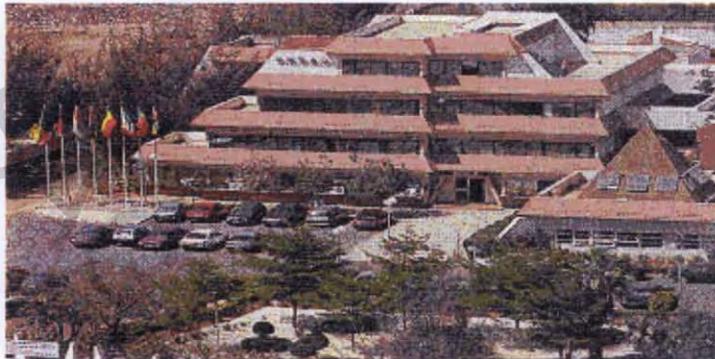




CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**D.E.S.S en Audit et Contrôle de gestion
Promotion 17 : 2005-2006**



THEME :

**EVALUATION DES RISQUES DU
PROCESSUS
ACHATS/FOURNISSEURS**

CAS D' *ikatel* SA



Réalisé par:

M. SIDIBE Toumani

Encadreur :

**M. DIENE Jean Baptiste,
Auditeur interne des ICS du
SENEGAL et professeur au
CESAG.**

DEDICACE

Nous dédions ce travail à Dieu le Tout Puissant et à nos défunt père Feu SIDIBE Moussa et défunte tante Aissata SIDIBE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail qui nous tient tant œuvre ne s'est pas fait sans difficultés. Toutefois, l'heureux dénouement auquel nous sommes parvenus à été possible grâce à de nombreuses aides.

Ainsi nous tenons à remercier tous ceux qui de loin ou de près ont participé à la réalisation de ce travail.

Particulièrement, un grand merci à notre cher oncle SIDIBE Mamadou pour qui nous ne saurons jamais exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance. Merci également à toute la famille DIOBAYE pour leur agréable hospitalité.

A toutes ces personnes, nous disons encore merci avec des pensées particulières :

- A nos parents pour leurs appuis financier et moral ;
- A l'ensemble du corps professoral du CESAG (Centre Africain d'Etude Supérieure en Gestion) et plus particulièrement à M. YAZI Moussa notre responsable de programme, M. DIENE Jean Baptiste qui nous a encadré tout au long de cette étude de cas et M. TINI Hamadou (Cabinet Mazars Sénégal) qui a bien voulu user un peu de son temps pour nous donner certaines orientations qui ont permis d'améliorer ce mémoire;
- A l'ensemble du personnel d'IKATEL SA, particulièrement, M. NDIAYE Alioune, Directeur général ; M. KANTE Moussa, auditeur interne ; M. Sacko Moussa, Directeur des ressources humaines et ceux de la division achats et logistique et de la division audit interne/Qualité ;
- A mes amis et proches qui nous ont soutenu tout long de l'élaboration de ce travail...

LISTE DES ABREVIATIONS

Code	Signification
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
BC	Bon de commande
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG	Contrôle de Gestion
CR	Centre de Responsabilité
DA	Demande d'achat
DAF	Direction Administrative et Financière
DAL	Division Approvisionnement et logistique
DFC	Division Finance et Comptabilité
DG	Directeur Général
DJF	Direction Juridique et Fiscale
ERM	Enterprise Risk Management
FAI	Fournisseur d'accès à Internet
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	Institute of Internal Auditors
PFA	Prévision de Fin d'Année
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	Procès Verbal
RTC	Réseau Téléphonique Commuté
SI	Système d'Information
SOTELMA	Société des télécommunications du Mali
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES

Figure 1:	Illustration des éléments du contrôle interne (COSO1)	10
Figure 2:	Illustration du management des risques (COSO II)	12
Figure 3:	Cartographie des risques	38
Figure 4:	Organigramme IKATEL	53
Figure 5:	Organigramme de la Division Audit Interne/Qualité.....	55
Figure 6:	Organigramme de la Direction Administrative et Financière	56
Figure 7:	Cartographie des risques du processus Achats/fournisseurs IKATEL.....	83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:	Modèle de registre de transmission de carnets de « demande d'achat ».....	20
Tableau 2:	Tableau d'analyse des risques (Référentiel d'analyse des risques).....	24
Tableau 3:	Relation entre niveau de contrôle interne et probabilité de survenance du risque	37
Tableau 4:	Système RADAR (Tableau de classement)	43
Tableau 5:	Procédures de consultation restreinte.....	62
Tableau 6:	Identifications des risques « majeurs »	73
Tableau 7:	Tableau des correspondances : Montant de la perte probable (en FCFA)/Score/ Appréciation).....	77
Tableau 8:	Tableau des correspondances : Fréquence/Score/ Appréciation.....	78
Tableau 9:	Quantification des risques majeurs du processus achats/fournisseurs IKATEL	79
Tableau 10:	Appréciation du contrôle interne DAL.....	85
Tableau 11:	Appréciation de la vulnérabilité	86
Tableau 12:	Criticité DAL.....	87
Tableau 13:	Recommandations	88

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : EVALUATION DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS	4
CHAPITRE 1 : EVALUATION DES RISQUES.....	5
1.1. LE CONCEPT D'EVALUATION DES RISQUES	5
1.1.1. De quoi s'agit-il?.....	5
1.1.2. Cadre incitatif.....	7
CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS ACHATS/FOURNIS-SEURS	14
2.1. IMPORTANCE DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS.....	14
2.1.1. Importance des achats selon la taille et l'objet social de l'entreprise	14
2.1.2. Importance par les actifs générés	14
2.1.3. Importance dans la marche de l'entreprise.....	15
2.1.4. Importance des achats dans la réalisation des profits.....	15
2.2. ORGANISATION DU PROCESSUS ACHATS	17
2.2.1. Les acteurs.....	17
2.2.2. Les opérations (ou sous-processus).....	19
2.3. LES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS ET LES DISPOSITIFS DE MAITRISE	24
CHAPITRE 3 : DEMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES	32
3.1. LA MICRO-EVALUATION.....	32
3.1.1. Identification des risques.....	32
3.1.2. Quantification des risques	35
3.1.3. Hiérarchisation des risques.....	38
3.1.4. Evaluation des mesures à prendre	39

3.2.	LA MACRO-EVALUATION.....	39
3.2.1.	Le système RADAR.....	39
CHAPITRE 4 : MODELE D'ANALYSE		45
DEUXIEME PARTIE :		47
MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DES RISQUES DU PROCESSUS		
ACHATS/FOURNISSEURS		47
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SECTEUR DES		
TELECOMMUNICATIONS AU MALI ET D'IKATEL		49
5.1.	LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS AU MALI.....	49
5.1.1.	Les acteurs et leurs activités.....	49
5.1.2.	La demande	51
5.1.3.	Les infrastructures	51
5.2.	HISTORIQUE D'IKATEL	52
5.3.	ORGANISATION.....	53
5.3.1.	Organigramme.....	53
5.3.2.	Division Audit Interne/Qualité.....	54
5.3.3.	Direction Administrative et Financière.....	55
CHAPITRE 6 : DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHATS ET DU		
NIVEAU D'EVALUATION DES RISQUES		57
6.1.	DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHATS IKATEL.....	57
6.1.1.	Agrément des fournisseurs.....	57
6.1.2.	Expression de besoins	60
6.1.3.	Choix du fournisseur	60
6.1.4.	Traitement du bon de commande.....	65
6.1.5.	Etablissement d'un contrat.....	65
6.1.6.	Contrôle et réception des biens et services.....	66
6.1.7.	Transit et dédouanement	69
6.1.8.	Réception et règlement des factures.....	70
6.2.	DESCRIPTION DU NIVEAU D'EVALUATION DES RISQUES	72
CHAPITRE 7 : MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION DES RISQUES DU		
PROCESSUS « ACHATS/FOURNISSEURS ».....		73
7.1.	LA MICRO-EVALUATION	73
7.1.1.	Identifications des risques	73

7.1.2.	Quantification des risques	77
7.1.3.	Hierarchisation des risques.....	83
7.2.	LA MACRO-EVALUATION.....	85
7.2.1.	Mise en œuvre du système RADAR	85
7.3.	RECOMMANDATIONS.....	88
7.3.1.	Modèle de traitement et de pilotage des risques	89
CONCLUSION GENERALE		92
BIBLIOGRAPHIE.....		94
ANNEXES.....		97
ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE N°1		98
ANNEXE2 : QUESTIONNAIRE N°2		99
ANNEXE3 : QUESTIONNAIRE N°3		101
ANNEXE4 : FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES		102
ANNEXE5 : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES		103
ANNEXE6 : VERSO « BON DE COMMANDE IKATEL ».....		104
ANNEXE7 : BON DE RECEPTION « IKATEL ».....		105
ANNEXE8 : DOSSIER APPEL D'OFFRES « IKATEL »		106
ANNEXE9 : DOSSIER APPEL D'OFFRES « IKATEL »		107

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel, la maîtrise des activités et la création de la valeur ajoutée deviennent des missions primordiales pour les entreprises. Ce qui fait de l'audit interne une activité désormais incontournable dans toute grande entreprise. Cette activité permet d'atteindre ces objectifs du fait qu'elle permettra de s'assurer du respect des lois et directives de la direction générale.

Au Mali, la décision d'ouvrir le secteur des télécommunications aux opérateurs privés a été prise en décembre 1997 et a permis à IKATEL de devenir le second opérateur à la suite d'un appel d'offres international et de l'accord conclu en août 2002 entre le gouvernement malien et le Groupe France Télécom via la société GFT/IKATEL, déjà implantée en Afrique. De ce fait, IKATEL est devenu une filiale de la SONATEL, filiale sénégalaise de France Télécom.

Devenu premier opérateur par le nombre d'abonnés à partir de l'année du début de ses activités en 2003, IKATEL n'a dès lors cessé de prendre des mesures permettant de maîtriser ses activités et de consolider cet acquis.

Parmi ces mesures, figure la mise en place d'un service d'audit interne au sein de l'entreprise.

A ce propos la question fondamentale que l'on peut se poser est celle-ci : Comment l'audit interne peut-il créer de la valeur ?

La réponse se trouve au niveau de ses activités de conseils et d'assurance.

Pour mener à bien ces activités et permettre ainsi à l'auditeur interne d'atteindre ses objectifs, une multitude d'outils s'offre à lui. Il s'agit :

- de la charte d'audit,
- du manuel d'audit interne,
- de la cartographie des risques,
- du plan d'audit,
- du manuel de procédures...

La dernière définition de l'audit interne par The Institute of Internal Auditors (IIA)¹, mettant le projecteur sur les risques et leur management, place l'évaluation des risques au cœur de la mission de l'auditeur interne.

Outre le fait que l'élaboration de la cartographie des risques et celle d'un plan d'audit nécessite une évaluation des risques, cette activité est citée également par le COSO1 comme un des cinq piliers d'un bon système de contrôle interne.

Très souvent dans les entreprises, le processus « Achats/Fournisseurs » n'a pas toute son importance. En effet, au Mali comme un peu partout en Afrique et ailleurs, une très grande majorité des entreprises n'ont pas en leur sein une « unité administrative » s'occupant des achats, alors que toutes les entreprises achètent. Et lorsque c'est le cas, rares sont les services dotés des bons profils « acheteurs ». Ce qui nous encourage à nous intéresser particulièrement à ce processus qui est pourtant primordial à la bonne marche de toute entreprise. Un retard de livraison d'un jour ou une non-conformité de matériels achetés peut engendrer souvent une perte de dizaines ou centaines de millions de francs CFA.

Partant de là, on pourrait se poser la question suivante : « Comment évaluer les risques du cycle achats/fournisseurs? »

Plus spécifiquement :

- Qu'est ce que l'évaluation des risques?
- Qu'est ce que le processus achats/fournisseurs?
- Quels sont les risques liés à ce processus?
- Quels dispositifs permettent de maîtriser ces risques ?
- Comment évaluer les risques?

Au constat de ces faits, nous avons opté pour « **L'EVALUATION DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS, CAS D'IKATEL SA** » comme thème de notre étude de cas.

¹Traduction française approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999 : L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'objectif principal de ce travail est d'en arriver à effectuer une évaluation correcte des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA.

Pour ce faire, il s'agira de :

- Comprendre ce qu'est l'évaluation des risques;
- Comprendre ce qu'est le processus achats/fournisseurs;
- Identifier les risques liés au processus achats/fournisseurs;
- Définir les dispositifs permettant de maîtriser ces différents risques ;
- Comprendre comment évaluer les risques du processus achats/fournisseurs ;
- Donner une démarche d'évaluation des risques du processus achats/fournisseurs.

L'intérêt de ce travail est de permettre à IKATEL SA de disposer d'une visibilité complète sur ses risques du processus achats/fournisseurs. Ce qui constituera une base solide pour l'audit interne en vue de la planification des interventions (plan d'audit) et une ouverture vers une nouvelle ère pour IKATEL SA, celle du management global des risques évoqué par le COSO²II paru en 2004 et dénommé « Enterprise Risk Management - Integrated Framework » 12 ans après le COSO I sur le contrôle interne dénommé « Internal Control - Integrated Framework ».

Un management des risques rendu nécessaire depuis les différents incidents depuis le 11 septembre 2001 (l'usine AZF à Toulouse en 2001, Enron en 2001 et WorldCom en 2002 aux Etats-Unis, Parmalat en 2003 en Italie ...).

Pour nous, il s'agira de maîtriser au maximum le processus d'évaluation des risques qui devient une activité incontournable au sein de tout service d'audit interne.

Ainsi, cette étude s'articulera en deux grandes parties :

- Au niveau de la première partie, nous définirons l'évaluation des risques. Ensuite nous décrirons le processus achats/fournisseurs afin de dégager les différents risques liés et les dispositifs permettant de les maîtriser. Enfin, nous proposerons une démarche d'évaluation des risques et la méthodologie que nous nous proposons de suivre afin d'effectuer celle du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA.
- La deuxième partie quant à elle, traitera de l'évaluation effective des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**PREMIERE PARTIE : EVALUATION DES
RISQUES DU PROCESSUS
ACHATS/FOURNISSEURS**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 1 : EVALUATION DES RISQUES

1.1. LE CONCEPT D'EVALUATION DES RISQUES

1.1.1. De quoi s'agit-il?

Selon Coopers & Lybrands et l'IFACI (1998 : 49), « Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondants à des règles de cohérence interne. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. »

La démarche de l'auditeur interne étant une approche par les risques, cette évaluation se fera à deux niveaux :

- Au niveau de l'analyse globale où sont appréciés les risques de l'entité toute entière. C'est la macro-évaluation préconisée par la Norme 2010 qui va permettre la réalisation du plan d'audit, c'est-à-dire la définition de la fréquence des missions en fonction de l'importance des risques de chaque activité.
Cette macro-évaluation se réalise à partir de la cartographie des risques, s'il y en a une ; sinon l'auditeur devra développer des méthodes de substitution.
- Au niveau de l'analyse des risques de chaque activité. C'est la micro-évaluation de la Norme 2210.A1 que l'auditeur met en œuvre dans chaque mission d'audit pour établir le planning de ses travaux. Cette évaluation permet également d'identifier les zones à risques et de les placer sous surveillance.

Cette évaluation des risques suppose une claire définition de la notion du risque, connue de tous les acteurs, et une méthode pour parvenir à une évaluation.

✚ **SARBANES OXLEY ACT (SOX) :**

- 404 : **évaluation par les dirigeants des contrôles internes** sur l'établissement des états financiers (tous les risques pouvant avoir un impact sur les états financiers, déclinaison fine par processus). Formalisation des dispositifs (dont procédures), analyses de l'efficacité : évaluation et tests. Rapport de la DG. Attestation annuelle des auditeurs externes.
- 302 : **attestation** par les dirigeants sur l'efficacité des « disclosure controls and procedures » par le PDG et le DAF.

✚ **LOI DE SECURITE FINANCIERE (LSF)**

- Rapport du Président qui « rend compte » ... des **procédures de contrôle interne mises en place par la société** (tous les risques ?)
- Rapport du CAC sur le rapport du Président « pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ».

✚ **THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) :**

- COSO I : Dénommé «**Internal Control — Integrated Framework** », ce rapport sur le contrôle interne lui attribue 5 composantes :
 - Pilotage,
 - Information et Communication,
 - Activités de contrôle,
 - **Evaluation des risques,**
 - Environnement de contrôle.

Figure 1: Illustration des éléments du contrôle interne (COSO1)



Source : <http://www.big4guy.com/images/SOX/Analyzing-COSO-Cube.jpeg>

Monitoring : Pilotage

Information and communication : Information et communication

Control activities : Activités de contrôle,

Risk assessment : Evaluation des risques,

Control Environment : Environnement de contrôle

Operations : Operations

Financial reporting : Informations financières

Compliance : Conformité

Unit : Unité de gestion

Activity : Activités

- COSO II : Dénommé « **Enterprise Risk Management — Integrated Framework** », ce rapport est entièrement consacré à la gestion intégrée des risques.

Selon ce rapport :

« Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

Le management des risques est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

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

Éléments du dispositif de management des risques :

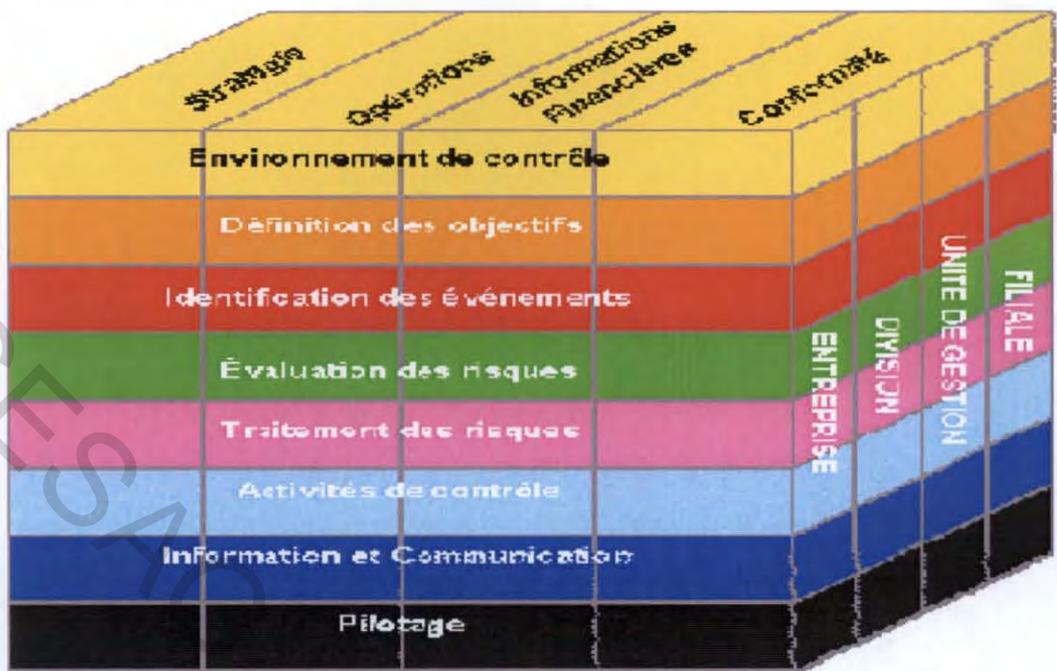
Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- *Environnement interne*
- *Fixation des objectifs*
- *Identification des événements*
- *Evaluation des risques*
- *Traitement des risques*
- *Information et communication*
- *Pilotage*

Le rapport met aussi l'accent sur le fait que le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. *C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.*

La représentation suivante permet d'illustrer la façon d'appréhender le management des risques dans sa globalité ou bien par catégorie d'objectifs, par élément, par unité ou en les combinant.

Figure 2: Illustration du management des risques (COSO II)



Source :

(http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf, page 7)

↓ **THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA)**

L'évaluation des risques ou leur gestion ont été évoquées à plusieurs reprises dans les normes professionnelles d'audit éditées par l'IIA dont celles-ci :

1200 – Compétence et conscience professionnelle

1210. A3

1220 – Conscience professionnelle

1220. A1

1220-A3

2000 – Gestion de l'audit interne

2010 – Planification

2010. A1

2010.C1

2060 – Rapports au Conseil et à la Direction Générale

2120 – Contrôle

2120. A1

2120. C2

2200 – Planification de la mission

2201 – Considérations relatives à la planification

2210 – Objectifs de la mission

2210. A1

2210. A2

2210. C1

2600 – Acceptation des risques par la Direction Générale

↓ **L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO) :**

La gestion des risques est préconisée également par plusieurs versions des normes ISO dont celles-ci :

- ISO 9001/9004 : Normes relatives à la qualité ;
- 14001/14004 : Normes relatives à l'environnement ;
- ...

