litiges, l'image de l'entreprise
R17	Fluctuation des montants des commandes	4	grave	Pertes financières
R19	Absence d'un tableau de suivi des commandes	3	Moyen grave	Litiges, ruptures de stocks
R20	Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat	2	Peu grave	Litiges pouvant conduire aux procès
R25	Transitaire potentiel non choisi	3	Moyen grave	Pertes financières et de temps
R28	Non respect des délais de livraison	4	grave	Ruptures de stocks
R29	Bordereau de réception non pré numérotés	2	Peu grave	Pertes de temps dans la recherche des informations
R33	Absence de conditions optimums de stockage	5	Très grave	Dégradation des stocks, pertes financières
R36	Retard dans la comptabilisation	3	Moyen grave	Non fiabilité des informations financières
R37	Double comptabilisation	5	Très grave	Non fiabilité des informations financières

R38	Omission de comptabilisation	4	grave	Non transparence des informations financières
R39	Retard de paiement	2	Peu grave	Litiges, paiement des pénalités de retard
R40	Double paiement des factures fournisseurs	5	Très grave	Pertes financières
R41	Absence de comptabilisation	4	grave	Pertes de ressources
R44	Pertes de documents	4	grave	Non fiabilité des informations financières

Source : nous même

6.2.4 Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques se fait principalement sur la base de la criticité. Pour rappel, la criticité est le produit de la probabilité d'apparition (ou occurrence) et de la gravité des conséquences du risque (ou impact).

Elle obéit à une logique de priorisation afin de s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants.

D'où la nécessité de présenter la criticité des risques opérationnels liés au processus achats dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Calcul de la criticité des risques opérationnels

code risque	Risques	Probabilité (P)	Impact (I)	Criticité (PxI)
R1	Achat non nécessaire	2	3	6
R2	Non collaboration du Département distribution pour l'établissement de la liste des besoins	3	4	12
R5	Marché de gré à gré	2	4	8
R6	Absence d'un fichier fournisseurs les classant par qualification et taille	3	4	12
R7	absence de mise en concurrence des fournisseurs	3	5	15
R10	Absence d'une commission d'analyses des offres	3	4	12
R11	Non prise en compte du rapport qualité/prix	3	5	15

R12	Fournisseurs potentiels non choisies	2	5	10
R13	Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie	2	3	6
R15	ordre de commande non pré numéroté et non signé	5	4	20
R16	Délai de livraison non mentionné sur le bon de commande	4	3	12
R17	Fluctuation des montants des commandes	3	4	12
R19	Absence d'un tableau de suivi des commandes	4	3	12
R20	Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat	3	2	6
R25	Transitaire potentiel non choisi	3	3	9
R28	Non respect des délais de livraison	4	4	16
R29	Bordereau de réception non pré numérotés	3	2	6
R33	Absence de conditions optimums de stockage	3	5	15
R36	Retard dans la comptabilisation	3	3	9
R37	Double comptabilisation	2	5	10
R38	Omission de comptabilisation	4	4	16
R39	Retard de paiement	3	2	6
R40	Double paiement des factures fournisseurs	3	5	15
R41	Absence de comptabilisation	2	4	8
R44	Pertes de documents	2	4	8

Source : Nous-même

Ainsi, nous pouvons donc présenter la matrice de criticité dans la figure ci-dessous :

Figure 7: Matrice de criticité des risques opérationnels

Impact	Matrice de criticité des risques opérationnels				
	Très élevé		R12 Fournisseurs potentiels non choisis ; R37 Double comptabilisation	R7 absence de mise en concurrence des fournisseurs ; R11 Non prise en compte du rapport qualité/prix ; R33 Absence de conditions optimums de stockage ; R40 Double paiement des factures fournisseurs	
Elevé		R5 Marché de gré à gré ; R44 Pertes de documents ; R41 Absence de comptabilisation	R2 Non collaboration du Département distribution pour l'établissement de la liste des besoins ; R6 Absence d'un fichier fournisseurs les classant par qualification et taille ; R10 Absence d'une commission d'analyses des offres ; R17 Fluctuation des montants des commandes	R28 Non respect des délais de livraison ; R38 Omission de comptabilisation	R15 ordre de commande non pré numéroté et non signé
Moyen		R1 Achat non nécessaire ; R13 Non approbation du choix du fournisseur par la hiérarchie	R25 Transitaire potentiel non choisi ; R36 Retard dans la comptabilisation	R16 Délai de livraison non mentionné sur le bon de commande ; R19 Absence d'un tableau de suivi des commandes	
Faible			R20 Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat ; R29 Bordereau de réception non pré numérotés ; R39 Retard de paiement		
Très faible					
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Probabilité					

Source : nous même

La légende

	Risques critiques
	Risques importants
	Risques moyens
	Risques faibles
	Risques très faibles

Source : nous même

Ainsi, les analyses qui découlent de cette matrice se résument comme suit :

- la première priorité caractérisée par un niveau de probabilité et d'impact très élevé correspond aux risques opérationnels critiques (fonds de couleur rouge). Ces risques nécessitent des actions de contrôle ou de renforcement de la part du management ;
- la deuxième priorité caractérisée par un niveau de probabilité et d'impact relativement élevée correspond aux risques opérationnels importants et dont les contrôles mis en place comportent quelques défaillances (fonds de couleur orange). Pour ce type de risque, le management doit prendre les mesures nécessaires pour corriger ces défaillances ;
- la troisième priorité caractérisée par un niveau de probabilité et d'impact moyen correspond aux risques opérationnels moyens (fonds de couleur jaune). Ces derniers méritent un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures ;
- les deux dernières priorités ne méritent pas un accent particulier du fait de leur niveau de probabilité et d'impact faible.

Ceci nous amène donc à faire des recommandations suivantes relatives au processus achat de la PPM.

6.3 Recommandations

A l'issue de notre étude, nous jugeons nécessaire de faire des recommandations à l'endroit de tous les acteurs du processus achats de médicaments et de fournitures consommables de la PPM. L'objectif de ces recommandations c'est de permettre l'amélioration des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus.

Nos recommandations sont de deux ordres :

- les recommandations relatives au management de la PPM ;
- Et celles relatives aux procédures d'achats.

6.3.1 Recommandations relatives au management de la PPM

Malgré que le style de management soit satisfaisant, il est souhaitable de formuler des recommandations à l'endroit des organes de gestion de la PPM. Nos recommandations sont résumées comme suit:

- ↳ Procéder à la mise en place d'un service d'audit interne qui sera rattaché à la direction générale, afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques (dispositif de contrôle interne) ;
- ↳ Améliorer les conditions optimums de stockage des médicaments ;
- ↳ Rédiger un manuel de procédure actualisé, conforme aux exigences du marché et s'assurer du respect de leur application par les opérationnels ;
- ↳ Renforcer le nombre de personnels de la Division Achat du fait d'un volume important d'achats.

6.3.2 Recommandations relatives aux procédures d'achats de la PPM

Pour cet ordre, nos recommandations concernent les étapes suivantes :

- la procédure de détermination des besoins, de sélection des fournisseurs et de passation de la commande ;
- la procédure de réception ;
- la procédure de comptabilisation et règlement-suivi de la facture.

6.3.2.1 Recommandations relatives à la détermination des besoins, de sélection des fournisseurs et de passation de la commande

Nous proposons les recommandations suivantes au chef de la Division Achat:

- ↳ la mise en place d'un fichier fournisseurs par produit les classant par qualification et taille afin de faciliter le choix des fournisseurs à consulter ;

- ✚ il est souhaitable que le chef de la Division Achat procède au choix des fournisseurs sur la base du rapport qualité/prix de leurs besoins et non sur la base du prix uniquement ;
- ✚ mettre en place une commission chargée du choix des fournisseurs potentiels pour les achats par consultation restreinte ;
- ✚ le chef de la Division Achat doit pré numéroté et signer l'ordre de commande avant sa transmission au service informatique pour établissement du bon de commande ;
- ✚ pour éviter des litiges avec les fournisseurs, il est souhaitable de mentionner les délais de livraison sur les bons de commandes ;
- ✚ le chef de la Division achat doit assurer le suivi des commandes à l'aide d'un tableau conformément au manuel de procédure ;
- ✚ il est souhaitable de regrouper dans un chrono de classement tous les éléments d'une même commande en vue de faciliter l'accès aux informations et à l'archivage.