CHAPITRE 2 : LE PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS

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.

Tous ces processus imbriqués et interdépendants concourent à l'atteinte d'un seul objectif : **BIEN ACHETER.**

2.1. IMPORTANCE DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS

2.1.1. Importance des achats selon la taille et l'objet social de l'entreprise

Il est évident que l'importance du processus achats varie selon la taille et l'objet social de l'entreprise.

Les opérations qui les sous tendent dans une grande entreprise industrielle sont sans commune mesure avec celles d'une petite et moyenne entreprise (PME) tant du point de vue de leur complexité que de leur particularité.

Il en est de même entre une entreprise commerciale qui revend en l'état, une entreprise industrielle qui transforme des matières premières et consommables en produits finis et une entreprise qui achète pour ses besoins de consommation.

2.1.2. Importance par les actifs générés

Les actifs générés par le processus « achats » et enregistrés aux deux postes du bilan que sont les stocks et les immobilisations sont d'un poids relativement considérable dans le patrimoine de l'entreprise.

Il n'est pas rare de voir dans les états financiers de certains établissements les stocks et les immobilisations constituer la moitié, voire les trois quarts du total de l'actif.

Par ailleurs, le processus achats est étroitement lié à la gestion des stocks (surtout en milieu industriel) et peut, s'il est mal conduit, influencer de façon négative sur celle-ci (rupture de stocks ou surstock; obsolescence ou stocks inutiles).

Une coordination étroite est indispensable entre les acheteurs et les gestionnaires de stocks qui sont tenus de travailler selon les mêmes bases de données, nomenclatures et codifications...

Une mauvaise coordination entre acheteurs, gestionnaires de stocks et le marketing ou la direction technique pourrait entraîner des conséquences désastreuses au niveau des ventes ou des installations techniques.

C'est dire toute l'importance de la fonction Achats dans la pérennité de l'entreprise.

La psychose d'une rupture de stock est d'autant plus forte que les pertes qu'elle occasionnerait peuvent être énormes. Cette psychose explique, d'ailleurs, la pression très forte qu'exerce les demandeurs – utilisateurs sur les acheteurs.

2.1.3. Importance dans la marche de l'entreprise

Rentrent dans cette catégorie, les matières premières et les autres matières transformées dans un processus de fabrication en vue de produits plus élaborés ou finis. C'est le cas des Entreprises Industrielles.

Les autres approvisionnements sont les matières et fournitures acquises par l'entreprise et qui concourent à la fabrication ou à l'exploitation, sans entrer dans la composition des produits fabriqués ou traités. **Il s'agit des carburants, l'énergie électrique, fournitures de bureaux...**

2.1.4. Importance des achats dans la réalisation des profits

Toute économie sur le poste « Achats » a une incidence directe sur le résultat de l'entreprise.

Les achats de matériel et de services représentent souvent le coût le plus important d'une entreprise. Pourtant, la plupart négligent d'exploiter à fond le potentiel économique de ce secteur. De meilleures techniques d'achats demandent peu d'investissement, tout en ayant un impact direct sur les profits.

Améliorer le processus « achats » par une bonne organisation, des procédures adaptées et des contrôles efficaces contribue directement au résultat financier. Tout gain réalisé dans ce processus se ressentira directement sur le résultat de l'entreprise.

Exemple : (Bouvier, 1990 : 23)

Imaginons la structure de coûts suivante :

	Chiffre d'affaire	:	100
	Achats	:	50
	Autres frais	:	45
→	Bénéfice	:	5

Une économie d'un point sur le poste Achats (soit 49 au lieu de 50) augmente d'autant le bénéfice :

	Chiffre d'affaire	:	100
	Achats	:	49 - 2 % (1/50)
	Autres frais	:	45
→	Bénéfice	:	6 + 20 % (1/5)

Une diminution des achats de 2% a engendré une augmentation du bénéfice de 20 % d'où ce vocable d'effet de levier.

Ainsi dans un milieu concurrentiel très âpre, une bonne politique générale d'achats constitue un atout majeur aux cotés d'une politique commerciale hardie.

Il suffit que tous les acteurs d'achats, tout au long du processus, comprennent l'enjeu et l'importance de « MIEUX ACHETER ».

2.2. ORGANISATION DU PROCESSUS ACHATS

2.2.1. Les acteurs

Le processus achats, de par sa transversalité comporte, d'amont en aval, et plus que tout autre processus de gestion, un nombre important d'opérations et d'acteurs Il s'agit de:

- la Direction Générale pour la politique générale d'achats
- le Contrôle de Gestion (ou Contrôle Budgétaire) pour le pilotage des achats
- la Direction des Achats (ou acheteurs) pour l'acte d'achat proprement dit
- le fournisseur pour la satisfaction de la commande
- le magasinier pour la réception et le stockage
- le comptable pour l'enregistrement et le paiement.

2.2.1.1. Direction Générale

Une Direction Générale qui se respecte et qui a la volonté d'éviter un pilotage à vue se doit d'inclure dans sa stratégie une politique générale d'achats, déclinant ainsi dans les grandes lignes :

- les objectifs et les priorités
- les moyens (budgets)
- les délais optimums
- etc....

Les procédures qui décrivent le processus doivent découler de cette politique générale d'achats de façon claire et précise pour éviter toute interprétation contraire à son essence.

On entend généralement par Direction Générale, outre le Directeur lui-même, tous ses collaborateurs directs, tels que son Adjoint, le Secrétaire Général et les autres directeurs (par délégation).

2.2.1.2. Le Contrôle de Gestion

Le Contrôleur de gestion et ses collaborateurs sont chargés de vérifier l'opportunité de l'achat sur la base des prévisions consignées dans le budget en cours. Une demande d'achat ne peut devenir une commande ferme sans l'avis du Contrôleur de gestion.

2.2.1.3. Les Acheteurs

Le premier des acheteurs est le Directeur des Achats (ou le Chef du Département Achats) par délégation du Directeur Général.

Avec ses collaborateurs répartis en départements, services ou sections selon la nature de l'achat, il a en charge les sous-processus de :

- traitement des demandes d'achats (DA)
- consultation et négociation
- commande

Les acheteurs sont ainsi en contact direct avec les fournisseurs et portent la lourde responsabilité d'engager l'entreprise en choisissant son interlocuteur extérieur.

2.2.1.4. Le Fournisseur

Interlocuteur (ou partenaire) extérieur, le fournisseur après acceptation des termes de la commande est chargé de son exécution dans les délais prévus et au prix convenu.

Ses relations avec l'entreprise tendent de plus en plus vers un partenariat de longue durée en lieu et place de transactions occasionnelles. Dans ce contexte, la commande peut devenir un Contrat définissant avec précision les obligations des deux parties.

2.2.1.5. Le Magasinier

Le bien facturé et livré par le fournisseur est reçu par un magasinier en vue d'être stocké ou consommé directement par le demandeur – utilisateur.

Dans ce dernier cas, le bien n'est qu'en transit au magasin qui constate la réception et établit un bon de réception (BR) contresigné par le demandeur.

2.2.1.6. Le Comptable

Le comptable assure la tâche d'enregistrement de toute la transaction, de la commande (engagement) au paiement.

Il est l'interlocuteur privilégié de l'Auditeur parce qu'il détient dans son classement tout le dossier de l'achat :

- commande
- bon de réception – livraison
- facture
- copie du titre de paiement

Il tient également à jour le fichier des fournisseurs et facilite énormément le travail d'investigation de l'Auditeur Externe ou Interne.

2.2.2. Les opérations (ou sous-processus)

2.2.2.1. Prévision des dépenses

Le budget de l'entreprise doit être en parfaite harmonie avec la politique générale d'achats définie par la Direction Générale. C'est là une exigence de la fonction « Contrôle de Gestion » aussi bien dans l'élaboration du budget (préparation, arbitrages) que dans son exécution (commande et achat).

2.2.2.2. Expression et justification du besoin

Bien que prévu au budget le besoin doit être exprimé par une demande d'achat (DA) du demandeur – utilisateur.

Dans un système informel cette expression peut rester verbale et aboutir à une commande en bonne et due forme.

Dans un système bien organisé elle est matérialisée par une DA écrite et dont le numéro est le plus souvent pré imprimé et extrait d'un carnet à souche. Les différents services ou départements sont dotés de carnets de DA par le secrétariat de la Direction des Achats qui en garde la trace à l'aide d'un registre présenté comme suit :

Tableau 1: Modèle de registre de transmission de carnets de « demande d'achat »

Service/ Département	Carnet N°	Séquence 1 à	Remis			Retour Souches
			Le	à	Signature	

Source : Codex « Audit des approvisionnements » : Jean Baptiste DIENE, 2006

Il est ainsi, possible de suivre rigoureusement la séquence numérique des DA.

2.2.2.3. Visa du Contrôle de Gestion

Les DA émises par les demandeurs doivent être soumises au visa du Contrôle de Gestion pour attester de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante. A l'occasion il précise également le reliquat disponible sur ladite ligne budgétaire.

2.2.2.4. Prospection - sélection des fournisseurs – négociation

Pour optimiser l'achat il est nécessaire pour l'acheteur de connaître les conditions et les acteurs du marché. Il dispose pour cela de revues, publications professionnelles, foires qui sont autant d'outils de veille technologique et qui permettent la constitution d'une base de données :

- la nature du bien
- les fournisseurs potentiels et leur identification complète (adresse, identité juridique, etc...)
- leurs références
- leurs prix (si possible)

etc....

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.

La sélection est faite soit par consultation simple, verbale ou écrite, soit par appel d'offres, restreint ou élargi. La formule est tributaire de la nature et de l'importance de l'achat.

Le choix définitif n'est fait qu'après des négociations à mener par l'acheteur dans le but d'arriver au prix considéré comme « incompressible » par le fournisseur.

NOTA : l'utilisateur – demandeur ne doit, en aucune façon, se mettre au contact direct avec le fournisseur et l'acheteur, en contrepartie, ne doit pas gérer du stock.

2.2.2.5. Commande – Gestion des commandes et relance

Une fois la commande effectuée en plusieurs exemplaires distribués à tous les acteurs, le gestionnaire de commande qui est un agent du personnel des achats, est chargé de son classement provisoire, son suivi et sa relance éventuelle au vu du délai prévu. L'outil informatique est un auxiliaire précieux dans cette gestion et permet une relance automatique.

2.2.2.6. Réception et Gestion des stocks

La réception du bien commandé atteste du changement de propriété et donc de responsabilité d'où son caractère primordial dans le processus achats. L'engagement matérialisé par une demande d'achat et confirmé par une commande devient définitif après réception du demandeur – utilisateur. L'attestation de réception marque la satisfaction de ce dernier et l'obligation pour l'entreprise d'enclencher le sous-processus du paiement du bien ou du service reçu.

Il ne peut y avoir de paiement sans réception effective et préalable (sauf avance ou acompte). D'où l'importance d'une réception faite de façon objective contradictoire et indépendante (constitution d'une cellule de réception par exemple).

2.2.2.7. Réception et Contrôle de la facture

La facture reçue du fournisseur transite généralement par le secrétariat de la Direction Générale avant d'être transmise aux Services Comptables qui sont tenus d'émarger sur un cahier de transmission.

Ledit secrétariat prend soin au préalable, d'y apposer un tampon dateur et de l'enregistrer manuellement ou par saisie informatique si l'entreprise est dotée d'un logiciel de gestion du courrier.

Le registre manuel ou le listing informatique comporte généralement les renseignements utiles suivants :

- la raison sociale du Fournisseur
- le code du Fournisseur (en chiffres)
- la date d'arrivée de la facture
- le numéro de la facture (numéro externe)
- le numéro séquentiel interne (par ordre d'arrivée des factures). Dans le cas d'un système informatisé, ce numéro est automatiquement généré
- le montant global de la facture (éventuellement).
- Etc.

Si l'effectif des services comptables le permet, les factures sont ordonnancées par des sections différentes selon qu'il s'agit de fournitures, de services ou d'immobilisations (investissements).

L'ordonnancement de la facture a pour objectif son identification et son authentification par examen de la raison sociale grâce à la confrontation avec le fichier « fournisseurs » et par examen de l'objet de la transaction ainsi facturée.

Suivront ensuite les opérations de contrôles arithmétiques, d'imputation comptable et de validation par le demandeur - utilisateur qui est en l'occurrence « responsable budgétaire ».

2.2.2.8. Enregistrement et paiement de la facture

La facture ainsi approuvée est enregistrée dans les comptes en attente de l'échéance de paiement.

Le dossier « Fournisseur » tenue aux services comptables comprend dès lors :

- le bon de commande
- le bon de livraison du fournisseur
- le bon de réception
- la facture
- et la fiche d'ordonnancement

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

2.3. LES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS ET LES DISPOSITIFS DE MAITRISE

Tableau 2: Tableau d'analyse des risques (Référentiel d'analyse des risques)

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
1. Existence d'une politique générale d'achats et prévision des dépenses	1-1. Conception et mise en place d'une politique générale d'achats par la Direction Générale	<ul style="list-style-type: none"> Absence de politique générale d'achats. Achats au jour le jour, pilotage à vue, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Texte signé par la Direction Générale définissant des objectifs globaux assignés au Département Achats
	1-2. Existence d'un budget et participation du Département Achats à son élaboration	<ul style="list-style-type: none"> Absence de prévision des dépenses Pilotage a vue (voir 1-1) Achats non nécessaires à la marche de l'entreprise Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de budget n + 1 en fin d'exercice n par le Contrôle de Gestion en collaboration avec toutes les directions – arbitrage DG Visa budget par le Contrôle de Gestion (voir 3)
	1-3. Impossibilité de dépasser les prévisions sans autorisation	<ul style="list-style-type: none"> Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins) 	<ul style="list-style-type: none"> Visa obligatoire de la Direction Générale sur toute DA dépassant le budget initial

³ CI = Contrôle Interne

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI³ existant
2. Expression et justification du besoin	2-1. DA pré numérotée et établie par une personne habilitée	<ul style="list-style-type: none"> • Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rubriques du budget affectées à un responsable bien précis (spécimen de signatures)
	2-2. DA autorisée par un supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Achat non nécessaire ou inopportun • Achat non autorisé 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Signature du supérieur hiérarchique et du Contrôle de Gestion en considérant le caractère opportun et prioritaire de l'achat
	2-3. Objet de la DA prévu au budget (voir 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Achat non prévu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demandes doivent se référer à un budget d'achat mensualisé et éclaté par centre de responsabilité ➤ Séparation de fonction de demandeur et signataire.
3. Visa du Contrôle de Gestion			
	3-1. Aucune commande ne peut être lancée sans autorisation du Contrôle de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Achat non prévu au budget (voir 1-3) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toute DA, avant de se muer en commande, est visée par le Contrôle de Gestion qui précise, à l'occasion, le reliquat sur la ligne budgétaire concernée
4. Choix du fournisseur	4-1. Existence de critères précis pour le choix objectif des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur. • Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées • Marchés de gré à gré 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Panel des fournisseurs à consulter défini collégalement (Demandeur et acheteurs)

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
	4-2. Prospection de fournisseurs et mise en place d'un fichier d'identification	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille. • Autres fournisseurs potentiels non consultés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procédure d'agrément des fournisseurs ➤ Classification des fournisseurs par qualification et par importance des effectifs et du chiffre d'affaires
	4-3. Procédure de mise en concurrence des fournisseurs ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'une procédure d'appel d'offres pour les achats importants ou d'une consultation préalable • Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procédure d'appel d'offres obligatoire au-delà d'un certain seuil ➤ Consultation de trois fournisseurs au minimum
5. Passation et suivi de la commande	5-1. Commandes autorisées par des responsables habilités	<ul style="list-style-type: none"> • Commandes directes, non autorisées ou hors circuit • Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Précision des pouvoirs de signatures des commandes (liste nominative et instauration de plafonds – spécimens de signature régulièrement mis à jour...)
	5-2. Conditions générales d'achats écrites et sans ambiguïté	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécifications commerciales et/ou techniques) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conditions générales d'achats transcrites in extenso sur la commande ou en annexe ➤ Accusé de réception signé par le fournisseur attestant de son approbation desdites conditions

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
6. Réception et gestion des stocks	6-1. Biens ou service commandés identiques en tous points à ceux reçus	<ul style="list-style-type: none"> • Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablissement d'un BR distinct du bon de commande et du bon de livraison du fournisseur ➤ PV de réception contradictoire dans le cas de services et travaux divers
	6-2. Attestation de la réception sur la base d'un bon de réception pré numéroté	<ul style="list-style-type: none"> • Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (Attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Approbation contradictoire du BR (demandeur, magasinier et livreur ou chauffeur)
	6-3. Détection des avaries et manquants	<ul style="list-style-type: none"> • Réception validée en dépit des manquants ou avaries. • Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etablissement d'un bon d'avaries ou manquants approuvé par le fournisseur (ou le livreur)
	6-4. Mise en stock dans des conditions adaptées au type de bien	<ul style="list-style-type: none"> • Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries... • Absence de conditions optimales de stockage et de protection contre les pertes ou vols etc. • Absence de police d'assurance sur les stocks 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Local adéquat fermant à clef ➤ Local spécifique dans le cas de stocks spéciaux ou stocks à usage domestique ➤ Assurance incendie, dégâts des eaux...

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
	6-5. Mouvements de stocks (entrée – sortie) autorisés	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude ou fauche – Entrées ou sorties falsifiées • Mise en stock erronée ou double entrée • Absence de mise en stock 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ BR et BS (bon de sortie) signés par le responsable du magasin ➢ Inventaires physiques périodiques par une personne indépendante
	6-6. Adéquation du profil à l'emploi quant au personnel du magasin	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance du stock par manque de qualification du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Formation permanente du personnel
7. Réception et Contrôle de la facture	7-1. La facture concerne bien l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Facture égarée • Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise • Erreur sur le code fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Identification par le secrétariat du DG à l'arrivée du courrier numéro séquentiel interne ➢ Fiche d'ordonnancement établie par les services comptables (code fournisseur) ➢ Distinction de l'original des copies par un tampon « original » et un tampon « copie »
	7-2. Identité parfaite de la facture (Fa), de la commande (BC) et du bon de réception (BR) quant aux biens ou travaux facturés (quantités et valeurs identiques°)	<ul style="list-style-type: none"> • Facture non conforme à la commande (prix, quantité) • Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise • Enregistrement de factures fictives ou erronées • Surfacturation suite collusions • Erreur de calcul sur la facture 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Fiche d'ordonnancement (voir 7-1) ➢ Comparaison systématique entre les trois documents – facture – BC et BR par le contrôleur de factures indépendant et tampon de validation plus signature ➢ Contrôles arithmétiques verticaux et horizontaux

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
8. Enregistrement et paiement de la facture	8-1. Imputations comptables correctes (comptabilité générale et comptabilité analytique) et enregistrement correct	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires • Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiche d'ordonnancement jointe à la facture ➤ Identification du fournisseur par son code ➤ Visa de validation des imputations par le chef comptable ➤ Comptabilisation exclusive de l'original de la facture
	8-2. Paiement des factures après le « BON A PAYER » du gestionnaire responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement de factures fictives (sans objet réel) • paiement de factures erronées 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Signature de la fiche d'ordonnancement et visa sur la facture par le gestionnaire responsable
	8-3. Enregistrement des factures dans la bonne période	<ul style="list-style-type: none"> • Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collecte des derniers BR (séquence numérique) au moment des travaux de fin d'exercice (inventaires physiques notamment) ➤ Examen des dernières factures de l'exercice sur la base des BR. Vérifier que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
	8-4. Paiement des factures à bonne date (échéance prévue) et au fournisseur concerné	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale • Paiement erroné 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Comparaison facture/bon de commande (BC) et bon de réception (BR) avant signature du titre paiement par la personne habilitée (pouvoirs de signature) ➢ Automatisation de la date d'échéance (la date de réception de la facture détermine automatiquement sur la fiche d'ordonnancement la date d'échéance et verrouillage) ➢ Validation des dates de paiement par le chef du Département Trésorerie
	8-5. Autorisation de paiement par la personne habilitée	<ul style="list-style-type: none"> • Double paiement • Falsification de chèques de règlement 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Apposition d'un tampon « PAYE » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée
	8-6. Suivi des avances et acomptes	<ul style="list-style-type: none"> • Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Remise des chèques de règlement par un service autre que les services comptables ➢ Analyse des soldes débiteurs