6.3.2.2 Recommandations relatives à la réception des marchandises

- ✚ Le chef de la Division Réception doit matérialiser la réception par des documents pré numérotés (Bordereau de réception, la fiche de réception) ;
- ✚ il doit procéder à la mise en place d'un fichier transitaire en classant les transitaires par ordre de compétence.

6.3.2.3 Recommandations relatives à la comptabilisation, règlement et suivi de la facture

Nos recommandations se résument comme suit :

- ✚ le comptable fournisseur doit procéder à la numérotation interne des factures fournisseurs afin d'éviter les omissions de comptabilisation ;
- ✚ le comptable fournisseur doit comptabiliser les factures le jour même de la réception et non à la fin du mois ;
- ✚ établir les commandes avec une parité fixe avec le FCFA pour les achats effectués hors zone franc ;
- ✚ le chef du Département Approvisionnement doit donner son autorisation « bon à payer » avant le règlement de la facture fournisseurs ;

- ✚ pour éviter un double paiement, le chef de Division Budget doit procéder à l'annulation systématique des factures fournisseurs par l'apposition d'un tampon « Réglée » en précisant la date et le mode du règlement.

Conclusion de la deuxième partie

A l'issue de cette deuxième partie de notre étude, nous pouvons constater la présentation succincte de la PPM et aussi la description des opérations de son processus achat. Ainsi, avec les informations reçues nous avons pu avoir une connaissance approfondie des activités de la dite entreprise. Cette partie nous a permis de mettre en pratique notre démarche élaborée à partir de notre modèle d'analyse et d'aboutir à l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats de médicaments et de fournitures consommables. Ce qui nous a conduit par la suite à faire des recommandations.

La bonne mise en œuvre de ces recommandations nécessite l'implication des organes de gestion de la PPM ainsi que les opérationnels en vue d'avoir un dispositif de contrôle interne solide.

CONCLUSION GENERALE

Cette étude avait pour objectif d'évaluer les risques opérationnels liés au processus achats de médicaments et de fournitures consommables de la PPM.

Nous avons à travers une revue de littérature, dans une première partie, étudié la notion du processus achats, les risques opérationnels y afférents, et la démarche d'évaluation de ces derniers. Ce qui nous a conduit par la suite à l'élaboration de notre modèle d'analyse.

Ce modèle nous a donc permis d'appliquer, dans une deuxième partie, la démarche établie dans la revue de littérature afin d'atteindre les objectifs spécifiques que nous nous sommes fixés en début de ce mémoire, à savoir :

- étudier, décrire et comprendre le processus achats, ce qui nous a permis d'identifier un ensemble de risques opérationnels ;
- analyser et évaluer les dispositifs de maîtrise de ces risques ;
- sélectionner les risques opérationnels les plus importants en les évaluant à partir de l'appréciation de leur probabilité de survenance et de leur impact.

Au terme de notre étude, nous pouvons estimer que nos objectifs spécifiques préalablement définis ont été atteints malgré que cette étude ne soit pas exhaustive.

Malgré que l'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi, les dirigeants d'entreprise doivent intégrer la gestion des risques dans leur style de management car elle vise non seulement l'excellence mais aussi la performance à tous les niveaux de la gestion globale de l'entreprise. A cet effet, l'implication de tous les acteurs s'avère indispensable.

ANNEXES

Annexe N°1 : Missions de l'acheteur

Missions principales	Tâches principales afférentes
S'informer en interne et en externe	Connaissance des besoins passés, présents et futurs. Connaissance des marchés fournisseurs. Pratique de la veille technologique et commerciale.
Informier, conseiller en interne	Apport permanent de ses connaissances aux autres fonctions de l'entreprise. Mise à disposition de ses bases de données aux différents demandeurs.
Consulter les fournisseurs	Traitement des demandes d'achat. Gestion des appels d'offres. Comparaison des offres.
Négocier et contracter avec les fournisseurs	Négociation avec les fournisseurs et les prestataires. Rédaction des commandes et des contrats. Suivi de l'exécution des commandes et des contrats. Règlement des litiges.
Evaluer	Homologation des nouveaux fournisseurs. Evaluation de la performance des fournisseurs.

Source: Caverivière (2007, 25)

Annexe N°2 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Section : Achats		Folio : 1/6
<u>OBJECTIFS DE CONTRÔLE</u>				
<ul style="list-style-type: none">- S'assurer de l'objectivité de la détermination des besoins- S'assurer de la sélection objective des fournisseurs- S'assurer de l'exhaustivité du traitement des commandes- S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions- S'assurer de la correcte comptabilisation des factures et du règlement				

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Section : Achats		Folio : 2/6
Objectif de Contrôle Interne				
S'assurer de l'objectivité de la détermination des besoins				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
1. le département approvisionnement établit-il la liste des besoins en collaboration avec le département distribution ?	X			Cette liste est établie seulement pour les besoins spécifiques en matière d'achats par consultation restreinte
2. les éléments ci-après sont-ils pris en compte pour la détermination des commandes à faire : - le niveau des stocks ? - le mouvement des stocks ? - la rotation des stocks ? - les commandes en cours ?	X X X X			
3. Tous les besoins sont-ils centralisés ?	X			Par les responsables du Département approvisionnement
4. la liste des besoins est-elle établie par des personnes habilitées, nommément désignées ?	X			Etablie par le directeur du département approvisionnement
5. cette liste fait-elle l'objet d'une approbation par un supérieur hiérarchique avant consultation des fournisseurs ?	X			Approuver par la PDG

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section : Achats			Folio : 3/6
Objectif de Contrôle Interne				
S'assurer de la sélection objective des fournisseurs				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
1. Existe-t-il un fichier fournisseur auquel il fait référence pour le choix des fournisseurs à consulter ?		X		Choix effectué sur la base des fournisseurs des derniers appels d'offres (ces derniers sont prioritaires)
2. Est-il organisé une consultation des fournisseurs pour la sélection des fournisseurs ?	X			Pour chaque achat par consultation restreinte
3. Le nombre de fournisseurs (03) retenus est-il toujours suffisant pour faire jouer la concurrence au maximum ?	X			Parfois même plus pour des achats important
4. Une commission interne se réunit-elle pour examiner les offres reçues ?		X		Seulement le responsable de la Division achat et approuver par le Directeur du Département Approvisionnement
5. Un procès verbal d'ouverture des offres de prix est-il établi par cette commission ?		X		Mais une liste de classement des soumissionnaires par Items est établie par le responsable de la Division achat
6. les lettres de notification sont-elles : - rédigées conformément à la liste des besoins, à l'objet de la commande et en précisant spécifiquement les techniques et les caractéristiques des matériels à commander ?	X			- Elles sont adressés aux fournisseurs soumissionnaires

- signées par le responsable habilité et nommé ?	X			- Elles sont faites par le DGA
7. existe-t-il un bordereau des items mentionnant :				
- les items attribués et leur numéro dans l'appel d'offres ?	X			
- les quantités retenues ?	X			
- les prix ?	X			- Seulement les prix unitaires
- la valeur totale ?	X			
8. la confirmation de l'offre par le fournisseur est-elle faite dans les huit (8) jours qui suivent la réception ?	X			- Mais délai non respecté par certains fournisseurs

5. Sur le bon de commande, la signature est elle précédée de la qualité du signataire et suivie de son nom ?	X			Pour chaque signataire
6. Le bon de commande est-il adressé au fournisseur en double exemplaire (original et copie) ?		X		Seulement l'original scanné
7. Les commandes non honorées par les fournisseurs font elles l'objet d'un suivi strict par le département approvisionnement à l'aide d'un tableau de suivi de commandes?		X		Le suivi est trimestriel

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Section : Achats			Folio : 5/6
Objectif de Contrôle Interne				
S'assurer de l'exhaustivité du traitement des réceptions				
Questions	Réponses			Commentaires
	Oui	Non	NA	
1. Existe-t-il un service de réception ?	X			Une division réception attaché à la direction des approvisionnements
2. l'intention d'importer est toujours levée par le service réception ?	X			
3. Les réceptions sont elles assurées par des personnes différentes de celles qui ont passé les commandes ?	X			- Assurées par la Division réception
4. La réception est-elle matérialisée par des documents pré numérotés ?		X		ni le bordereau de réception, ni la fiche de réception ne sont pré numérotés
5. Existe-t-il des documents qui justifient de la propriété des colis et permettent le dédouanement : - la facture + copie du bon de commande ? - la LTA ou connaissance ? - la liste de colisage, l'assurance ? - le certificat de contrôle S.G.S, l'intention d'importation ?	X X X	X		- seulement la facture - la LTA si c'est par avion et le connaissance pour le bateau
6. l'ordre de transite est-il établi en trois exemplaire pré imprimés et numérotés ?	X			Les deux premiers pour le transitaire et le troisième reste à la division réception
7. Les délais de réception prévus sont-ils toujours respectés ?		X		
8. Les contrôles qualitatifs et quantitatifs des réceptions font-ils l'objet d'un visa matérialisé par une personne indépendante ?	X			le contrôlé qualitatif est assuré par la Division Assurance qualité et le contrôle quantitatif par la commission de réception