Sous processus	Objectifs spécifiques	Risques probables	Bonnes pratiques Dispositif de CI ³ existant
	8-7. Enregistrement correct du paiement	<ul style="list-style-type: none"> • Omission de comptabilisation du paiement • Enregistrement erroné concernant le montant et le fournisseur • double enregistrement du paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enregistrement exclusif à partir de la pièce justificative de paiement (chèque, pièce de caisse, ordre de virement) ➤ Analyse des comptes fournisseurs dont les soldes sont débiteurs ➤ Analyse périodique des comptes de trésorerie ➤ Confirmation directe des soldes
	8-8. Analyse régulière des soldes des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Litiges fréquents • Retards de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réconciliation des soldes avec les relevés envoyés par les fournisseurs ➤ Confirmation directe de soldes par l'audit interne / ou externe

Source : CODEX « Audit des approvisionnement » 2006, Jean Baptiste DIENE (modifié)

CHAPITRE 3 : DEMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES

L'identification et l'analyse du risque constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d'un système de contrôle interne efficace. Le management doit à tous les niveaux identifier minutieusement les risques et prendre des mesures adéquates afin de les limiter. (Coopers & Lybrand et l'IFACI, 1998 : 58)

3.1. LA MICRO-EVALUATION

C'est l'évaluation faite au niveau des opérations au sein d'un processus ou un thème. Il existe plusieurs types d'approches surtout au niveau de la phase d'identification des risques. Nous avons :

- **L'approche Top Down** : Dans cette démarche, c'est la hiérarchie (audit ou risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.
- **L'approche Bottom Up** : Cette démarche dite ascendante prend le sens inverse de la première. Ici, ce sont les opérationnels qui identifient les risques car étant les plus impliqués. Ces risques sont ensuite soumis à l'audit ou au risk manager dont la charge est de déterminer l'importance de chacun des risques.
- **La combinaison des deux (02) démarches** : selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels.
- **L'approche par le benchmarking** : elle consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

3.1.1. Identification des risques

Selon Coopers & Lybrand et l'IFACI (1998 : 58), « Les performances d'une entreprise peuvent être menacées par des facteurs internes ou externes. Ces facteurs peuvent, à leur tour, avoir un impact à la fois sur les objectifs formules et sur les objectifs implicites. Les risques augmentent au fur et à mesure que les objectifs différents des performances

réalisées. Souvent, des objectifs explicites ne sont pas fixes à l'échelle de l'entreprise dans certains domaines, car elle juge ses performances satisfaisantes. Bien qu'il puisse ne pas y avoir d'objectif explicite ou écrit dans ces circonstances, il existe un objectif tacite de stabilité ou d'absence de changement. Ceci ne signifie pas qu'un objectif tacite ne comporte pas de risque interne ou externe. Par exemple, une organisation pourrait considérer ses services à la clientèle comme satisfaisant bien que, en raison d'un changement de comportement de la part d'un concurrent, ceux-ci puissent être moins bien perçus par la clientèle. »

Les risques doivent être identifiés non seulement à l'échelle de l'entreprise, mais également au niveau de chaque activité. Gérer les risques au niveau des activités permet d'axer l'évaluation des risques sur les principales divisions ou fonctions...

Le processus d'identification comporte, cependant, quelques limites d'ordre pratique et il est souvent difficile de déterminer jusqu'où il est raisonnable d'aller. Par exemple, il serait absurde de prendre en compte le fait qu'une météorite puisse tomber sur une usine ; en revanche, il peut être raisonnable de tenir compte de l'éventualité de la chute d'un avion sur une usine située à proximité d'un terrain d'aviation.

3.1.1.1. Les méthodes d'identification

a) Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Selon Bapst (2005: 39), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante.

L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette identification selon l'auteur est un exercice assez complexe dans sa réalité.

b) Identification par l'analyse historique

C'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception du tableau des risques.

c) Identification basée sur l'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

d) Identification par les tâches élémentaires

Il s'agit de découper chaque processus en tâches élémentaires et de se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était faite ou n'était pas faite du tout ? (RENARD Jacques et CHAPLAIN Jean-Michel, 2006 : 222).

e) L'identification par les processus

L'entreprise étant découpée en processus, il s'agit de s'intéresser progressivement à chaque processus et d'inventorier les différents risques associés.

f) L'identification par les métiers

Pour les entreprises ayant plusieurs métiers, on s'intéresse à chaque métier séparément afin de recenser les divers risques liés.

Au-delà de ces considérations, l'identification peut être aussi :

- Passive : Exploitation de base documentaire (rapport d'audit, contrôle interne, etc.)
- Active : entretiens, observations ...

3.1.1.2. Les outils d'identification

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques.

Nous pouvons citer parmi tant d'autres les outils suivants :

- Tableau des risques : TffA,
- Questionnaire (annexe1-3),
- Feuille de révélation des risques (annexe 4),
- Grille d'analyse des tâches (annexe 5),
- Flow-Chart,
- Brainstorming...

3.1.2. Quantification des risques

Il est nécessaire de procéder à l'analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés. Cette quantification se fera en fonction des caractéristiques du risque

3.1.2.1. Les méthodes de quantification

Il existe plusieurs façons de quantifier le risque. Toutes les méthodes se retrouvent néanmoins dans la catégorisation suivante :

- La méthode quantitative
- la méthode qualitative

c) La méthode quantitative :

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

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

Cette méthode rassemble les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune.

d) La méthode qualitative :

Les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

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

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

Tableau 3: Relation entre niveau de contrôle interne et probabilité de survenance du risque

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

Source : Note de cours, « Audit interne » : M. Moussa Yazi, 2006

Il faut toutefois noter que l'évaluation par ces deux (02) méthodes semble plus pertinente ; car elles reposent d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier; perte de marché; image...). La mesure de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutit à la conception d'une carte du niveau de risque.

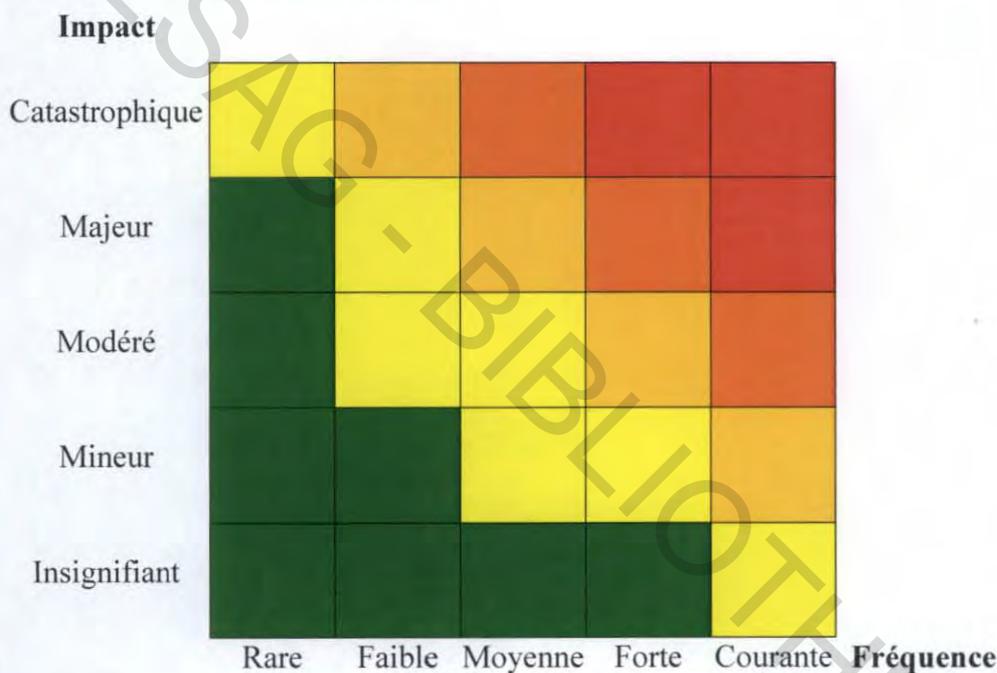
Plusieurs méthodes ont été développées dans le cadre de l'audit interne pour évaluer globalement le risque ou un des ses caractéristiques (probabilité ou impact).

3.1.3. Hiérarchisation des risques

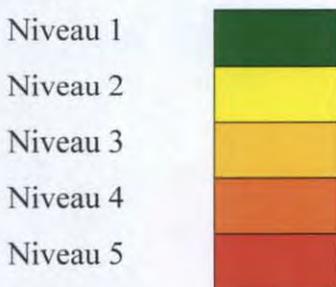
Les risques ayant été identifiés et quantifiés, il devient plus aisé de les hiérarchiser. Pour ce faire, la meilleure façon reste une représentation graphique notamment la cartographie des risques. Celle-ci permet de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée sous forme de graphique.

Elle peut se présenter de différente façon. A titre d'exemple, nous présentons le modèle suivant :

Figure 3: Cartographie des risques



Légende:



Source: David Ingram, *Best practices for risk mapping process (modifié)*

Les risques sont présentés dans les cases coloriées en fonction de leurs caractéristiques (impact et fréquence) qui déterminent leur criticité qui va du vert (niveau 1 : le plus bas) au rouge (niveau 5 : le plus élevé).

3.1.4. Evaluation des mesures à prendre

Une fois les risques évalués et hiérarchisés, le management doit étudier la façon de les gérer. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant le risque, et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour le réduire. Les mesures qui peuvent être prises pour limiter l'importance ou la probabilité de survenance du risque englobent toute une série de décisions de gestion courante qui vont de l'identification de sources d'approvisionnement alternatives ou du développement des lignes de produits, jusqu'à l'obtention d'états de gestion plus pertinents ou l'amélioration des programmes de formation. Parfois, les mesures prises peuvent supprimer le risque ou limiter son effet s'il vient à se matérialiser. Ces mesures consistent par exemple à limiter son effet d'approvisionnement par une politique d'intégration verticale, à se couvrir contre les risques financiers ou à vérifier l'adéquation des couvertures obtenues auprès des compagnies d'assurances.

3.2. LA MACRO-EVALUATION

C'est l'évaluation évoquée par la Norme 2010 concernant la planification des missions d'audit. Le but de celle-ci est l'établissement d'un plan d'audit basé par les risques.

3.2.1. Le système RADAR⁴

Il repose également sur les deux critères de la cartographie :

- Une appréciation de la gravité (appréciation quantitative),
- Une appréciation de la fréquence (appréciation qualitative),

auxquels on ajoute :

- L'appréciation du contrôle interne.

Cette dernière se pratique comme indiqué au chapitre précédent en retenant l'échelle de valeur à trois niveaux.

- La seconde appréciation est celle de la gravité : elle est censée mesurer l'importance des enjeux ; c'est pourquoi on la nomme aussi appréciation quantitative. Pour la chiffrer l'auditeur évalue en fin d'audit le budget annuel de l'unité, ou chiffre d'affaire annuel, ou la valeur des installations. Ce sera l'un ou l'autre de ces chiffres selon l'activité auditée.

⁴ Radar System (Resources of audit department allocated by risk) – Méthode du groupe Shell

Par exemple :

- S'il s'agit de l'audit des ventes, on retiendra le chiffre d'affaires,
- S'il s'agit de l'audit des installations de fabrication d'une usine, on retiendra la valeur desdites installations.

Si l'unité est susceptible d'être appréciée avec deux ou trois de ces éléments, on retient celui dont la valeur est la plus importante.

La valeur retenue ayant ainsi été identifiée ou calculée – et on perçoit bien que ce calcul doit être constamment actualisé – l'auditeur va déterminer deux seuils quantitatifs. Le niveau de ces seuils, exprimé en valeur monétaire, est fonction de l'entreprise, de sa dimension, de son chiffre d'affaires, de la valeur de ses installations...

Les chiffres sont déterminés de telle sorte que :

- en deçà du premier seuil, on peut dire que l'enjeu est de faible importance,
- au delà du second seuil : l'enjeu est élevé,
- entre les deux : l'enjeu est d'importance moyenne,

Selon que tel ou tel chiffre constitue pour l'entreprise une valeur de dimension élevée ou non.

Là encore, on va donc déterminer trois niveaux :

1. Enjeu faible,
2. Enjeu moyen,
3. Enjeu important.

- La troisième appréciation est encore plus délicate à réaliser puisqu'elle est purement qualitative : c'est une appréciation sur la vulnérabilité de l'unité auditée et qui permet d'apprécier la fréquence.

Pour la chiffrer, l'auditeur va examiner tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vulnérabilité du sujet auditée :

- l'unité est-elle au siège social, dans un environnement de travail de bonne qualité... ou perdue dans la nature au fond d'une province ?
- bénéficie-t-elle d'un encadrement solide ou n'est-elle confiée qu'à un seul responsable de niveau moyen ?
- le personnel est-il de bonne qualification ou a-t-il besoin de formation professionnelles complémentaires ?

- l'environnement social est-il tranquille ou à risque ?
- le travail à réaliser est-il simple ou d'une grande complexité ?
- l'activité quotidienne est-elle susceptible ou non de générer des tentations ?

Au terme de ces interrogations, l'auditeur se détermine – de façon bien évidemment subjective – en affectant l'unité auditée de l'un des trois coefficients :

1. Vulnérabilité faible,
2. Vulnérabilité moyenne,
3. Vulnérabilité forte.

La vulnérabilité sera toujours « forte » en présence de zones traditionnellement considérées comme comportant des risques potentiels élevés.

A la fin de cet examen simple et rapide, et particulièrement rapide lorsqu'il a déjà été effectué au moins une fois et qu'il ne s'agit plus que d'une simple mise à jour, l'auditeur dispose de trois critères, chacun numéroté de 1 à 3 : il ne reste plus qu'à les combiner pour les mettre en oeuvre.

a. La mise en oeuvre

En multipliant les 3 chiffres ainsi calculés, on obtient pour chaque thème de mission considéré, une valeur pouvant aller de $1 \times 1 \times 1 = 1$ et qui symbolise le risque minimum jusqu'à $3 \times 3 \times 3 = 27$ et qui symbolise le risque maximum.

Ce calcul d'un coefficient global d'appréciation du risque comporte des situations d'ex-aequo.

Par exemple :

Contrôle interne avec lacunes graves	: 3	} 3x2x1=6
Enjeu moyen	: 2	
Vulnérabilité faible	: 1	

Est égal à :

Contrôle interne adapté	: 1	} 1x3x2=6
Enjeu important	: 3	
Vulnérabilité moyenne	: 2	

Et on pourra multiplier les exemples.

On va réduire ces situations d'apparente égalité en considérant :

- que le critère majeur est celui sur l'appréciation du contrôle interne : il résulte d'un audit qui vient d'être réalisé et de ce fait comporte le maximum de garantie,
- que le critère mineur est celui sur l'appréciation de la vulnérabilité, car nécessairement très subjectif.

Ainsi dans l'exemple ci-dessus, la situation présentant un Contrôle interne « avec lacunes graves » sera considérée comme comportant un risque supérieur à celle ayant un « contrôle interne adapté » : elle sera donc auditée avec une fréquence plus rapprochée.

On obtient ainsi une table de classement allant de 1 à 27, du moindre risque au risque le plus élevé (cf. tableau ci-dessus). Chaque mission d'audit figurant sur le plan va donc affecter un rang de classement qui est fonction du risque et permet de déterminer la fréquence à retenir dans les interventions.

Tableau 4: Système RADAR (Tableau de classement)

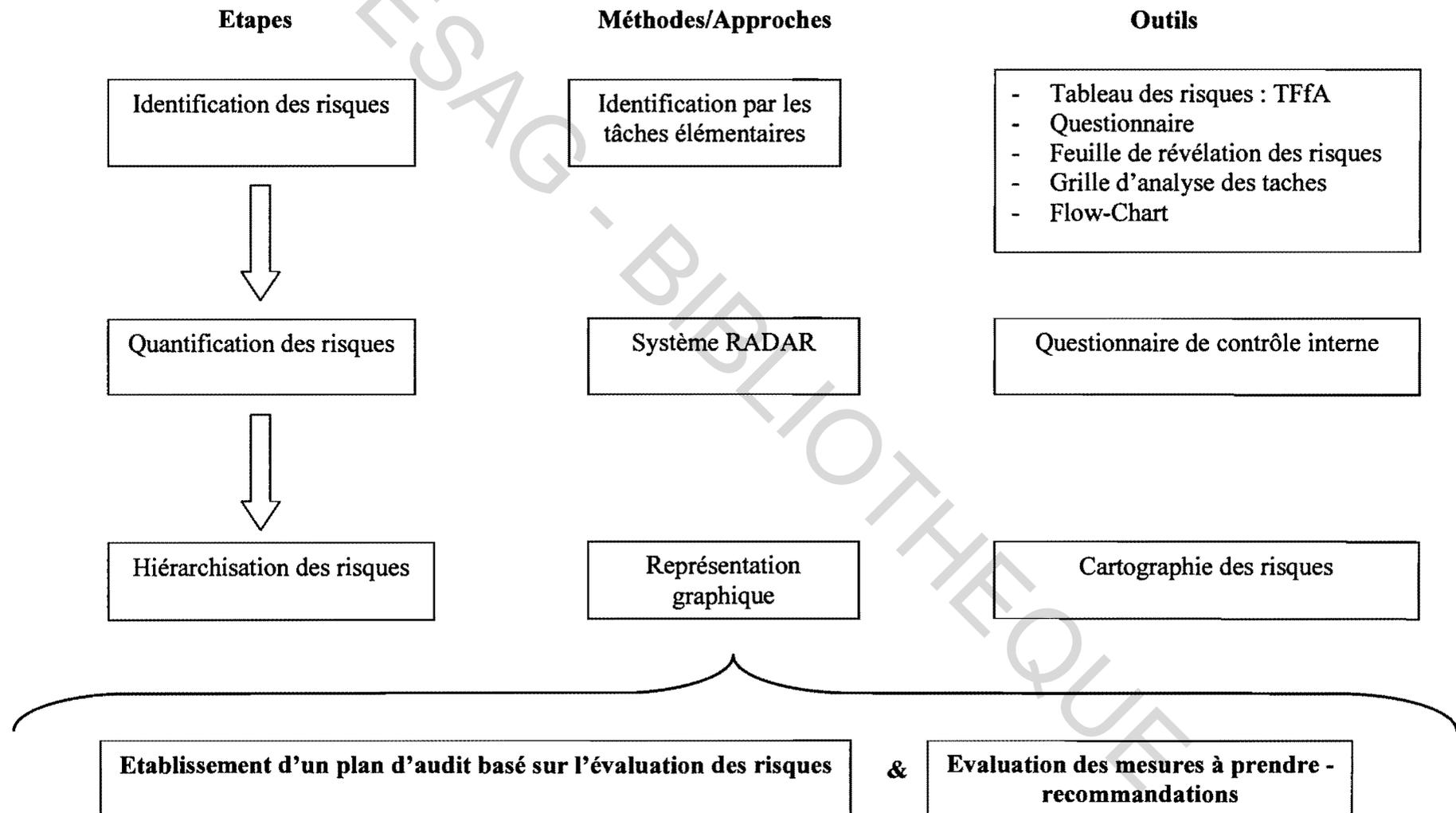
Rang	Contrôle interne	Enjeu	Vulnérabilité	K
1	Adapté	Faible	Faible	1
2	Adapté	Faible	Moyenne	2
3	Adapté	Moyen	Faible	2
4	Insuffisant	Faible	Faible	2
5	Adapté	Faible	Elevée	3
6	Adapté	Elevé	Faible	3
7	Lacunes graves	Faible	Faible	3
8	Adapté	Moyen	Moyenne	4
9	Insuffisant	Faible	Moyenne	4
10	Insuffisant	Moyen	Faible	4
11	Adapté	Moyen	Elevée	6
12	Adapté	Elevé	Moyenne	6
13	Insuffisant	Faible	Elevée	6
14	Insuffisant	Elevé	Faible	6
15	Lacunes graves	Faible	Moyenne	6
16	Lacunes graves	Moyen	Faible	6
17	Insuffisant	Moyen	Moyenne	8
18	Adapté	Elevé	Elevée	9
19	Lacunes graves	Faible	Elevée	9
20	Lacunes graves	Elevé	Faible	9
21	Insuffisant	Moyen	Elevée	12
22	Insuffisant	Elevé	Moyenne	12
23	Lacunes graves	Moyen	Moyenne	12
24	Insuffisant	Elevé	Elevée	18
25	Lacunes graves	Moyen	Elevée	18
26	Lacunes graves	Elevé	Moyenne	18
27	Lacunes graves	Elevé	Elevée	27

Pour ce faire, on adopte une règle qui peut être :

- Pour tous les sujets dont le coefficient de risque va de 1 à 13 : un audit tous les 4 à 5 ans,
- Pour ceux dont le coefficient est compris entre 14 et 24 (ce qui statistiquement est le plus grand nombre) : un audit tous les 3 ans.
- Enfin pour les coefficients 25-26 et 27 : un audit tous les ans ou tous les 2 ans.