<p>9. les factures émanant des fournisseurs sont-elles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rapprochées aux bons d'entrée en ce qui concerne la quantité et la conformité ? - comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ? - 	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - dès le premier jour de la réception
<p>10. les dossiers fournisseurs sont-ils classés dans des boites « archives » ?</p>	X			<p>Au niveau de la Division réception avant leur transmission à la comptabilité</p>

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Section : Achats			Folio : 6/6
Objectif de Contrôle Interne					
S'assurer de la correcte comptabilisation des factures et du règlement					
Questions	Réponses			Commentaires	
	Oui	Non	NA		
1. Les factures émises par le fournisseur et reçues par le service courrier sont elles transmises dès leur arrivée aux services de l'agent comptable ?		X		Toutes les pièces fournisseurs sont transmises à la comptabilité par la Division réception et non le service courrier	
2. existe-t-il une numérotation interne des factures fournisseurs ?		X			
3. La facture originale est elle établie en quatre exemplaire ?	X				
4. si oui, est elle toujours accompagné de l'original du bon de commande et du bon de livraison avant son enregistrement au Registre des arrivées de factures par l'agent comptable ?	X			Elle est toujours accompagnée de tous les documents de réception	
5. le comptable effectue-t-il un rapprochement entre : - l'original du bon de commande et la facture ? - l'original du bon de livraison et la facture ?	X	X		Il suppose que le rapprochement a déjà été effectué par la Division réception	
6. après vérifications, la mention « vu et vérifié la présente facture arrêtée au montant indiqué par le fournisseur » est elle portée sur la facture ?		X			
7. l'enregistrement des factures sont elles effectuées le jour même de la réception ?		X		Les factures sont comptabilisées périodiquement, à la fin du mois	
8. existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les mandatements approuvés sont comptabilisés ?	X			Contrôle effectué par le Directeur du Département Comptable et Financier	

9. existe-t-il une procédure d'autorisation des règlements « bon à payer » ?		X		
10. les factures réglées sont systématiquement annulées par l'apposition d'un tampon « Réglée » en précisant la date et le mode du règlement ?		X		La facture est accompagnée seulement d'une lettre de virement

Annexe N°3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien	
Question principale	Questions subsidiaires
Comment s'effectue un achat par consultation restreinte à la PPM ?	Quelles sont les différentes étapes du processus d'achats par consultation restreinte?
	Qui sont les différents intervenants dans le processus? Quelles en sont leurs tâches?
	Comment s'effectue la présélection des fournisseurs à consulter ?
	Quel est le processus de réception et d'analyse des offres ?
	Comment s'effectuent le choix et la sélection des fournisseurs ?

Source : nous même

Annexe N° 4 : Grille de séparation des tâches

	Tâches	Nature	PERSONNEL CONCERNE													
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1.	Etablissement de la liste des besoins	EX			X			X								
2.	Approbation de la liste des besoins	C	X													
3.	choix des fournisseurs à consulter	C			X											
4.	Rédaction des lettres de consultation	EX		X												
5.	Signature des lettres de consultation	A	X													
6.	Envoi des lettres de consultation aux fournisseurs	EX		X												
7.	Réception des offres émanant des fournisseurs	EX		X												
8.	Sélection des fournisseurs à retenir	EX			X	X										
9.	Etablissement du bon de commande	EX						X								
10.	visa du bon de commande	C			X											
11.	Validation du bon de commande	A			X											
12.	Transmission du bon de commande signé	EX		X												
13.	Levée de l'intention d'importer	EX					X									
14.	Domiciliation de l'intention à la banque	EX							X							
15.	Souscription à l'assurance des marchandises à importer	EX														X