En reprenant l'exemple ci-dessus, le second cas sera apprécié avec le rang 12 (audit tous les 4/5 ans) et le premier avec le rang 16 (audit tous les 3 ans). A partir de là, le plan d'audit peut être structure.

CHAPITRE 4 : MODELE D'ANALYSE



Nous venons de passer en revue une grande partie de la littérature qui traite de l'évaluation des risques et du processus des achats/fournisseurs, ce qui nous a permis de voir les différents points de vue de divers auteurs. A part la diversité des méthodes, outils, et techniques proposés, une grande majorité d'entre eux s'accorde sur les principes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION DES RISQUES DU PROCESSUS ACHATS/FOURNISSEURS

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Après une étude documentaire complète du processus d'évaluation des risques et celui des achats/fournisseurs, nous pouvons passer à présent à un cas concret. Pour ce faire, nous avons choisi IKATEL SA. Ce choix n'est pas du tout fortuit car au Mali dans bien de domaines, IKATEL SA est une référence comme nous le verrons dans la présentation au niveau du chapitre 5.

Nous décrirons ensuite les procédures d'achats qui y sont appliquées et le niveau d'évaluation des risques au niveau de ce processus (chapitre 6).

Au niveau du chapitre 7, nous mettrons en œuvre l'évaluation des risques du processus achats/fournisseurs en passant par les étapes déjà identifiées lors de la revue de littérature.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS AU MALI ET D'IKATEL

5.1. LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS AU MALI

Le plan directeur des télécommunications adopté en mai 1992 par le gouvernement malien détermine jusqu'en 2012 les principaux objectifs du pays, à savoir le désenclavement intérieur et extérieur, la satisfaction de la demande dans les villes et localités les plus importantes et l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers. Ce désenclavement a été accéléré par l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) de football en 2002. Les télécommunications ont connu un bon spectacle avec l'organisation de cet événement continental en 2002 suivi de l'attribution d'une deuxième licence en plus de celle de l'opérateur historique la même année.

5.1.1. Les acteurs et leurs activités

Aujourd'hui, le marché malien des télécommunications est organisé principalement autour de deux types d'acteurs :

- Les 2 opérateurs (SOTELMA et IKATEL) disposant de licence leur permettant d'établir ou exploiter tous types de réseaux ou de services de télécommunications;
- Les Fournisseurs d'Accès Internet (FAI) disposant d'autorisation temporaire d'établissement de réseaux basés sur les technologies VSAT ou boucles locales radio;

5.1.1.1. SOTELMA

Depuis sa création en octobre 1989 et conformément à sa mission, la SOTELMA, opérateur historique, s'est engagée dans le développement de ses infrastructures et services de télécommunications sur toute l'étendue du territoire national.

Société d'Etat au capital de 8,8 milliards de FCFA, elle a pour objet l'exploitation du service public des télécommunications ; son programme d'investissement 2002 s'élevait à

environ 20 milliards de FCFA couvert en totalité par l'autofinancement. Sa privatisation est prévue pour 2008.

Elle offre des produits et Services tels que :

- Téléphonie filaire
- Téléphonie sans fil
- Téléphonie mobile (GSM)
- Téléphonie publique
- Internet par ligne téléphonique (RTC : réseau téléphonique commuté)
- Internet Haut débit (ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line)
- Visioconférence
- Cyber espace SOTELMA
- ...

5.1.1.2. MALITEL

En 1999, la SOTELMA a créé MALITEL en association avec des investisseurs privés maliens (Sogétel), pour exploiter une licence de téléphonie cellulaire de type GSM.

Sous la pression de la Banque Mondiale, la SOTELMA a dû reprendre la participation des partenaires privés dans la perspective de sa privatisation.

Elle offre essentiellement que des services liés à la téléphonie mobile GSM.

5.1.1.3. IKATEL : (cf. section 5.2)

Filiale du groupe SONATEL, IKATEL offre divers tels que :

- Téléphonie mobile (GSM et GPRS)
- Internet Haut débit (BLR : Boucle Local Radio)
- Offres numériques (liaisons spécialisées)
- ...

5.1.2. La demande

La population totale du Mali était estimée à 13 millions en 2003 (PNUD 2005 : 276) sur une superficie de 1,2 millions de km².

Avec plus de la population du pays qui vit avec moins d'un dollar par jour, le Mali est classé parmi les "pays les moins avancés ".

Compte tenu de sa pauvreté (174^e sur 177 pays classes selon les indicateurs du PNUD de 2003) et de la faible densité de la population (près de 11 habitants au km²), le marché malien des télécoms est soumis à de fortes contraintes de taille et dispersion géographique.

5.1.3. Les infrastructures

Le réseau de télécommunications est en cours de modernisation et la technologie de transmission par fibres optiques est en cours de substitution aux faisceaux hertziens.

Afin d'augmenter les capacités en haut débit du Mali, le Gouvernement malien s'est engagé, à travers la Sotelma (opérateur historique détenue à 100% par l'Etat malien), à interconnecter le réseau de fibres optiques implanté sur les axes Bamako-Dakar, Bamako-Nouakchott et Bamako-Sikasso-Abidjan au câble sous-marin SAT-3/WASC pour un accès haut débit au Backbone Internet, et d'autre part de mettre en œuvre une épine dorsale nationale à haut débit.

5.2. HISTORIQUE D'IKATEL

Détenu à 70% par le groupe SONATEL qu'est à son tour détenu à 42 % par France Telecom, la société IKATEL S.A est titulaire d'une licence d'établissement et d'exploitation de réseaux et services de télécommunications (téléphonie mobile et fixe, Internet et transfert de données) pour une durée de 15 ans.

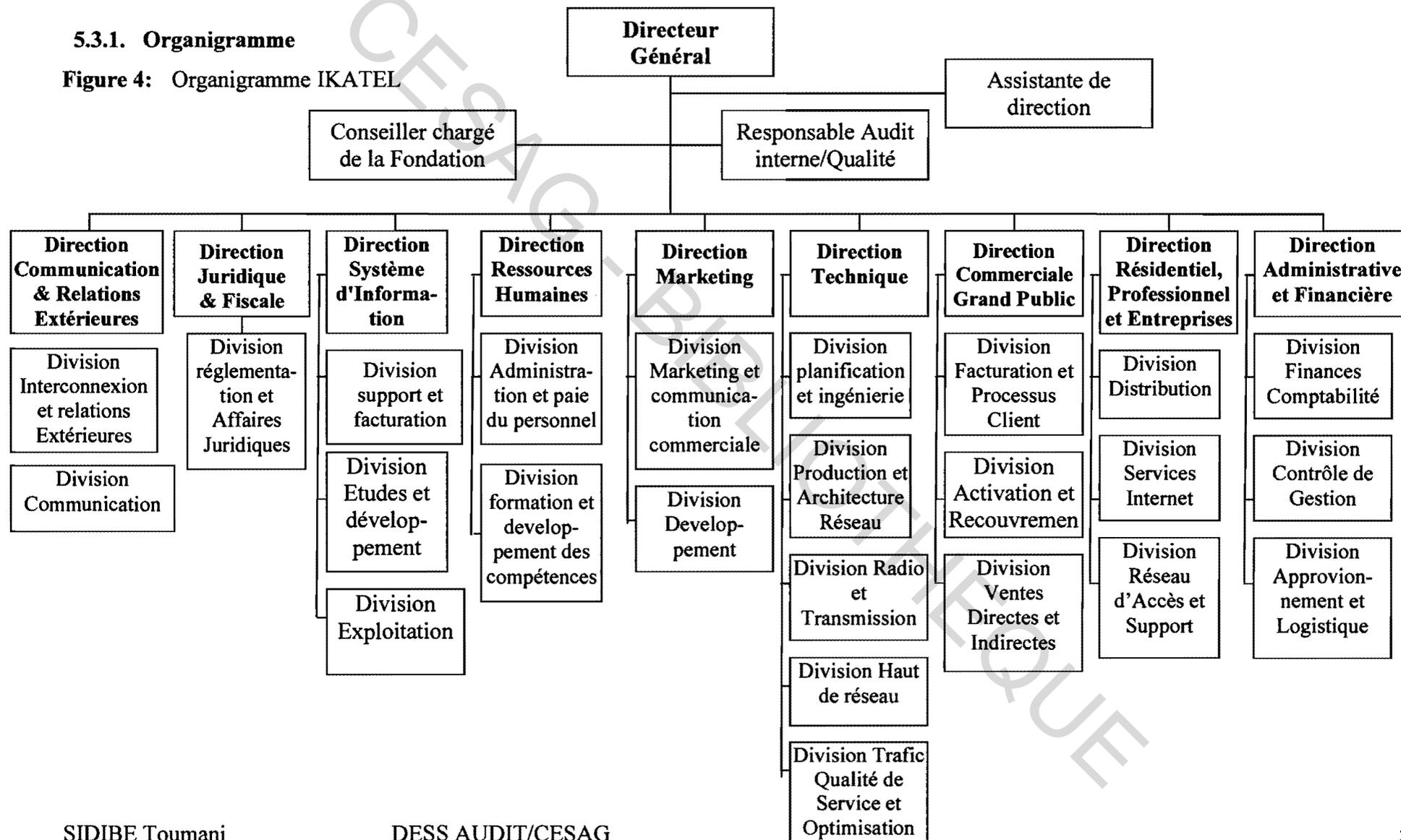
Dès son lancement en 2003 suite à un appel d'offre international, IKATEL S.A s'est imposée comme le leader de la téléphonie mobile au Mali.

Avec 980 000 abonnés en septembre 2006 au téléphone au niveau national contre 100 000 il y a 3 ans, IKATEL contribue énormément aux efforts de développement socio-économique au Mali. Pour soutenir son rythme de croissance, elle a engagé depuis son arrivée sur le marché malien des investissements importants pour construire et développer des infrastructures modernes de télécommunications sur l'ensemble du territoire national. Au total, IKATEL a investi en 3 ans 101 Milliards (dont 30 Milliards pour la licence) qui étaient prévus sur une période de 10 ans.

5.3. ORGANISATION

5.3.1. Organigramme

Figure 4: Organigramme IKATEL



Comme le montre l'organigramme ci-dessus, les collaborateurs directs du directeur général sont de 12 dont 9 directeurs et en staff un responsable Qualité /Auditeur Interne, un conseiller chargé de la Fondation IKATEL et l'assistante de directeur.

Les directions sont donc au nombre de 9 :

- Direction Administrative et Financière (DAF)
- Direction Juridique & Fiscale (DFJ)
- Direction Marketing (DM)
- Direction Commerciale Grand Public (DCGP)
- Direction Communication & Relations Extérieures (DCRE)
- Direction Ressources Humaines (DRH)
- Direction Technique (DT)
- Direction Système d'Information (DSI)
- Direction Résidentiel, Professionnel et Entreprises (DRPE)

Beaucoup d'entre elles sont composées de divisions et services.

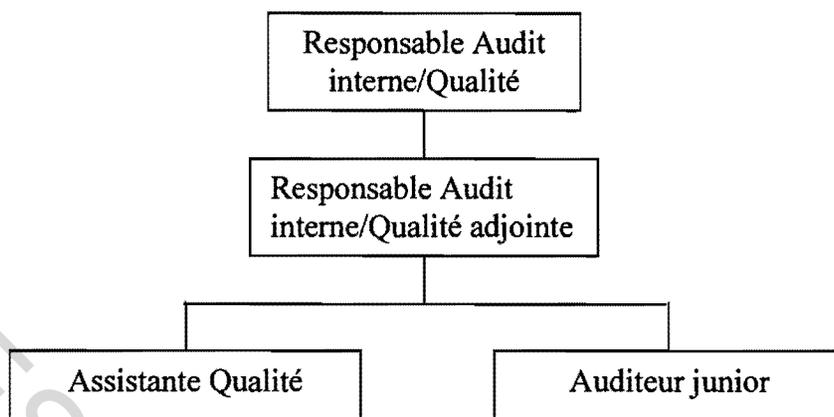
Les deux entités qui nous concerne pour cette étude est la Division Audit Interne/Qualité et la DAF qui a en son sein la Division Achat et Logistique (DAL). Nous allons donc faire une brève description de ces deux entités.

5.3.2. Division Audit Interne/Qualité

Elle est composée de trois personnes dont le responsable Audit interne, son assistante et un cadre administratif. Elle est combinée avec la Division Qualité d'où son appellation de Division Audit Interne/Qualité souvent. Le chef de Division étant nommé auditeur interne qualité.

Cette division est chargée de s'assurer de l'application des procédures et directives de la direction, de la fiabilité de l'information financière, de l'optimisation des opérations et de la conformité d'IKATEL aux normes ISO 9001 version 2000 (certification en cours).

Figure 5: Organigramme de la Division Audit Interne/Qualité

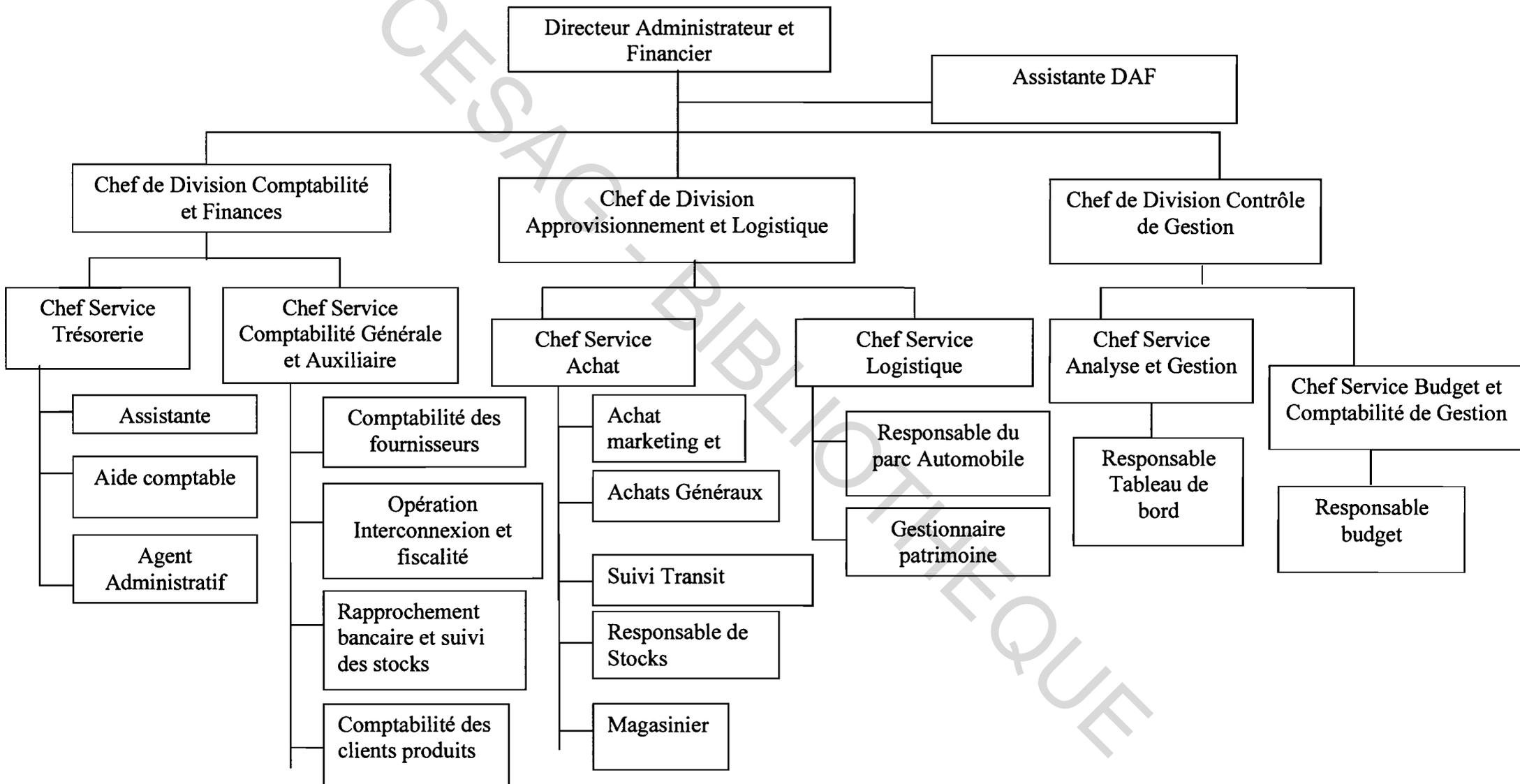


5.3.3. Direction Administrative et Financière

La Direction Administrative et Financière est celle qui abrite la Division Achats et Logistique. C'est une division qui sert de support aux différents centres de responsabilité d'IKATEL. Ce support est indispensable à la bonne marche et à la survie de la société. C'est une division qu'est constamment sollicitée et par tous.

A travers l'organigramme suivant, nous pouvons voir sa composition.

Figure 6: Organigramme de la Direction Administrative et Financière



CHAPITRE 6 : DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHATS ET DU NIVEAU D'EVALUATION DES RISQUES

6.1. DESCRIPTION DES PROCEDURES D'ACHATS IKATEL

6.1.1. Agrément des fournisseurs

Le principe de base est que les achats ne s'effectuent qu'auprès des fournisseurs agréés. Pour qu'un fournisseur soit agréé, celui-ci doit d'abord envoyer une demande d'agrément.

La demande d'agrément comprend les éléments suivants:

- la présentation de la société,
- le domaine d'activité et les activités secondaires, les moyens financiers et logistiques,
- la capacité de stockage,
- les meilleures références,
- le numéro d'identification fiscale,
- ...

Si le demandeur dispose d'une société bien structurée et excelle dans des activités qui intéressent IKATEL, la DAL programme une visite en relation avec la commission d'agrément composée:

- d'un représentant de la DAL,
- des représentants des divisions concernées par les prestations offertes par le fournisseur,
- d'un représentant de la division comptabilité générale.

La commission rend visite chez le demandeur pour constater sur place ses installations et avoir un entretien avec le dirigeant ou son représentant. Cette visite permet de vérifier sur place si les informations portées sur la demande d'agrément sont conformes.

Si les informations ne sont pas conformes, le questionnaire d'agrément ne lui est pas remis. Un rapport de visite est réalisé par la commission d'agrément et le dossier est classé sans suite.

Si les informations sont conformes, un questionnaire d'agrément est remis au fournisseur. Le fournisseur remplit le questionnaire, y joint tous les documents réclamés et le retourne à la DAL.

Celle-ci :

- reçoit le questionnaire, vérifie si toutes les rubriques sont remplies,
- ouvre un dossier d'agrément fournisseur et y classe le questionnaire,
- saisit les coordonnées du nouveau fournisseur agréé dans le domaine d'activité approprié,
- envoie au fournisseur une correspondance signée par le DAF pour lui notifier qu'il est agréé et qu'il sera consulté conformément à la procédure d'établissement d'une commande, contrat ou marché.

Un rapport récapitulatif des nouveaux fournisseurs agréés est établi tous les trimestres par le responsable de la position agrément et évaluation.

6.1.1.1. Fichier des fournisseurs agréés

Il existe un fichier récapitulatif des fournisseurs agréés par domaine d'activité. Ce fichier est mis à jour au fur et à mesure des entrées ou sorties de fournisseurs. Ce fichier renseigne sur les coordonnées du fournisseur, son activité principale, ses activités secondaires.

6.1.1.2. Notation des fournisseurs de biens et services

Une notation semestrielle est faite pour chaque fournisseur conformément à la grille suivante indexée sur le taux de conformité des livraisons ou recettes:

Après leur agrément, les fournisseurs seront régulièrement évalués

Après l'évaluation la DAL convoque la commission d'homologation composée de :

- représentant des CR utilisateurs
- responsable de la position agrément et évaluation

La commission d'homologation statue sur les différentes fiches de notation et décide de la reconduction ou non du fournisseur conformément aux directives:

- Les fournisseurs ayant une note annuelle de 10 à 12/20 seront définitivement exclus du fichier,
- Les fournisseurs ayant une note de 14/20 seront suspendus provisoirement et la levée de la suspension dépend de leur bonne volonté d'améliorer la qualité de leurs prestations,
- Les fournisseurs ayant une note de 16/20 seront avertis par écrit,
- Les fournisseurs ayant une note de 18 seront reconduits.

Un Procès verbal sera établi et signé par les différents membres de la commission.

6.1.1.3. Mise à jour du fichier des fournisseurs agréés

Après évaluation, le responsable de la position agrément et évaluation renseigne et met à jour le fichier des fournisseurs agréés sur la base du Procès verbal. Ce fichier est soumis à la validation du DAF.

Une mise à jour est effectuée dans Oracle afin d'empêcher tout acheteur d'émettre des DA au nom d'un fournisseur non agréé.

Nous passons donc à la procédure pour l'achat de biens et services

Cette procédure décrit les activités suivantes:

- l'expression des besoins
- la mise en place de fichier de fournisseurs et consultants l'établissement d'une demande d'achat
- la passation de marché par consultation restreinte
- la passation de marché par appel d'offres
- la passation de marché selon la procédure du gré à gré ou entente directe l'établissement de bon de commande
- l'établissement d'un contrat
- le transit et dédouanement des biens importés.

6.1.2. Expression de besoins

Première étape des approvisionnements, l'expression des besoins doit être claire. Pour les propres besoins d'IKATEL-SA, l'expression des besoins relève des prérogatives du Directeur Général, des directeurs, des responsables de divisions.

Le document de référence en matière d'acquisition de biens et services est la «Prévision Financière Annuelle : PFA».

Les besoins sont évalués à l'avance chaque année par la DAF à travers le Contrôle de Gestion, de concert avec l'ensemble des structures d'exécution.

Les différents modes de passation sont mentionnés dans le plan de passation de marchés. Y figurent également les indications sur le recours aux partenaires pour des besoins spécifiques étant donné la complexité du domaine des nouvelles technologies et de la télécommunication.

6.1.2.1. Traitement de la demande d'achat ORACLE

Les demandes d'achat sont créées et approuvées par les Chefs de CR. Les correspondants budgétaires n'interviennent plus sur les demandes d'achat. L'engagement des demandes d'achat se fait à l'approbation. Tout CR qui n'a pas de crédits ne pourra pas faire de DA.

La DA étant approuvée, on peut passer au choix du fournisseur parmi ceux préalablement agréés.

6.1.3. Choix du fournisseur

Il existe trois modes de sélection des fournisseurs chez IKATEL, la consultation restreinte, l'appel d'offres et le gré à gré.

6.1.3.1. Consultation restreinte

La Consultation restreinte de fournisseur vise la sélection de fournisseurs à l'issue d'une procédure de mise en concurrence d'au moins trois soumissionnaires sur la base du fichier fournisseurs ou la consultation de tout autre fournisseur jugé crédible.

Le choix doit être opéré à partir du cahier de charges selon les caractéristiques suivantes:

- le prix;
- le délai de livraison;
- la qualité du service ou des échantillons du produit;
- éventuellement de la crédibilité du fournisseur.

Le choix effectué par la DAL doit pouvoir être justifié par des supports justificatifs fiables.

Dans le cas présent il s'agira des achats compris entre la valeur de 20 001 FCFA et 20 000 000 FCFA. Il faut toutefois noter que pour les achats supérieurs à 5 000 000 FCFA, IKATEL a l'obligation de signer un contrat avec le fournisseur.

Il peut y avoir une à trois commissions différentes d'évaluation des offres et ce selon la spécificité de l'achat et du montant enjeu (ouverture des plis; technique et d'adjudication).

Pour plus de précisions, se référer au tableau ci-dessous:

Tableau 5: Procédures de consultation restreinte

Biens et services	De 20 000 à 200 000 FCFA	De 200 000 à 2 000 000 FCF A	De 2 000 000 à 20 000 000 FCFA
Procédures	Consultation restreinte	Consultation restreinte	Consultation restreinte
Moyens	Facture Proforma	Lettre de consultation	Lettre de consultation
Acteurs	DAL	DAL	DAL et DAF
Commission d'ouverture	Effectue le travail des commissions technique et d'adjudication. Elle est présidée par un membre de la DAL et comprend un membre de la DJF, du CR et toute personne ressource	Différente	Différente
Commission technique	Confère commission d'ouverture.	Différente. Elle est présidée par un représentant de l'entité demandeuse.	Différente
Commission d'adjudication	Confère commission d'ouverture	Différente. Elle est présidée par un représentant de l'entité demandeuse.	Différente
Validation	DAF	DAF	DG
Contrat	Non nécessaire	Non nécessaire sauf spécificité technique	Obligatoire à partir de 5 000 000 FCF A

Source : Manuel de procédures IKATEL

Les conditions de recevabilité des offres sont les suivantes:

- La transmission des offres dans les délais fixés: toute offre arrivée en dehors des délais est systématiquement rejetée. Cependant à la demande des postulants la DAL en accord avec le DAF pourra procéder à un report de la date de dépôt;

- La caution de soumission est obligatoire et ne peut être l'objet d'aucune dérogation ni dispense (sauf si elle n'est pas prévue) ;
- Toute offre non accompagnée d'une caution de soumission (lorsque celle-ci a été demandée) sera éliminée d'office;

Toute offre accompagnée d'une caution valable se verra réserver le traitement suivant:

- Lorsque l'une des pièces administratives demandées est manquante, la commission peut accorder un délai de grâce de deux à sept jours au soumissionnaire pour les fournir à la DAL;
- Lorsqu'il manque plus d'une pièce administrative, l'offre est éliminée d'office;
- Toute photocopie (y compris par fax) doit être légalisée sous peine de nullité;
- Une pièce nulle est réputée manquante;
- Le comité achat peut, exceptionnellement, accorder un délai de grâce de 48 heures pour la légalisation de photocopie.

Les membres du comité achat paraphent les documents administratifs transmis pour examen, en établissant la liste des offres recevables. La DJF vérifie la régularité des opérations.

6.1.3.2. Appels d'offres

Lorsque la valeur du marché atteint 20 000 001 FCFA, IKATEL est tenue de procéder à un appel d'offres, assortie d'une publicité large (publication dans les journaux). L'engagement de toute dépense supérieure à 500 000 000 de FCFA requière une autorisation expresse du Conseil D'administration. L'appel d'offres peut être restreint, ouvert ou international.

Les différents modes de passation conduisent au choix du fournisseur qui est matérialisé par un contrat. Le contrat, plus sécurisant, fixera les conditions de déroulement du marché, les conditions de réception et de paiement. Il doit fixer le cas échéant les garanties à donner par le fournisseur quant à sa capacité à conduire le marché et à le terminer à la satisfaction du prescripteur.

Le bon ou Procès verbal de réception illustre la réception des biens et service. Le principe de la comptabilité publique en la matière est clair. Il soumet le paiement à la réception.

Il est nécessaire d'avoir trois commissions différentes d'évaluation des offres :

- Ouverture des plis;
- Technique;
- D'adjudication.

Confère au tableau portant sur la consultation restreinte pour la composition des commissions (partie supérieure à 20 MFCFA).

6.1.3.3. Gré à gré

Le gré à gré est toujours une procédure d'exception, la règle étant l'appel à la concurrence. Cette procédure s'applique pour les projets d'acquisition de biens et services pour lesquels l'appel à la concurrence n'est pas nécessaire, en particulier lorsque:

- La détention est exclusive par un fournisseur donné,
- Le marché revêt un caractère spécifique qui fait qu'IKATEL SA est obligée de traiter avec un seul fournisseur,
- Les prix unitaires ont été déjà négociés de façon globale avec le fournisseur dans le cadre d'un programme de passation de commande, après appel à la concurrence, les articles ou prestations sont homologués,
- La préservation des intérêts de la structure d'exécution recommande un fournisseur bien spécifique, par exemple pour assurer la bonne exécution d'un autre marché,
- Le délai d'exécution du marché est relativement court et ne permet pas une consultation dans les règles de l'art.

Dans tous les cas de gré à gré, l'avis préalable de la DAF, du Directeur Général ou du conseil d'administration est requis (selon les seuils de compétence). Suivant ce principe et sur la base du fichier des fournisseurs, certains articles et services expressément désignés peuvent faire l'objet de cette procédure.

Néanmoins, en tout état de cause, la DAL s'assure en permanence que l'évolution des conditions du marché de l'offre ne justifie pas une consultation et une renégociation des prix. La participation de la DJF doit permettre de maîtriser certains aspects juridiques de la négociation.

Le fournisseur ayant été choisi, il est procédé soit à l'établissement d'un bon de commande ou d'un contrat selon les seuils.

6.1.4. Traitement du bon de commande

Une demande d'achat émise par un CR, ne peut être exécutée que lorsque le bon de commande a fait l'objet de validation par les différentes instances d'approbation. Il est prévu une validation à travers le système ORACLE et une autre sur la base des documents physiques.

6.1.4.1. Validation du bon de commande

Le chef de service approvisionnement contrôle la commande, l'approuve et la transmet au Chef de Service budget. Ce dernier reçoit le bon de commande pour approbation et le transmet au chef de division contrôle de gestion. Après approbation, il la transmet pour approbation du DAF.

Il est procédé par l'approvisionneur après validation de la chaîne à l'édition du Bon de Commande, sa mise dans un parapheur pour signature du DAF et du DG.

6.1.4.2. Transmission du bon de commande au fournisseur

Le bon de commande signé est notifié au fournisseur contre émargement dans un registre ouvert à cet effet ou l'envoie par fax au fournisseur (pour les fournisseurs à l'étranger).

6.1.5. Etablissement d'un contrat

Le contrat demeure l'instrument juridique garantissant les intérêts de la société en matière de relation commerciale.

Son élaboration doit être suffisamment participative avec l'implication à la fois de la DAF et de la DJF pour la maîtrise des risques tant financiers que juridiques. Il incombe à la DJF sur la base des informations fournies par la DAL.

6.1.5.1. Préparation et validation du contrat

Le contrat est élaboré par le chef de service approvisionnement sur la base du cahier de charges et du PV d'adjudication du marché ou bon de commande. Le contrat est ensuite soumis à la validation du DJF pour la prise en compte des intérêts de la société. Il n'est soumis à la validation du DG qu'après mention de la signature du DJF.

6.1.5.2. Enregistrement du contrat

Il est attribué un numéro de marché pour chaque contrat avant ventilation des exemplaires de contrat comme suit:

- 1 à la DAF
- 1 au CR demandeur
- 1 au fournisseur.

L'acheteur saisie dans le processus commande/gestion des contrats certains éléments du contrat et attache la copie du contrat validé. Il saisie également les éléments de prix du contrat dans le processus commande/type de document/commande ouverte (accord de prix)

Il est procédé à un classement du dossier fournisseur pour boucler la procédure.

6.1.6. Contrôle et réception des biens et services

6.1.6.1. Achats non stockés :

e) Cas des achats généraux, marketings et communications

Le fournisseur livre le bien ou service à la DAL en présence du CR Demandeur

Le CR demandeur et l'acheteur vérifient la conformité du bien ou service livré sur la base des éléments ci-après:

- Spécifications définies sur le bon de commande
- S'il y'a lieu la maquette ou l'offre validée
- L'échantillon ou éventuellement le catalogue fourni

Si la livraison ou prestation est conforme, ils signent le bordereau de livraison et établissent un procès verbal de réception signé par toutes les parties.

Si la livraison n'est pas conforme, le bordereau de livraison n'est pas signé et un procès verbal de réception est établi pour constater l'anomalie.

Les articles sont retournés au fournisseur avec la consigne d'effectuer une livraison conforme dans les plus brefs délais

f) Cas des Achats réseaux et informatiques

▪ Achats réseaux

Les livraisons sont reçues sur la base du bon de livraison et de la liste de colisage des articles accompagnants les colis

La réception doit être faite conformément au lieu indiqué sur le bon de commande: aux magasins IKATEL ou à l'aéroport selon l'incoterm défini par le marché.

Le chargé de transit procède à la vérification de la conformité quantité commandée, quantité reçue. La réception qualitative est effectuée par le service utilisateur. Il signe le bordereau de livraison et en garde une copie, et transmet les articles réceptionnés au service utilisateur.

Pour les livraisons jugées non conformes par les services utilisateurs, le chargé de transit établit un bordereau d'expédition et assure la réexpédition des articles concernés.

Ces documents sont contresignés par les chauffeurs ou transporteurs chargés de l'enlèvement des colis.

▪ Achats informatiques

Le service Approvisionnement informe le CR demandeur de la livraison. Le fournisseur livre le bien ou service directement au CR demandeur.

Le CR demandeur en collaboration avec un acheteur reçoit le fournisseur de biens ou service, se réfère aux spécifications définies sur le bon de commande, marché ou contrat pour vérifier si le produit ou service est conforme en terme de quantité et qualité.

Si le bien ou service livré est conforme aux spécifications du bon de commande il :

- accepte le bien ou service livré
- signe le bordereau de livraison ou PV de recette

Si le bien ou service n'est pas conforme aux spécifications du bon de commande, marché ou contrat il :

- rejette la livraison
- informe la DAL

La DAL contacte le fournisseur pour lui demander de livrer un produit conforme ou de reprendre la prestation.

6.1.6.2. Achats stockés

a) Cas des fournitures et consommables de bureau

Les livraisons sont reçues sur la base du bon de commande et du bordereau de livraison accompagnant les articles

Les biens stockés sont réceptionnés en présence d'une commission composée de :

- du magasinier
- de l'acheteur, si nécessaire avec l'appui du gestionnaire de stock

Si les contrôles effectués sont conforme la commission :

- réceptionne les biens stockés
- signe le bordereau de livraison

Si les contrôles effectués ne sont pas conforme la commission :

- refuse la réception
- demande le remplacement des biens conformément au bon de commande.

b) Cas des cartes de recharges et des SIMs Contact

Ces biens stockés font partie de la liste des biens et services critiques

Ils sont réceptionnés en présence d'une commission composé de :

- Du responsable du magasin central
- De l'acheteur, et si nécessaire du gestionnaire de stock

Le fournisseur ou le transitaire livre au magasin central. Les biens commandés sont réceptionnés et contrôlés par la commission sur la base des critères ci-après:

- Conformité par rapport aux quantités commandées
- Conformité par rapport à l'échantillon fourni et testé

En cas de non-conformité le bordereau de livraison n'est pas signé et les articles sont retournés au fournisseur.

Le transitaire n'est qu'un intermédiaire. Le chargé de transit à la DAL établit les « bordereaux d'expéditions » pour les livraisons jugées non conformes par les services utilisateurs et assure la réexportation des articles concernés. Ces documents sont contresignés par les transporteurs chargés de l'enlèvement des colis.

Les cas de manquants et d'avaries feront l'objet d'un constat d'huissier et le chargé de transit en informera le service juridique sous couvert du Chef DAL avec toutes les justifications nécessaires à une action auprès des assureurs.

Si les contrôles effectués sont conformes, la commission réceptionne les biens stockés, prélève un échantillon de chaque type de bien qu'elle remettra au CR Demandeur selon la nature du produit.

6.1.7. Transit et dédouanement

La DAL doit avoir une planification des achats à l'extérieur. Les dispositions utiles doivent être prises afin de faciliter la mise à disposition du bien dans les délais requis et le respect de l'ensemble des procédures en vigueur au niveau national en matière d'importation. Pour cela, la DAL doit solliciter le visa de la division réglementation de la DJF.

L'appui de professionnel du secteur (transitaire) doit pouvoir faire l'objet d'un suivi constant.

6.1.7.1. Initiation des opérations

A1- Le fournisseur envoie la facture proforma d'expédition au service approvisionnement.

A2- Le service approvisionnement établit l'Ordre de Transit, le DPI en collaboration avec le transitaire. L'ordre de transit est validé par le DAF via le DAL et remise avec une copie de la facture au transitaire.

A3 - Le transitaire établit un « PVI⁵ » et le transmet à la DAL/DJF/DFC pour établissement du chèque dans les 24 heures.

A4 - La DAF reçoit la liasse et émet le chèque dans les délais requis au transitaire.

⁵ PVI (Programme de vérification des importations): organisme chargé du contrôle des importations au Mali. Il perçoit 0,65% du montant FOB (Free On Board) de toutes les importations.

A5- Le transitaire effectue le paiement et transmet les justificatifs dans les 48 heures avec la licence d'importation au service approvisionnement.

A6 - Le service approvisionnement transmet la licence au fournisseur pour le contrôle COTECNA⁶.

A7 - Le fournisseur transmet la LTA, liste de colissage au service approvisionnement. Le service approvisionnement reçoit la facture d'expédition, l'avis d'arrivée de la compagnie de transport, l'attestation de la société de vérification (COTECNA), les documents de connaissance, exécute sa mission en effectuant les formalités de douane, sort le bulletin dans les 48 heures et présente le document à la DAL /DJF et la DFC pour certification et paiement,

6.1.7.2. Liquidations des droits

La DFC émet le chèque de paiement au nom du trésorier payeur du TRESOR, effectue les paiements conformément aux procédures de règlement fournisseurs. Le chèque de paiement est transmis au transitaire contre décharge pour règlement. Le transitaire après exécution du paiement, fait livrer la marchandise à la DAL.

6.1.8. Réception et règlement des factures

La réception des factures se fait auprès de la secrétaire du DAF. Celle-ci les reçoit et les enregistre dans un registre avant de les transmettre à la « comptabilité fournisseur ».

Le « comptable fournisseur » contrôle la facture dans le fond et la forme et vérifie la présence des documents annexes (original du bon de commande, double du bon de livraison,...).

En cas d'anomalie, il transmet la facture avec une lettre de rejet au fournisseur pour régularisation. Sinon le dossier est transmis au chef du service comptable pour validation puis transmis au comptable chargé de la fiscalité pour contrôle.

Si tout est bon, retourne la facture à la position saisie avec décharge sur l'état des factures arrivées.

⁶ Société de vérification des importations

Le comptable fournisseur passe alors à la comptabilisation de la facture et transmet la liasse au CR demandeur pour certification.

Le CR demandeur certifie et retourne la liasse à comptabilité. En cas de non certification par le CR demandeur, le comptable fournisseur transmet tout le dossier accompagné d'une lettre de rejet au fournisseur et annule l'écriture passée après validation du chef de service comptabilité générale.

La liasse certifiée est transmise au chef du service comptabilité générale pour visa et bon à payer. Celui-ci vise et la transmet au service trésorerie pour règlement.

A l'arrivée de la liasse au service trésorerie, l'assistante du chef de trésorerie décharge le bordereau de facture transmise en vérifiant l'exhaustivité des pièces saisies et les transmet ensuite au chef du service trésorerie. Celui-ci vérifie une seconde fois la conformité du dossier avant de lancer la procédure de paiement.

Le chèque établi est soumis au chef de division comptabilité et financière pour visa et au DAF et DG pour signature.

Le chèque signé est ensuite transmis à la secrétaire du DAF pour remise au fournisseur après décharge de celui-ci.

6.2. DESCRIPTION DU NIVEAU D'EVALUATION DES RISQUES

La mise en œuvre de l'ERM (Enterprise Risk Management : Gestion Globale des Risques) est une des « nouveautés » que la Division Audit Interne/Qualité cherche à concrétiser au sein d'IKATEL. D'ailleurs, elle s'est lancée avec le soutien de la direction dans un projet de conception d'une cartographie des risques avec le soutien du représentant sénégalais d'un grand cabinet international.

De ce fait, la notion du risque et de son management devient de plus en plus un concept familier aux opérationnels chez IKATEL.

Malgré tout, les méthodes et outils permettant de s'inscrire dans une vision globale du risque, permettant leur identification et leur maîtrise n'y est pas encore une réalité. Même en cas d'identification des risques, aucun processus n'est mis en place pour les signaler et déclencher ainsi des mécanismes de maîtrise.

Le plan d'audit n'est pas spécialement basé sur une évaluation préalable des risques comme le préconise la norme professionnelle 2010 de l'audit interne. Aussi, lors des missions d'audit, le planning des travaux n'est pas toujours basé sur une évaluation préalable des risques (micro-évaluation) permettant d'identifier les zones à risque afin de les placer sous surveillance.

CHAPITRE 7 : MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION DES RISQUES DU PROCESSUS « ACHATS/FOURNISSEURS »

Comme nous l'avons déjà vu à la première partie, l'évaluation des risques se fait à deux niveaux : micro (activités) et macro (processus, fonctions...).

7.1. LA MICRO-EVALUATION

Nous la ferons en trois étapes successives : Identification, quantification et hiérarchisation.

7.1.1. Identifications des risques

Lors de cette étape, nous avons utilisé le TFfa, la grille d'analyse des tâches, des questionnaires et effectué des entretiens auprès des opérationnels (modèles en annexes) comme sur le modèle d'analyse préalablement défini.