16.	Transmission du numéro de l'intention au fournisseur	EX		X													
17.	Réception des documents des commandes annoncées	EX		X													
18.	Vérification de ces documents	C				X											
19.	Etablissement de l'ordre de transit	EX				X											
20.	Réception de la commande	EX				X								X			
21.	Certification de la facture	A				X											
22.	Imputation de la facture	EX											X				
23.	Comptabilisation de la facture	EN											X				
24.	Approbation de la facture pour le règlement	C		X													
25.	Etablissement de l'ordre de virement	EX									X						
26.	Enregistrement de la lettre de virement	EN											X				
27.	Transmission de la lettre de virement à la banque	EX														X	
28.	Suivi de l'exécution de l'opération par la banque	C														X	
29.	Enregistrement des décaissements	EN											X				
30.	Accès à la comptabilité générale	C								X		X					

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

A	Le Président Directeur Général
B	La secrétaire du PDG
C	Le Directeur du Département Approvisionnements
D	Le Chef de Division Achat
E	Le Chef de Division Réception
F	Le Directeur du Département Distribution
G	Le Chef du service informatique
H	Le Directeur du Département Finances Comptabilité
I	Le Chef de Division Comptabilité
J	Le Chef de Division Budget
K	Le comptable fournisseurs étrangers
L	La Commission de réception
M	L'agent chargé des relations avec les banques
N	Le Chef de Département Administratif et juridique

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **ALAZARD, Claude ; SEPARI, Sabine (2007)**, *Contrôle de gestion : Manuel & application*, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 725p.
2. **BAGLIN, Gérard ; BRUEL, Olivier ; GARREAU, Alain ; Grief, Michel ; DELFT, Van Christian (2001)**, *Management industriel et logistique*, 3^{ème} édition, Economica, Paris, 793p.
3. **BAPST, Pierre Alexandre ; FLORENCE, Bergeret (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur
4. **BARROIN, Laurente (2002)**, vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, *Revue Banque Stratégie*, N°189 P.2.
5. **BARRY, Mamadou (2009)**, *audit et contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267p.
6. **BARTHELEMY, Bernard ; PHILIPPE, Courrèges (2004)**, *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Editions d'organisation, Paris, 471p.
7. **BERNARD, Frederic ; ERIC, Salviac (2008)**, *La fonction achat : contrôle interne et gestion des risques*, Edition Maxima, Paris, 298p.
8. **BILODEAU, Yves (2001)**, Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *revue française de l'audit interne*, (157): 10-13
9. **BLANCHARD, Gilles ; VINCENT, André (1999)**, *la fonction achat en informatique et telecoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231p.

10. **BOUVIER, Christian (1990)**, *audit des achats*, 1^{ière} édition, Editions d'organisation, Paris 157p.
11. **BRUEL, Olivier (1998)**, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 298p.
12. **CAVERIVIERE, Patrick (2007)**, *le guide de l'acheteur : la boîte à outils des bonnes pratiques d'achat*, Edition demos, Paris, 159p.
13. **COSO II (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris, 337p.
14. **CURABA, Sandra ; YANNICK, Jarlaud ; SALVATORE, Curaba (2009)**, *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique ?*, Editions AFNOR, Paris, 325p.
15. **DE FAULTRIER, Brigitte ; FRANCOISE, Rousseau (2004)**, *Fonction : acheteur*, 1^{ière} édition, Edition Dunod, Paris, 254p.
16. **DESMICHT, François (2007)**, *Pratique de l'activité bancaire : gestion des risques*, 2^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 354p.
17. **DESROCHT, Alain ; LEROY, Alain ; VALLE, Frédérique (2003)**, *La gestion des risques, principes et pratiques*, Edition Hermes science publication, Paris, 285p.
18. **FAUTRAT, Michel (2002)**, Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue française d'audit interne*, N°158 : 6-8
19. **HAMZAOUI, Mohamed (2005)**, *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Edition village mondial, Paris, 242p.
20. **HERARD, Jacques (2003)**, *Manuel d'organisation appliquée : recevoir les processus et coordonner les activités*, Edition Dunod, Paris, 343p.