L'utilisation combinée de ces différents outils nous a permis d'identifier les risques « majeurs » suivants qui ont fait l'objet d'une première évaluation apparente et qualitative. Cette évaluation a été faite surtout à travers le TFfa.

Lorsque les pratiques permettant de maîtriser les risques sont appliquées régulièrement, le risque est faible (**f**) et contrairement lorsque ces pratiques ne sont pas appliquées ou ne le sont qu'occasionnellement, le risque devient fort (**F**). Entre les deux, il est moyen (**m**).

Tableau 6: Identifications des risques « majeurs »

N° du risque	Risques probables	Evaluation du risque
1	Achats au jour le jour (Pilotage à vue)	F
2	Achats non nécessaires à la marche de l'entreprise	m
3	Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis	F
4	Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) : prévisions erronées	F

5	Dépassements fréquents du budget prévu par manque de vigilance ou par insuffisance notoire des prévisions (erreurs d'appréciation des besoins)	m
6	Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	f
7	Achat non nécessaire ou inopportun	m
8	Achat non autorisé	F
9	Achat non prévu	m
10	Achat non prévu au budget (voir 1-3)	m
11	Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur.	m
12	Considérations personnelles liées à la parenté ou à des relations privilégiées	m
13	Marchés de gré à gré	m
14	Inexistence d'un fichier des fournisseurs les classant par qualification et taille.	m
15	Autres fournisseurs potentiels non consultés	m
16	Inexistence d'une procédure d'appel d'offres pour les achats importants ou d'une consultation préalable	f
17	Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies	F
18	Commandes directes, non autorisées ou hors circuit	f
19	Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées	f
20	Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécifications commerciales et/ou techniques)	f
21	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	m
22	Collusion entre fournisseur et demandeur pouvant entraîner une réception fictive (Attestation d'une réception pour une marchandise non livrée, ou un service non effectué)	f
23	Réception validée en dépit des manquants ou avaries.	f
24	Collusion entre celui qui constate la réception et le livreur	f
25	Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries...	f
26	Pertes ou vols etc.	m
27	Incendies, dégâts des eaux...	m
28	Fraude ou fauche – Entrées ou sorties falsifiées	f
29	Mise en stock erronée ou double entrée	f
30	Absence de mise en stock	f
31	Méconnaissance du stock par manque de qualification du personnel	f

32	Facture égarée	m
33	Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise	f
34	Facture non conforme à la commande (prix, quantité)	f
35	Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise	f
36	Enregistrement de factures fictives ou erronées	f
37	Surfacturation suite collusions	f
38	Erreur de calcul sur factures	f
39	Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires	m
40	Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture	m
41	Paiement de factures fictives (sans objet réel)	f
42	paiement de factures erronées	f
43	Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices	f
44	Erreurs sur les rubriques et sections budgétaires	m
45	Omission de comptabilisation ou double comptabilisation de la facture	m
46	Paiement de factures fictives (sans objet réel)	f
47	Paiement de factures erronées	f
48	Manœuvres de falsification du résultat de l'exercice en dépit du principe comptable de séparation des exercices	f
49	Paiement anticipé des factures sans autorisation de la Direction Générale	f
50	Paiement erroné	f
51	Double paiement	f
52	Falsification de chèques de règlement	f
53	Oubli de défalquer les avances et acomptes déjà versés	f
54	Omission de comptabilisation du paiement	f
55	Enregistrement erroné concernant le montant et le fournisseur	f
56	Double enregistrement du paiement	f
57	Litiges fréquents	f
58	Retards de paiement	f

Source : Nous même

Ces risques ne correspondent pas à l'ensemble des risques identifiés mais seulement ceux qui à nos yeux représentent un certain intérêt. A ce niveau intervient un peu de subjectivité

car il n'existe pas de méthode scientifique à **notre connaissance** permettant de définir un «seuil de signification » pour analyser un risque.

Les risques majeurs (« F » et « m ») étant identifiés, nous passons à leur quantification pour pouvoir donner à chacun d'eux un « poids ».

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.1.2. Quantification des risques

Cette étape n'est pas aisée car présente une part non négligeable de subjectivité et demande parfois beaucoup de gymnastique pour pouvoir aboutir à quelque chose de cohérent et correct. Cette quantification consiste à apprécier la criticité du risque. Cette criticité étant fonction de deux éléments (**l'Impact financier et la probabilité**), nous allons, pour chaque risque, donner un score à ces deux éléments.

Le score de l'impact financier est fonction du montant de la perte probable au cas où ce risque devrait se concrétiser. Ce montant étant souvent très difficile à déterminer, on a défini un autre déterminant du score cette fois-ci qualitatif mais ayant une corrélation avec le critère de la perte probable (l'appréciation correspond toujours à la même tranche de perte probable).

Ci-dessous le tableau des correspondances « Montant de la perte probable (en FCFA)/Score/Appréciation». Les montants ont été définis en fonction des montants contenus dans le manuel de procédures d'IKATEL (cf. Tableau 5).

Tableau 7: Tableau des correspondances : Montant de la perte probable (en FCFA)/Score/ Appréciation)

Montant de la perte probable (en FCFA)	Score	Appréciation
De 1 à 199.999	1	Insignifiant
De 200.000 à 999.999	2	Mineur
De 1.000.000 à 1.999.999	3	Modéré
De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur
Plus de 20.000.000	5	Catastrophique

Source : Nous même

Quant au score de la probabilité, il est fonction de la fréquence de survenance estimée du risque au cours d'un certain temps. Ce critère est lui aussi joint à un autre plus qualitatif qu'est l'appréciation. Comme pour le cas de l'impact financier, il y a une connexion entre cette appréciation et la fréquence estimée (cf. tableau suivant).

Tableau 8: Tableau des correspondances : Fréquence/Score/ Appréciation

Montant de la perte probable (en FCFA)	Score	Appréciation
1 fois ou moins sur les 5 ans à venir	1	Rare
1 fois sur les 4 ans à venir	2	Faible
1 fois sur les 3 ans à venir	3	Moyenne
1 fois sur les 2 ans à venir	4	Forte
Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante

Source : Nous même

A présent, nous sommes prêts à évaluer la criticité des risques identifiés à travers le produit de l'impact financier et de la probabilité.

Le tableau ci dessous, donne la criticité pour chaque risque majeur c'est-à-dire les risques préalablement qualifiés de fort (F) ou moyen (m) lors de leur identification. La dernière colonne « Observations » donne des éléments sous-tendant l'attribution d'un score plutôt qu'un autre aux risques.

Tableau 9: Quantification des risques majeurs du processus achats/fournisseurs IKATEL

N° du risque	Risques probables	1ère Evaluation du risque	QUANTIFICATION DES RISQUES						Criticité (C) = Impact * Probabilité	Observations
			Impact financier			Probabilité				
			Montant de la perte probable (en FCFA)	Score	Appréciation	Fréquence	Score	Appréciation		
1	Achats au jour le jour, Pilotage à vue, etc.	F	De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	20	Pas de prévisions mensuelles détaillées des achats hors-réseau
2	Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis	F	De 200.000 à 999.999	2	Mineur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	10	Les autres centres de responsabilité non pas de budget sur la consommation des stocks de la DAL

3	Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) : prévisions erronées	F	De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	20	Le budget global n'est pas consolidé à partir de ceux de chaque service
4	Achat non nécessaire ou inopportun	m	De 200.000 à 999.999	2	Mineur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	10	Absence de politique de gestion de stocks efficace
5	Achat non prévu	m	De 1 à 199.999	1	Insignifiant	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	5	Les achats non prévus sont soumis à la haute direction pour approbation
6	Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur.	m	De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	20	Les choix arbitraires ne conduisent pas toujours chez le "mieux disant".
7	Fournisseurs potentiels non consultés	m	De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur	Plus d'une fois dans l'année à venir	5	Courante	20	La non consultation de certains fournisseurs engendre de manques à gagner.

8	Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies	F	De 2.000.000 à 19.999.999	4	Majeur	Au moins une fois tous les deux ans	4	Forte	16	Les mêmes informations ne sont pas systématiques données à tous les fournisseurs.
9	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	m	De 1.000.000 à 1.999.999	3	Majeur	Au moins une fois tous les deux ans	4	Forte	12	Le demandeur n'est tjrs pas présent à la réception
10	Pertes ou vols sur stocks etc.	m	De 200.000 à 999.999	2	Mineur	Au moins une fois tous les deux ans	4	Forte	8	Local sécurisé
11	Incendies, dégâts des eaux...		Plus de 20.000.000	5	Catastrophique	1 fois ou moins sur les 5 ans à venir	1	Rare	5	Pas de police d'assurance pour le dégât des eaux.
12	Facture égarée	m	De 1 à 199.999	1	Insignifiant	Au moins une fois tous les deux ans	4	Forte	4	Les BC permettent de se retrouver en cas de perte de facture et d'éviter de doubles paiements.

Source : Nous même

Les « douze » risques majeurs identifiés viennent donc d'être tous quantifiés grâce au produit du score de l'impact et celui de la fréquence qui donne la criticité.

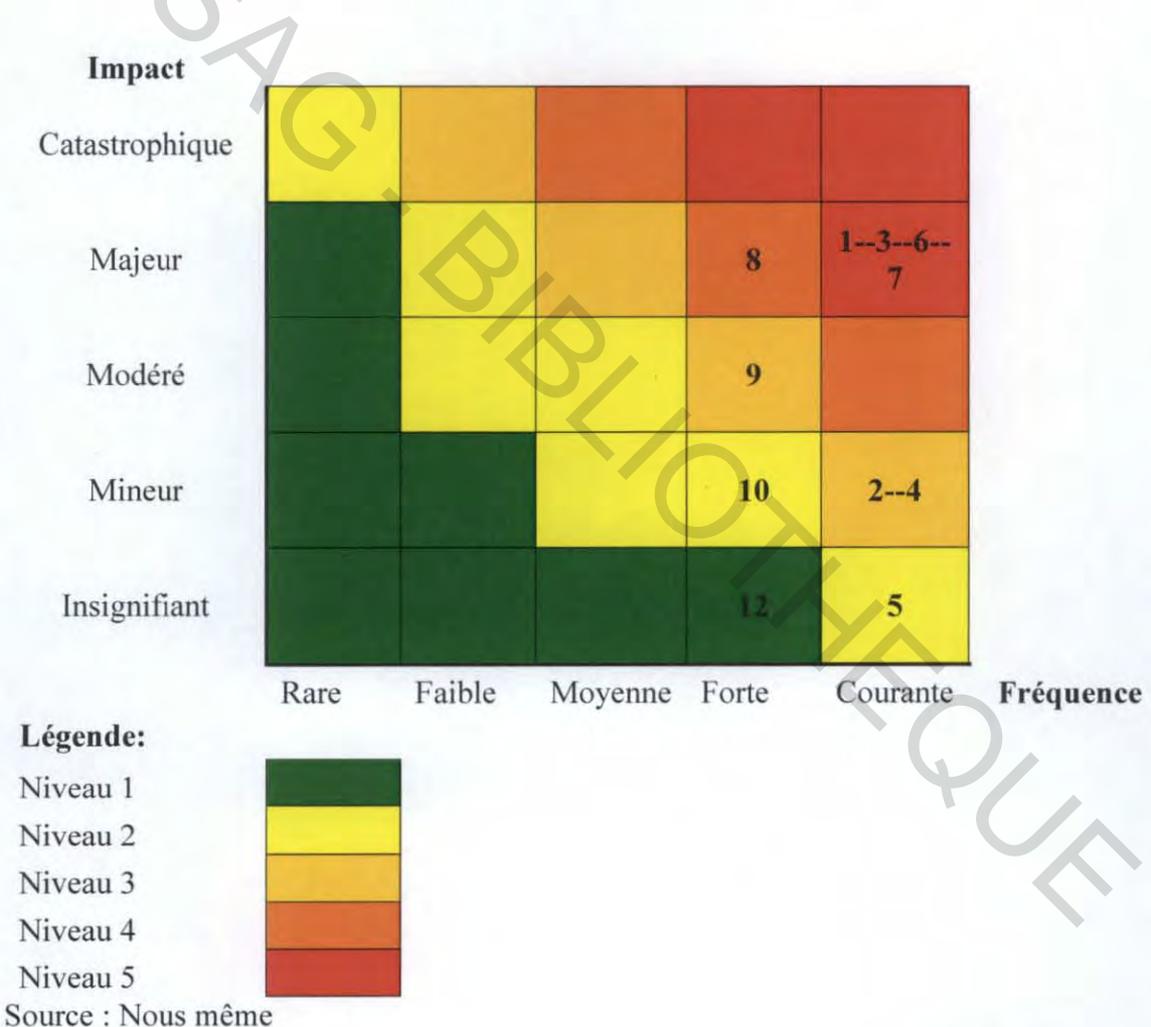
Toutes ces évaluations doivent être effectuées en étroite collaboration entre l'auditeur et les opérationnels qui souvent ont une meilleure maîtrise des particularités des activités du fait que ce sont eux qui vivent les réalités du terrain. Les résultats trouvés doivent donc faire l'objet d'un consensus de la part de toutes les parties prenantes de l'évaluation.

7.1.3. Hiérarchisation des risques

La quantification étant faite, la dernière étape reste la hiérarchisation. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser une représentation graphique et plus précisément une cartographie qui présente l'intérêt de permettre de percevoir les deux critères qui déterminent la criticité du risque.

En plus, les zones étant colorées, il est aisé d'apprécier le niveau de criticité du risque qui devient tout de suite visible sans autre analyse.

Figure 7: Cartographie des risques du processus Achats/fournisseurs IKATEL



Le niveau du risque (criticité) est défini en fonction des deux critères (impact et fréquence). Un risque peut se situer à un niveau « 3 » ici chez IKATEL mais se placer à un

niveau plus élevé dans une autre structure car n'appréciant pas les niveaux d'impact et de fréquence de la même façon.

Exemple : Une perte de 1 millions de F CFA peut être évaluée comme avoir un impact « modéré » chez IKATEL mais « majeur » dans une autre structure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.2. LA MACRO-EVALUATION

Cette macro-évaluation consistera à évaluer tout le service des Achats dans son ensemble. Parmi celles désignées pour les auditeurs, nous avons choisi le système RADAR.

7.2.1. Mise en œuvre du système RADAR

Comme nous l'avons vu précédemment, la mise en œuvre du système RADAR repose sur trois types d'appréciation : celle du contrôle interne, de la gravité (risque encouru) et de la fréquence.

7.2.1.1. Appréciation du contrôle interne

Elle ne se fait pas de la même façon que celle faite lors d'une mission d'audit. Celle-ci est beaucoup plus simplifiée car il s'agit tout simplement d'une appréciation sommaire et assez qualitative. Nous avons voulu utiliser les cinq composantes du contrôle interne afin de procéder à cette appréciation. Le résultat est donné dans le tableau suivant.

Tableau 10: Appréciation du contrôle interne DAL

	Adapté	Insuffisant	Lacunes graves
Environnement de contrôle		X	
Activités de contrôle		X	
Evaluation des risques			X
Pilotage	X		
Information et communication	X		
Appréciation globale du Contrôle interne		X	

Source : Nous même

7.2.1.2. Appréciation de la gravité (risque encouru)

La gravité ou risque encouru dépend de l'enjeu que recouvre le processus ou service au sein de l'entreprise. Cet enjeu est valorisé avec soit le budget, le chiffre d'affaire, la valeur des installations. .. Pour le service des achats, nous utiliseront le budget qui représente la valeur la plus significative. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas

donner le montant du budget des achats d'IKATEL SA mais comparativement au budget global de tout IKATEL, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle les achats ont un enjeu « élevé » au sein de ladite société.

7.2.1.3. Appréciation de la vulnérabilité

L'appréciation de la vulnérabilité se fait à travers une série de questions qui permettront au final de se prononcer sur le degré de maîtrise de tout le processus en question. Elle se présente comme suit :

Tableau 11: Appréciation de la vulnérabilité

	Oui	Non
La DAL bénéficie-t-elle d'un encadrement solide ?	X	
Le personnel est-il de bonne qualification ?	X	
L'environnement social est-il tranquille ?	X	
Le travail à réaliser est-il simple ?		X
L'activité quotidienne est-elle exempte de générer des tentations ?		X

Source : Nous même

Comme dans le cas du questionnaire de contrôle interne, chaque « oui » correspond à une force et chaque « non » à une faiblesse.

En analysant les réponses aux questions, nous pouvons affirmer que la DAL présente une vulnérabilité «moyenne».

Les trois éléments nécessaires à la macro-évaluation étant déterminés, il ne reste plus qu'à faire le produit pour déterminer la criticité de la DAL.

Tableau 12: Criticité DAL

Appréciation du CI	Risque encouru	Vulnérabilité	K
Insuffisant	Elevé	Moyenne	$2 \times 3 \times 2 = 12$

Cette criticité de 12 représente le rang 22 dans le tableau de classement, d'où une mission tous les 3 ans au moins pour ce service.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

7.3. RECOMMANDATIONS

La dernière étape et non la moindre de l'évaluation des risques reste la mise en place d'actions préventives et correctives. Ces actions doivent être profondément réfléchies. Mais l'identification seule de ces mesures à prendre n'est pas suffisant, faut-il ensuite les mettre en œuvre. La direction et tout le personnel doivent veiller à la mise en œuvre de ces actions.

Le tableau suivant reprend la liste des risques «majeurs» identifiés et quantifiés et donne pour chaque risques les actions à mettre en oeuvre.

Tableau 13: Recommandations

N° du risque	Risques probables	Recommandations
1	Achats au jour le jour, Pilotage à vue, etc.	Prévisions mensuelles détaillées pour tout type d'achat
2	Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité préalablement définis	Budgétisation ascendante partant d'un budget complet pour chaque centre de responsabilité
3	Etablissement des prévisions de dépenses « au pif » (extrapolation pure et simple des dépenses antérieures) : prévisions erronées	Budget à base zéro (BBZ)
4	Achat non nécessaire ou inopportun	Définition d'une politique globale d'achat et de gestion de stocks
5	Achat non prévu	Cf. 2 et 3
6	Choix arbitrairement subjectif, fondé sur des considérations et critères autres que la qualité, le délai ou la situation financière du fournisseur.	Définition de critères de sélection des fournisseurs formalisés et connus de toutes les parties prenantes.
7	Fournisseurs potentiels non consultés	Définition de critères de consultation des fournisseurs formalisés et connus de toutes les parties prenantes.

8	Inégalité des fournisseurs quant aux informations fournies	Les mêmes informations doivent systématiquement être données à tous les fournisseurs lors des appels d'offre au delà du dossier d'appel d'offre.
9	Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité	Réception obligatoirement faite en présence du fournisseur, acheteur, demandeur en plus du magasinier pour les biens à stocker.
10	Pertes ou vols sur stocks etc.	Mettre un vigile pour surveiller le magasinier.
11	Incendies, dégâts des eaux...	Souscrire une assurance pour le dégât des eaux et installer des détecteurs de fumée.
12	Facture égarée	Attribuer un numéro séquentiel unique à chaque facture dès son arrivée et utiliser de registres de transmission à chaque niveau de transmission des factures.

Source : Nous même

Au delà de ces recommandations individuelles pour chaque risque «majeur» identifié, nous proposons ci-dessous un modèle de traitement et de pilotage des risques afin d'en avoir une meilleure maîtrise.

7.3.1. Modèle de traitement et de pilotage des risques

7.3.1.1. Modèle de traitement

Les responsables de CR doivent être informés du niveau de criticité de leur CR et devront tout mettre en œuvre afin de baisser le niveau de criticité à un niveau acceptable préalablement défini.

Les processus ayant les risques les plus critiques devront faire l'objet de missions d'audit et ces missions devront être exécutées par ordre de priorité en fonction du niveau de criticité.

7.3.1.2. Modèle de pilotage

Avec l'audit interne comme acteur principal, il s'agira de mener des actions régulières tels :

- Des rencontres périodes sur l'évolution du plan d'actions proposés pour traiter les risques majeurs afin de faire un bilan et apporter les modifications qui s'imposent en fonction de l'environnement interne et externe,
- Mise à jour de la cartographie chaque année. Des nouveaux risques pouvant apparaître et d'autres minimiser avec les traitements mis en œuvre ou sous l'effet d'un changement de l'environnement interne ou externe.
- ...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous venons de voir la mise en œuvre de l'évaluation des risques au sein d'IKATEL. Cette évaluation s'est fait en deux principales étapes.