21. **IFACI (2006)**, Le management des risques de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 338p.
22. **KNIGHT, Rory ; PRETTY, Deborah (2003)**, Les yoyos du cours de la bourse et le risque stratégique, *L'expansion management review*, N°108 : 54-60
23. **Le Petit Larousse (2010)**, Edition Anniversaire de la Semaine, 1883p.
24. **LOUBERE, Jean-Michel ; PERROTIN, Roger (1997)**, *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?* Editions d'organisation, Paris, 246p.
25. **MADERS, Henry-Pierre ; JEAN-LUC, Masselin (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2^{ième} édition, Editions d'organisation, Paris, 261p.
26. **MCNAMEE, David (1996)**, *Assessing risk assessment*, 1^{ière} édition, The Institute of internal Auditors, Altamonte Spring, 155p.
27. **MOREAU, Franck (2002)**, *comprendre et gérer les risques*, Editions d'organisation, Paris, 222p.
28. **NAKHLA, Michel (2006)**, *l'essentiel du management industriel*, Editions Dunod, Paris, 401p.
29. **NICOLET, Marie-Agnès ; MICHEL, Maignan (2005)**, contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *revue banque*, N°668 : 51-52
30. **PERROTIN, Roger ; SOULET, DE BRUGIERE François (2007)**, *le manuel des achats*, Edition d'organisation, Paris, 423p.
31. **PERROTIN, Roger ; JEAN-MICHEL, Loubère (1998)**, *nouvelles stratégies d'achat*, 2^{ième} édition, Editions d'organisation, Paris, 246p.

32. **OBERT, Robert ; MAIRESSE, Marie-pierre (2007)**, *Comptabilité et audit, Manuel et application*, Edition Dunod, Paris, 569p.
33. **RENARD, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition*, Edition d'organisation, Paris, 479p.
34. **RENARD, Jacques (2010)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 469p.
35. **SAMBE, Oumar ; MAMADOU IBRA, Diallo (2003)**, *le praticien comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, Editions Comptables et Juridique, Dakar, 1055p.
36. **SCHICK, Pierre (2007)**, *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Edition Dunod, Paris, 215p.
37. **SCHICK, Pierre ; OLIVIER, Lemant (2001)**, *guide du self audit*, Edition d'organisation, Paris, 217p.
38. **VAN WASSENHORE, Wim ; EMMANUEL, Garbolino (2008)**, *Retour d'expérience et prévention des risques : Principes et methodes*, Editions TEC&DOC, Paris, 72p.

SOURCES INTERNET

1. **BAPST, Pierre-Alexandre (2003)**, qu'est ce que le risk management ?,
www.acors.org/ARLES%2003%atriskmanquestce.htm#1, consulté le 15 juillet 2010.
2. **DAVOUST, Pierre (2006)**, conception d'une démarche d'évaluation des risques dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours,
www.ecosociosystemes.fr/conception.pdf, consulté le 7 juillet 2010.
3. **DICKO, Abdrahamane (2008)**, Rapport PPM-DPM-Officines privées de pharmacies, les médicaments et la vie chère, la lutte contre la contrefaçon, etc.,
www.malikounda.com/nouvelle_voir.php?idNouvelle=18740, consulté le 10 septembre 2010.
4. **EL MENZHI, Kaoutar (2010)**, Cours d'audit comptable et financier,
<http://www.scribd.com/doc/30548533/Audit-Comptable-Et-Financier-Diapo-Mme-MENZHI-1>, consulté le 27 octobre 2010.
5. **FERTEL, Catherine (2008)**, La hiérarchisation des risques,
www.cnpp.com/fr/Mediatheque/Autres-documents/.../Didero-phase-5 consulté le 21 juillet 2010, consulté le 10 juillet 2010.
6. **NEO Finance SAS (2002)**, ISA 400 : Evaluation du risque et du contrôle interne
http://www.neo-finance.com/expertise_comptable/ISA400.html, consulté le 10 octobre 2010.
7. **OHASSENIAN, Robert (2004)**, La pratique du risk management,
www.esc-marseille.fr/index.jsp?id=4139, consulté le 5 juillet 2010.
8. **WIKIPEDIA (2010)**, Définition du contrôle interne d'après le COSO I.
<http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO>, consulté le 15 octobre 2010.