La première, au niveau des opérations d'achat. Nous avons vu, il y'avait pas mal de risques identifiés mais c'était pour la plus part des risques mineurs qui étaient plus ou moins sous surveillance de la part des opérationnels et des dirigeants et pour lesquels les procédures en place permettaient une maîtrise quai complète. Néanmoins, nous avons pu identifier aussi des risques presque assez critiques pour lesquels des mesures doivent être prises sans délai.

La deuxième, au niveau du processus «achats» dans sa globalité a permis d'évaluer la criticité de se processus et par conséquent de déterminer une fréquence d'audit pour une meilleure maîtrise de celui-ci.

CONCLUSION GENERALE

L'incertitude grandissante au niveau des activités et le désir de maîtrise de celles-ci font aujourd'hui de l'audit interne et de la gestion des risques des activités incontournables au sein de tout grand groupe.

En effet, nous avons vu que la nouvelle définition de l'audit interne met l'accent sur les risques et les normes professionnelles de l'audit interne publiées par l'IIA faire référence à plusieurs reprises à l'évaluation des risques. Motivée par les catastrophes et scandales financiers de ces dix dernières années, cette évaluation des risques se présente sous deux formes :

- L'une, dite «macro», est consacrée à l'évaluation de la criticité de tout un processus ou thème auditable ;
- L'autre, dite «micro», est consacrée aux risques au niveau des opérations ou activités.

IKATEL, une des rares entreprises maliennes à avoir en leur sein un service d'audit interne, dispose également de l'un des plus moderne en terme d'outils et méthodes. En effet, IKATEL est en pleine phase de mise en œuvre de l'ERM avec tous les outils qui vont avec dont la cartographie des risques.

Ce travail d'évaluation des risques du processus Achats/fournisseurs au sein d'IKATEL avait donc un certain intérêt pour nous du fait de son actualité et de son importance dans le domaine de l'audit interne mais aussi pour IKATEL qui est dans une démarche de maîtrise de ses risques.

Ainsi tout au long de cette recherche appliquée, nous avons tout d'abord effectué une revue documentaire pour nous imprégner de l'avis des experts et spécialistes du domaine mais aussi pour recenser les méthodes et outils disponibles et indispensables pour effectuer le travail.

La deuxième étape a été ensuite la mise en œuvre de l'évaluation des risques au sein même d'IKATEL.

Il faut noter cependant que ce travail ne s'est effectué sans difficultés. En effet, déjà au niveau de la documentation, si tous les auteurs sont d'avis que l'évaluation des risques est indispensable, rares sont ceux qui donnent une méthodologie détaillée pour la faire. Ce qui nous a obligé à certains niveaux à faire des choix tout en suivant autant que possible la logique et en nous efforçant de garder une certaine cohérence.

Nous avons été confrontés aussi à un manque d'informations à certains niveaux pour des raisons de confidentialité et là également nous avons dû faire des recoupements ou estimations pour certaines informations.

Le facteur « temps » aussi nous a fait également un peu défaut vue la difficulté d'abord de trouver un encadreur qui accepterait de se lancer dans une telle aventure (le sujet n'étant pas facile à traiter) mais aussi de trouver un stage dans une structure qui présenterait des conditions nécessaires à une telle étude de cas.

En somme, nous pouvons affirmer que nous avons atteint l'objectif principal cité au début et qui consistait à effectuer une évaluation correcte des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA. Par la même occasion, nous avons vécu une expérience fort enrichissante et unique dans le genre qui nous a permis de capitaliser pas mal de compétences qui nous serviront très certainement dans notre vie professionnelle.

Toutefois, nous sommes conscients des limites de ce travail qui d'abord n'a pas bénéficié de l'entière implication du personnel d'IKATEL comme nous l'aurons souhaité mais aussi du fait que l'évaluation des risques étant un processus continu et largement appliqué de façon diversifié selon les structures et les acteurs, la méthode doit être en perpétuelle amélioration pour les travaux futurs et celle utilisée n'aura certainement pas l'entière adhésion de tous.

BIBLIOGRAPHIE

CODEX :

1. « Audit des approvisionnements » 2006, DIENE Jean Baptiste
2. « Audit interne » 2006, M YAZI Moussa

ARTICLES :

1. BAPST Pierre-Alexandre et BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, Revue française de l'audit interne, (n° 161 : 10-12)
2. BAPST Pierre-Alexandre et BERGERET Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (deuxième partie)*, Revue française de l'audit interne, (n° 162 :31-33)
3. BRESSAC Annie (2000), *Audit interne et risk management: deux activités spécifiquement complémentaires*, Revue française de l'audit interne, (n° 150)
4. FAUTRAT Michel (2005), *Le management du contrôle interne : son positionnement et sa valeur au sein du management général des risques*, Revue française de l'audit interne, (n° 150 : 10-13)
5. NICOLET Marie-Agnès (2000), *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, Banque Magazine, (n° 615 : 44-46)
6. PAPAEVANGELOU Vicky (2000), *Le risque opérationnel sur le devant de la scène*, Banque Magazine, (n° 615 : 47-49)

OUVRAGES :

1. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 471 pages.

2. BLANCHARD Gilles et VINCENT Andre (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Hermès, Paris, 231 pages.
3. BRUEL Olivier (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements. 2ème édition*, Bordas, Paris, 298 pages.
4. BOUVIER Christian (1990), *Audit des achats*, Les Editions d'Organisation, Paris, 160 pages.
5. Coopers & Lybrand et Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 pages.
6. DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALLEE Frédérique (2003), *La gestion des risques : Principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
7. Gilbert de Mareschal (2003), *La cartographie des risques*, Afnor, Paris, 50 pages.
8. HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoit (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, Pearson Education France, Paris, 243 pages.
9. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche*, Dunod, 279 pages.
10. RENARD Jacques et CHAPLAIN Jean-Michel, (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 479 pages.
11. SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (1995), *Guide de self-audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation... ou créer un audit interne*, Editions d'organisation, Paris, 217 pages.

SITES WEB:

1. AMRAE, www.amrae.fr, 26/12/2005
2. COSO, www.coso.org, 05/02/2006
3. DOMINIQUE CHESNEAU, Analyse des failles d'un système, http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_4_1.htm, 15/05/2006.
4. CERN, Risk Assessment, http://internal-audit.web.cern.ch/internal-audit/method/risk_assessment.htm, 12/05/2006
5. Ignacio Ramonet, Le Monde Diplomatique, <http://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>, 15/05/2006
6. IKATEL, www.ikatel.net, décembre 2005
7. John Walz, Sarbanes-Oxley: Risk management in other Standards, http://www4.asq.org/blogs/sarbanes-oxley/2006/01/title_risk_management_in_other.html, 12/05/2006
8. MALITEL, www.malitel.net.ml, 21/09/2006
9. PROTIVITI, Fraud/Integrity Risk Methodology, <http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/content/MethodologiesModelsFraudIntegrityRiskMethodology>, 12/05/2006
10. SOTELMA, www.sotelma.ml, 21/09/2006
11. UEMOA et CEMAC, www.izf.net, 5 juin 2006
12. ESSOR, www.essor.gov.ml, 21/09/2006
13. Wikimedia Foundation Inc., www.wikipedia.org, 10/05/2006

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE1 : QUESTIONNAIRE N°1

Etudiant en DESS Audit et contrôle de gestion du CESAG, je réalise dans le cadre de mon mémoire une étude de cas sur **l'évaluation des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA**. Enfin de faciliter la compréhension des procédures d'IKATEL SA, je vous prie de bien vouloir m'aider à éclaircir les zones d'ombre suivantes.

Répondant :.....

Date :

Secrétariat (réception de la facture):

1. Y'a-t-il un registre « Courriers arrivés » ou « Factures arrivées » ?

Oui Non

2. Les factures sont-elles numérotées séquentiellement (numéro interne) à leur arrivée ?

Oui Non

3. Une copie de la facture est-elle faite et classer ?

Oui Non

4. Une fiche d'ordonnancement est-elle jointe à la facture ?

Oui Non

ANNEXE2 : QUESTIONNAIRE N°2

Etudiant en DESS Audit et contrôle de gestion du CESAG, je réalise dans le cadre de mon mémoire une étude de cas sur l'évaluation des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA. Enfin de faciliter la compréhension des procédures d'IKATEL SA, je vous prie de bien vouloir m'aider à éclaircir les zones d'ombre suivantes.

Répondant :

Date :

Comptabilité (enregistrement de la facture, paiement... et suivi) :

5. Les derniers BR (séquence numérique) au moment des travaux de fin d'exercice sont-ils collectés ?

Oui Non

6. Les dernières factures de l'exercice sont-elles examinées sur la base des BR enfin de s'assurer que l'objet de la facture se rapporte à l'exercice courant ?

Oui Non

7. La saisie de la date d'échéance de la facture est-elle automatisée ?

Oui Non

8. Les dates de paiement sont-elles validées par le chef de service trésorerie ?

Oui Non

9. Un tampon « PAYE » est-il apposé sur l'original de la facture dès qu'elle est payée ?

Oui Non

10. Les soldes débiteurs sont-ils analysés ?

Oui Non

11. L'imputation comptable effectuée par le « comptable fournisseur » est-elle vérifiée par le chef comptable ?

Oui Non

12. Qui accepte les traites ?

.....
.....

13. Qui enregistre les décaissements ?

.....
.....

14. Qui a accès à la comptabilité ?

.....
.....

15. Qui suit les avoirs des fournisseurs ?

.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE3 : QUESTIONNAIRE N°3

Etudiant en DESS Audit et contrôle de gestion du CESAG, je réalise dans le cadre de mon mémoire une étude de cas sur l'évaluation des risques du processus achats/fournisseurs d'IKATEL SA. Enfin de faciliter la compréhension des procédures d'IKATEL SA, je vous prie de bien vouloir m'aider à éclaircir les zones d'ombre suivantes.

Répondant (nom, prénom et poste) :

Date :

1. Les achats réseaux à effectuer sont connus en moyenne avec une avance de :

Moins d'un an De plus d'un an

Tous les achats réseaux sont-ils effectués chez le même fabricant ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

.....
.....
.....

Si non, ces matériels achetés chez des fabricants différents posent-ils de problèmes de compatibilités ?

Oui Non

2. Y'a-t-il des fournisseurs de matériels réseaux qui occupent une position de monopole sur le marché ?

Oui Non

Si oui, s'agit-il de quels matériels ?

.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !

ANNEXE4 : FEUILLE DE REVELATION DES RISQUES

Feuille de révélation de risques

No :

Mission :		Référence :
Types de risques identifiés :		
Faits constatés :		
Causes explicatives :		
Conséquences réelles ou potentielles :		
Recommandations :		
Chef de mission :	Auditeur :	Responsable du domaine audité

ANNEXE5 : GRILLE D'ANALYSE DES TACHES

TACHES	N A T U R E	Personnel concerné							
1. Emission des demandes d'achats	EX								
2. Approbation des demandes d'achats	A								
3. Etablissement des commandes	EX								
4. Autorisation des commandes	A								
5. Réception des marchandises	EX								
6. Comparaison commande-facture	C								
7. Comparaison bon de réception-facture	C								
8. Imputation comptable	EX								
9 Vérification de l'imputation comptable	C								
10 Bon à payer	A								
11 Enregistrement au journal des achats	EN								
12 Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN								
13 Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes individuels	C								
14 Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	C								
15 Centralisation des achats	EN								
16 Préparation des chèques	EX								
17 Signature des chèques	A								
18 Envoi des chèques	EX								
19 Acceptation des traites	A								
20 Enregistrement des décaissements (1)	EN								
21 Accès à la comptabilité générale	EN								
22 Suivi des avoirs	C								

ANNEXE6 : VERSO « BON DE COMMANDE IKATEL »

CONDITIONS D'UTILISATION DU BON DE COMMANDE

- Article 1 :** le Bon de Commande est signé par le Directeur Général.
- Article 2 :** le Bon de Commande est un document juridique, il est établi conformément au c des clauses et conditions générales de **IKATEL SA**. Le fournisseur accepte le Bon c Commande éventuellement en déchargeant sur le registre de **IKATEL SA** ou lui accusant réception.
- Article 3 :** les prix mentionnés sur le Bon de Commande sont fermes et non révisables.
- Article 4 :** *les livraisons doivent être faites aux heures de service de **IKATEL SA**, au lieu indiqu le Bon de Commande.
- *Toute livraison pourra être rejetée si elle n'est pas accompagnée d'un Bon de Liv détaillé mentionnant le numéro de la commande.
- *La livraison n'est acceptée qu'après contrôle de la qualité et de la quantité par soins de **IKATEL SA**. En cas de livraison partielle, le fournisseur doit aviser le Chef d division Approvisionnement et Logistique dès réception du Bon de Commande. Aucune facturation partielle ne peut être prise en compte.
- ***IKATEL SA** se réserve le droit de procéder à l'annulation du Bon de Commande p simple lettre tout ou partie d'une commande non exécutée dans les délais fixés e faire supporter au contractant défaillant les frais consécutifs à la non exécution de obligation de livrer.
- En tout état de cause, les pénalités de retard sont décomptées suivant la formule
- $$P = V \times R / 2D$$
- (P= pénalité, V=valeur en retard, R= retard en jours et D = délai)
- Toutefois, les pénalités sont plafonnées à 10% de la Commande **IKATEL SA**.
- Article 5 :** Le Bon de Commande est remis au Fournisseur en un (1) exemplaire. L'original est retourné avec la facture établie en trois (3) exemplaires.
- IKATEL SA** n'effectuera aucun paiement sans remise de l'original du Bon de Commande.
- Sous peine de faire obstacle au règlement, les factures doivent être déposées à la Direction Administrative et Financière de **IKATEL SA**, 3^{ème} étage Immeuble Son ACI 2000.
- Article 6 :** Pour toute commande acceptée, il existe une garantie contre vice cachée, défaut d'exécution de fabrication de mise au point, d'installation, fautes professionnelles, pendant une période d'un an à dater de la livraison. En outre, le fournisseur garar un retour amiable des matériels déjà enlevés.
- Article 7 :** Les factures accompagnées des pièces exigées seront déposées à la Direction Administrative et Financière.
- Les règlements s'effectuent par virement ou chèque suivant les conditions figurant su Bon de Commande.
- Article 8 :** les litiges relatifs à l'exécution d'un Bon de Commande sont de la compétence du Tribunal Régional de Bamako.
- Article 9 :** les paiements par chèque seront effectués tous les Mardi et Jeudi de 7h 45 à 17h 00

ANNEXE8 : DOSSIER APPEL D'OFFRES « IKATEL »

IKATEL

**DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE
DIVISION APPROVISIONNEMENT ET LOGISTIQUE**

DOSSIER DE CONSULTATION

CONSULTATION N° 057/06 du 29/08/06

OBJET DE LA CONSULTATION : Tenues Vestimentaires Rebran

FOURNISSEURS CONSULTES :

- 1 Elegance Italo Malienne
- 2 Batex CI
- 3 Fall Creation
- 4 Diaousse Creation
- 5 CEIATEX
- 6 Imagine
- 7 Sirène Diffusion
- 8
- 9
- 10

REponses Obtenues :

- 1 Pap Fall Creation
- 2 Diaousse Creation
- 3 Elegance Italo Malienne
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

COMMISSION D'OUVERTURE

- | | | |
|---|----------------|------------------|
| 1 | <u>lanine</u> | <u>KEITA</u> |
| 2 | <u>Patrick</u> | <u>DUPONT</u> |
| 3 | <u>Naniam</u> | <u>DIARRA</u> |
| 4 | <u>Yaya</u> | <u>SOGO DOGO</u> |
| 5 | <u>Aloune</u> | <u>SOMARA</u> |
| 6 | | |

COMMISSION TECHNIQUE

- 1 HAIRAT Diarra
- 2 Hawa Diallo
- 3 Diakara Touré
- 4 Diaouara Moussa
- 5 Doucoure Mohamed
- 6 SOGODOGO YAYA

COMMISSION D'ADJUDICATION

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

DATE DEPOT	DATE REPORT	DATE OUVERTURE	DATE ADJUDICATION	ADJUDICATAIRE
<u>14/09/06</u>		<u>14/09/2006</u>		<u>DIAWOUSSE</u>

COMMENTAIRE :

ANNEXE9 : DOSSIER APPEL D'OFFRES « IKATEL »

1. ENRON :

Enron fut l'une des plus grandes entreprises américaines par sa capitalisation boursière.

Outre ses activités propres dans le gaz naturel, cette société texane avait monté un système de courtage par lequel elle achetait et revendait de l'électricité, notamment au réseau des distributeurs de courant de l'État de Californie. Elle était une référence de la bonne gestion.

En décembre 2001, elle fit faillite en raison des pertes occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché de l'électricité ; elles avaient été masquées en bénéfices via des manipulations comptables. Cette faillite entraîna dans son sillage celle d'Arthur Andersen, qui auditaient les comptes d'Enron.

Siège social: Houston, Texas, États-Unis

L'entreprise fut créée en 1985.

HISTOIRE

LES DEBUTS

Née en 1985, de la fusion d'Houston Natural Gas et de Internorth of Omaha, Enron était l'une des plus grandes entreprises mondiales. Elle était selon les comptes (truqués), à la tête d'un chiffre d'affaires de 139 milliards de dollars. Quand l'entreprise démarra ses activités, elle était à la tête d'un réseau de gazoducs tout à fait respectable. Mais, au début des années 1990, elle entreprit une diversification dans les marchés dérivés de l'énergie, sous la bienveillance du sénateur Texan Phil Gramm -son épouse était présidente de Commodity Futures Trading Commission (Commission des Valeurs mobilières, CFTC)-. Dans le même temps, une vaste campagne de communication fut lancée pour persuader les consommateurs, par exemple, qu'une dérégulation du marché (cf. déréglementation) ferait tomber leur facture de 43%.

FRAUDES ET MANIPULATIONS

En interne, les dirigeants créèrent plus de 3 000 sociétés offshores. En faisant passer ces sociétés pour leurs fournisseurs, ils pouvaient contrôler les prix de l'énergie. Ces sociétés, dont les sièges sociaux étaient installés dans les îles Caïmans, les Bermudes ou les Bahamas étaient utilisées pour dissimuler les acquis frauduleux et les (importantes) dettes de la maison mère - les informations sur ces filiales étant seulement indiquées dans les petites annexes en bas de page des documents d'information financière, permettant ainsi de tromper les actionnaires, les salariés et les autorités. L'entreprise poursuivait simultanément sa politique de communication agressive. Ainsi, son charismatique PDG Kenneth Lay envoya aux salariés un courrier leur annonçant que le cours de l'action gagnerait 800% avant l'année 2010.

LA REVELATION DES FRAUDES ET L'EFFONDREMENT DE L'ENTREPRISE

Tout commence, ou finit, le 31 octobre 2001 date à laquelle la SEC (le gendarme de la bourse américaine) ouvre une enquête.

Le 2 décembre, la multinationale se déclare en faillite ; le cours de l'action chute de 90 dollars à 1 dollar en quelques mois. Environ 5 000 salariés sont immédiatement licenciés, tandis que des centaines de milliers de petits épargnants qui avaient confié leurs fonds de pension à Enron (environ les deux tiers des actifs boursiers de la firme étaient détenus par des fonds de pension ou des fonds de mutuelle) perdent l'essentiel de leur capital-retraite, car celui-ci était constitué principalement de parts dans l'entreprise.

Des procédures pénales sont ouvertes contre les anciens dirigeants de l'entreprise : le trésorier, Ben Glisan fut condamné à 5 ans de prison. Le directeur financier, Andrew Fastow, à dix ans (son épouse, Lea, fut elle aussi condamnée pour avoir aidé à masquer les comptes).

Le 25 mai 2006, Kenneth Lay, 64 ans, fut reconnu coupable de 6 chefs d'accusation, dont la fraude et le complot ; mais il décéda d'un infarctus le 6 juillet avant de commencer à purger sa peine. L'ancien no.2 d' Enron, Jeffrey Skilling fut reconnu coupable de 19 des 28 accusations, dont fraude, complot, fausses déclarations et délit d'initié et condamné à 24 ans et 4 mois de prison le 23 octobre 2006.

Les anciens partenaires de l'entreprise sont également inquiétés par les poursuites judiciaires, notamment : le cabinet d'Arthur Andersen, Citigroup, JP Morgan, Merrill Lynch, Deutsche Bank, la CIBC, et la Banque Barclays.

Source: (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Enron>)

2. LE SCANDALE PARMALAT :

« *Vive l'éthique dans les affaires !* » « *Vive l'entreprise morale !* » Entendus lors du Forum économique mondial de Davos, ces cris traduisent un vœu : que le capitalisme rebondisse sur des bases assainies. Ce sera dur. Car, au moment même où ce désir s'exprimait, l'énormité de l'affaire Parmalat éclatait au grand jour. Qualifié de plus grand scandale financier en Europe depuis 1945, il laisse présager des ondes de choc semblables à celles, désastreuses, que provoqua en décembre 2001 la faillite frauduleuse du courtier en énergie Enron (1).

Parmalat était l'exemple d'une réussite impulsée par la dynamique de la mondialisation libérale. Petite firme familiale de distribution de lait pasteurisé établie dans les environs de Parme dans les années 1960, elle s'est développée grâce à l'habileté de son fondateur, M. Calisto Tanzi, et aux généreuses subventions de l'Union européenne. Dès 1974, Parmalat se mondialisait et s'installait au Brésil, puis au Venezuela et en Equateur. Elle multiplia les filiales et créa des sociétés relais dans des territoires offrant des facilités fiscales (île de Man, Pays-Bas, Luxembourg, Autriche, Malte), puis dans des paradis fiscaux (îles Caïmans, îles Vierges britanniques, Antilles néerlandaises). En 1990, elle

entraîné en Bourse, s'affirmant comme le septième groupe privé d'Italie et occupant la première place mondiale sur le marché du lait de longue conservation. Ce colosse employait quelque 37 000 salariés dans plus de trente pays, et son chiffre d'affaires atteignait, en 2002, 7,6 milliards d'euros, une somme supérieure au produit national brut d'Etats comme le Paraguay, la Bolivie, l'Angola ou le Sénégal...

Ce formidable succès valait au dirigeant, M. Tanzi, d'être considéré comme l'une des figures de l'establishment italien, membre de la direction de la Confindustria (le Medef local). Et à l'action Parmalat d'être une des valeurs sûres de la Bourse de Milan.

Jusqu'au 11 novembre 2003. Ce jour-là, des commissaires aux comptes expriment des doutes sur un investissement de 500 millions d'euros effectué sur le fonds Epicurum, basé aux îles Caïmans. Aussitôt, l'agence Standard & Poors abaisse la notation des titres Parmalat. L'action chute. Au même moment, la Commission des opérations de Bourse demande des clarifications sur la manière dont le groupe compte rembourser des dettes qui arrivent à échéance fin 2003. L'inquiétude s'empare des créanciers et des détenteurs d'actions. Dans le but de rassurer, la direction de Parmalat annonce alors l'existence d'une cagnotte de 3,95 milliards d'euros déposés dans une agence de la Bank of America aux îles Caïmans. Et présente un document, établi par cette banque américaine, attestant la réalité du montant indiqué. La direction joue à quitte ou double. Soit chacun se tranquillise, l'action remonte et les affaires reprennent, soit la méfiance demeure et l'effondrement menace.

A cet instant décisif, la Bank of America affirme que le document exhibé par Parmalat pour prouver l'existence des 3,95 milliards d'euros est... un faux ! Un document à en-tête approximatif, grossièrement falsifié au scanner ! L'action s'effondre. En quelques jours, elle ne vaut presque plus rien. Plus de 115 000 investisseurs et petits épargnants se retrouvent floués, certains ruinés. On va vite apprendre que l'endettement de Parmalat s'élève à 11 milliards d'euros ! Et que comme dans les scandales Enron, Tyco, Worldcom, Ahold, etc ; il a été sciemment dissimulé, depuis des années, au moyen d'un système frauduleux à base de malversations comptables, de faux bilans, de documents truqués, de bénéfices fictifs et de pyramides complexes de sociétés offshore emboîtées les unes dans les autres de manière à rendre impossible la traçabilité de l'argent et l'analyse des comptes.

Permanente, la fraude restait indétectable, au point que, la veille encore du scandale, la Deutsche Bank par exemple avait acquis 5,1 % du capital de Parmalat, et que des analystes recommandaient fortement (« *strong buy* ») l'achat de titres du groupe... Des cabinets d'audit comme Grant Thornton ou Deloitte & Touche et de grandes banques comme Citigroup sont accusés de complicité. Et la nocivité des paradis fiscaux, une fois encore, soulignée (2). L'affaire prend une ampleur planétaire.

Après la faillite d'Enron, les partisans de la mondialisation libérale affirmaient que c'était fini des patrons voyous, des entreprises fripouilles et de l'horreur économique. Et que cette affaire avait été en fin de comptes bénéfique, puisqu'elle aurait permis au système de se corriger. Le scandale Parmalat prouve qu'il n'en est rien.

Ignacio Ramonet.

Source : (<http://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>)

3. AZF

AZF désignait une usine chimique (*AZote Fertilisants*) aujourd'hui rasée, qui appartenait jusqu'en 2005 à la société Grande Paroisse. Cette société, alors filiale d'Atofina, regroupait depuis la fusion de Total et d'Elf-Aquitaine toutes les activités chimiques du groupe TotalFinaElf. Cette usine était située à 5 km du centre de Toulouse. Initialement construite à l'écart de la ville en 1920, elle a été progressivement englobée par l'agglomération.

Le 21 septembre 2001, à 10 h 17, un stock d'environ 400 tonnes d'ammonitrate (engrais à base de nitrate d'ammonium) y a explosé (en fait, ce sont environ 40 tonnes sur les 400 stockés qui ont explosé), creusant un cratère de près de 30 mètres de diamètre et d'une dizaine de mètres de profondeur.

BILAN HUMAIN

Le bilan officiel fait état de 30 morts, dont 21 employés sur le site parmi lesquels 10 salariés de Grande Paroisse, plus de 2 500 blessés graves, et près de 8 000 blessés légers.

La majorité des victimes a subi les effets directs du souffle de l'explosion, ou ses effets indirects, en étant touchés par des objets portés par ce souffle (éclats de verre notamment).

Selon l'Institut de veille sanitaire, de nombreuses personnes souffrent de désordres psychiques (dépressions, angoisses, insomnies). Dix-huit mois après l'explosion, quelque 14 000 personnes étaient toujours sous traitement pour pouvoir dormir, calmer leurs angoisses ou soigner une dépression.

Depuis 2001, d'autres victimes des blessures sont décédées et de nombreux cas de cancers à la SNPE dont certains ont été mortels sont intervenus dans le plus parfait silence.

BILAN MATERIEL

L'explosion a causé des destructions importantes dans la partie sud-ouest de la ville, dont de très nombreux logements, plusieurs entreprises et quelques équipements (piscines, gymnases, salles de concert, lycée Déodat de Séverac). Les dégâts (murs lézardés, portes et fenêtres enfoncées, toitures et panneaux soufflés ou envolés, vitres brisées...) ont été visibles jusqu'au centre-ville.

Parmi les équipements publics touchés on peut citer le petit palais des sports (entièrement démoli et reconstruit suite à ces dommages), le Bikini (salle de spectacle), l'École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques, le lycée Gallieni, le centre hospitalier Gérard Marchant ...

On estime globalement à 1,5 milliards d'euros le coût de la catastrophe.

AUTRES CONSEQUENCES

Contrairement au souhait des salariés de l'usine, qui demandaient le redémarrage des installations épargnées après renforcement des mesures de sécurité, le site de l'usine et ses alentours, dévastés, ont entièrement été rasés et sont en cours de dépollution. Plusieurs projets ont été présentés, dont une zone verte et un centre international de recherche sur le

cancer, proposé par le maire de Toulouse Philippe Douste-Blazy juste avant sa nomination comme ministre de la santé. En dépit des actions de recours effectuées par certaines associations déclarant représenter les riverains, la réalisation de ce projet est en cours.

La tour la plus haute de l'usine, qui avait survécu à l'explosion, a finalement été mise à terre (bien qu'elle fût un point de repère apprécié des pilotes d'avions en approche vers l'aéroport de Blagnac), principalement en raison de la pression du maire de la ville qui en demandait la démolition.

Autre réminiscence du traumatisme subi par la population, la combinaison de lettres *AZF* n'a pas été utilisée, à la demande du député de la zone concernée, sur les plaques d'immatriculation des véhicules du département : on est passé directement de la combinaison *999 AZE 31* à la combinaison *11 AZG 31*.

Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Catastrophe_de_l%27usine_AZF_de_Toulouse

4. WORLDCOM

WorldCom est une entreprise de télécommunication américaine.

Lors de l'été 2002, l'image de cette entreprise a été gravement ternie par le scandale des manipulations comptables. En 2001 et 2002, l'opérateur avait en effet déclaré près de 11 milliards de dollars de revenus totalement fictifs. Suite à cette découverte, l'action de Worldcom a baissé de 90 % le lundi premier juillet -- la cotation de l'action avait été suspendue au Nasdaq du 26 juin jusqu'au premier juillet.

Le 14 avril 2003, WorldCom U.S a remis son plan de réorganisation au tribunal des faillites des États-Unis. La société a choisi de changer de nom pour adopter celui de **MCI**, marquant ainsi un tournant dans son histoire et symbolisant également tous les changements intervenus dans sa politique et sa gestion.

Suite à l'affaire WorldCom, il est apparu nécessaire aux autorités financières américaines de redonner confiance par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise.

Bernard Ebbers, ancien président de WorldCom et à l'origine de la transformation du groupe en géant des télécoms, a été condamné le 13 juillet 2005 à 25 ans de prison pour avoir orchestré la plus importante fraude comptable de l'histoire américaine qui avait conduit à la faillite du groupe. Scott Sullivan, le directeur financier de Worldcom, a été quand à lui condamné à cinq ans de prison.

Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Worldcom>

5. AUTRES SCANDALES FINANCIERS :

Analyse des failles d'un système

A travers des exemples de catastrophes financières, on peut constater que certains facteurs internes à l'entreprise peuvent quelquefois générer des dégâts considérables.

DOMINIQUE CHESNEAU

Cet article a vocation à recenser quelques exemples de catastrophes financières récentes en commentant brièvement leurs origines. Seules des informations ayant déjà fait l'objet de publication dans la presse sont reprises ici.

Une mauvaise gestion des risques peut parfois se révéler fatale, même pour des entreprises importantes. On peut à cet égard rappeler la faillite de la banque britannique Barings : Nicolas Leeson, trader surdoué mais dépassé par ses responsabilités, employé dans une succursale de Singapour, engagea des sommes importantes en spéculation sur l'indice Nikkei (position facilitée par le fait qu'il était à la fois responsable du back-office et du trading). Il pariait sur la hausse de la Bourse japonaise en vendant à terme des contrats sur l'indice Nikkei 225. Mais le séisme de Kobe provoqua une chute brutale du Nikkei et ses pertes atteignirent 6 milliards de francs. Il avait calculé qu'il pouvait éviter le pire en contrôlant l'indice Nikkei par des achats massifs, cela pour l'empêcher de chuter.

Une telle situation est en partie la conséquence d'un management trop confiant qui, bien que constatant des bénéfices anormalement importants en pareille situation, ne se douta jamais que Leeson prenait des positions très risquées. En outre, ils ne réagirent pas aux courriers en provenance des autorités monétaires de Singapour, adressés au directeur financier de la Barings à Singapour, qui l'avertissaient qu'un énorme montant d'appels de marge n'avait pas été réglé. Mais il faut remarquer que le fait que Leeson se soit livré à des opérations d'arbitrage entre les contrats cotés à la Bourse d'Osaka et à celle de Singapour a pu obscurcir la situation : en effet, il intervient non seulement sur les marchés organisés, mais également sur les marchés de gré à gré.

A cet égard, un rapport élaboré avant la catastrophe par une firme d'audit avait souligné les dangers du mode d'organisation mis en oeuvre dans la filiale de Singapour, notamment en raison de la trop grande concentration des pouvoirs dont Nick Leeson bénéficiait.

On peut également s'interroger sur l'efficacité du contrôle interne de la Barings. En effet, même lorsque le contrôle interne suggéra une séparation des responsabilités, celles de Nick Leeson ne furent pas changées. On peut également ajouter qu'un manque de compréhension de l'activité a pu aggraver la situation : si les auditeurs et les directeurs de la Barings avaient compris les enjeux, ils auraient à l'évidence pris conscience du fait que Leeson ne pouvait pas réaliser de tels bénéfices sans encourir des risques proportionnels, et ils auraient pu s'interroger sur les sommes qu'il rapportait, l'arbitrage étant supposé être une activité comportant de faibles risques, donc de faibles revenus. Par conséquent, l'importance des revenus générés par Leeson aurait dû attirer des soupçons plutôt que des récompenses et des sonnettes d'alarme supplémentaires auraient dû être tirées alors que la banque transférait des centaines de millions de dollars vers Singapour.

Enfin, une autre faiblesse décelée par l'audit était sans conteste la faible supervision des employés ; car bien que Leeson n'eût jamais obtenu de licence de trading avant son arrivée à Singapour, personne n'était directement responsable du contrôle de sa stratégie de trading.

On citera, enfin, un manque de reporting évident, car la fraude de Leeson s'avéra facilitée par la confusion provoquée par deux lignes de reporting (une vers Londres pour les activités de compte propre, l'autre pour Tokyo pour le trading des clients).

Le cas Orange County représente probablement une des formes extrêmes de gestion de risque de marché non contrôlée. Bob Citron, le trésorier du fonds de retraite, avait la charge de gérer un portefeuille de 7,5 milliards de dollars, appartenant à des écoles, à des communes et à des districts du comté d'Orange. Pour améliorer la performance de ce fonds, il a emprunté 12,5 milliards de dollars via des prêts de titres à l'envers, « reverse repo », ce qui lui a permis d'investir 20 milliards de dollars dans des obligations d'Etat dont la maturité moyenne était de quatre ans. Dans une période où les taux de financement à court terme étaient inférieurs aux taux à moyen terme, cette stratégie a été particulièrement performante. Malheureusement, le mouvement sur les taux d'intérêt qui ont commencé en février 1994 a anéanti cette stratégie. Au cours de cette année, les pertes sur les instruments financiers prêtés ont conduit les courtiers de Wall Street à demander des appels de marge, ce qui a entraîné une difficulté de financement à court terme. En décembre, alors que la nouvelle des pertes sur le fonds commençait à se répandre au sein du fonds, les investisseurs ont essayé de récupérer leur épargne. Finalement, dans l'impossibilité de faire face aux appels de marge, le fonds du comté d'Orange et le comté d'Orange lui-même ont été déclarés en cessation de paiements. Le mois suivant, le solde des actifs du fonds a été réalisé, conduisant à une perte de 1,64 milliard de dollars.

Les responsables du comté d'Orange ont condamné cette stratégie d'investissement particulièrement risquée, mais ils ont oublié les louanges qu'ils avaient adressées à leur trésorier au cours des années précédentes puisqu'il avait gagné 750 millions de dollars ! Ces rendements particulièrement élevés n'étaient que le reflet de risques tout aussi élevés. Il est intéressant de rapprocher cet épisode de celui de la Barings. Outre son orientation stratégique, l'erreur principale de Bob Citron fut d'adresser à ses administrateurs des portefeuilles valorisés au coût historique. Il avançait qu'aucun risque n'existait sur le portefeuille puisqu'il comptait détenir les titres jusqu'à maturité. Comme les normes de comptabilité publique américaines n'exigeaient pas de la part des fonds d'investissement locaux qu'ils enregistrent les pertes et gains latents, Citron n'a pas fait de reporting en valeur de son portefeuille. Cela explique que les pertes aient pu atteindre un encours aussi important que 1,64 milliard de dollars et que les investisseurs aient considéré avoir été trompés sur les conditions de fonctionnement du fonds. Mais des reportings réguliers, mensuels par exemple, exprimés en prix de marché, auraient permis aux investisseurs et au trésorier lui-même d'évaluer l'importance des risques encourus. Il est raisonnable de penser que, si une valeur à risque (« value at risk ») du portefeuille avait été rendue publique régulièrement, les investisseurs et les administrateurs du fonds auraient exigé plus de prudence dans la gestion et les instruments financiers utilisés.

Le 26 septembre 1995, la banque Daiwa a annoncé qu'un de ses traders new-yorkais âgé de quarante-quatre ans, M. Igushi, avait accumulé des pertes estimées à 1,1 milliard de dollars. Ces pertes étaient donc d'une ampleur comparable à celles de Barings, mais Daiwa, douzième banque du Japon à l'époque, a tenté de minimiser l'événement puisque cette perte n'absorbait « que » 15 % du capital de la banque. Apparemment, Igushi a réalisé plus de

30.000 transactions sur onze ans en bons du Trésor américains. Selon la banque, alors que les pertes croissaient, l'opérateur avait excédé ses limites de position pour tenter de récupérer les pertes. Il a commencé à vendre délibérément, au nom de Daiwa, des obligations appartenant à ses clients et déposées dans la succursale new-yorkaise de la banque. Daiwa a indiqué qu'aucune information sur ses opérations ne lui avait été transmise au Japon et qu'Igushi avait (merci de lire la tourne à partir d'ici) falsifié les relevés de la banque dépositaire des titres. Cette explication n'est pas suffisante car Daiwa avait les moyens de vérifier les relevés quotidiens d'opération avec les situations mensuelles des portefeuilles.

Comme dans le cas de Barings, le problème est survenu en raison d'un manque de ségrégation des tâches, puisque Igushi était en charge à la fois du Front et du Back-office. De plus, alors que la culture japonaise était de faire changer régulièrement de fonction ses collaborateurs, Igushi, recruté localement aux Etats-Unis, a conservé son poste pendant 11 ans. A cette époque, les banques japonaises considéraient que l'esprit d'entreprise constituait en lui-même un contrôle interne efficace, ce qui explique des faiblesses dans les procédures de gestion de risque des banques japonaises. A la suite des révélations de ces pertes, Daiwa a fermé sa succursale de New York et la direction générale a démissionné en octobre 1995. Les autorités de régulation américaines ont ordonné à Daiwa l'arrêt de ses opérations aux Etats-Unis, décision sans précédent, sous le motif d'un contrôle bancaire déficient et d'une violation de la loi. Le ministre des finances japonais a conclu en disant que « clairement, il convenait d'accroître la transparence des opérations des établissements bancaires japonais ».

En 1992, Metallgesellschaft Refining and Marketing (MGRM) mit en oeuvre ce qu'elle crut être une stratégie profitable : la société accepta de vendre mensuellement des montants déterminés de produits pétroliers, pendant une période de 10 ans, à un prix fixé au-dessus du marché. MGRM acheta donc des contrats futurs d'énergie à court terme pour couvrir les engagements à long terme. La stratégie de couverture omit de prendre en compte un détail : si les prix du brut devaient chuter, les profits de la vente de produits pétroliers seraient réalisés sur le long terme, mais les pertes sur les contrats futurs d'énergie allaient être réglées immédiatement. Ce fut le cas ! La société connut donc une crise de trésorerie. En décembre 1993, MetallGesellschaft solda ses positions au pire moment avec une perte de 8,2 milliards de francs, imputables à sa seule filiale américaine. Le président de l'époque aurait signalé aux membres du directoire, sans succès, l'accroissement des risques et des dettes de cette filiale.

Si l'on essaie de comprendre les faiblesses qui ont pu conduire à une telle situation, on en dénombre plusieurs. Tout d'abord, il relevait de la responsabilité des décideurs de comprendre parfaitement les risques de l'activité. Par conséquent, ceux de MGRM auraient dû prévoir l'éventualité d'un impact négatif sur la trésorerie.

De plus, d'un point de vue financier, il est important de gérer efficacement les corrélations entre les risques de marché, de liquidité et les risques de base. Dans le cas de la MGRM, les pertes résultèrent de l'instabilité des prix du marché, des problèmes de liquidité causés par une inadéquation entre trésorerie, positions, majoritairement sur des futurs, et des

risques de base (entre les prix des forwards et ceux des futurs). La MGRM négligea également d'établir des limites bien définies. Si ces limites avaient existé, les positions n'auraient pas continué à augmenter alors que le prix du brut commençait à chuter. A l'époque où les positions sur les contrats pétroliers furent liquidées, elles avaient augmenté d'une valeur équivalant à 85 jours de la production entière du Koweït ! Et comme pour l'exemple de la Barings, les dirigeants refusèrent de considérer sérieusement les risques encourus en ne prêtant pas assez attention aux sonnettes d'alarme tirées par l'un des financiers de la firme.

Peter Young, gestionnaire de fonds chez Morgan Grenfell (MG), se servit de l'argent investi dans les trois plus gros fonds de placement de sa société pour acheter des actions « spéculatives ». Cet investissement comprenait une part de 30 millions de dollars dans Solv-Ex, une société au passé en dents de scie, dont Peter Young acheta les actions 2 dollars au-dessus du cours. De plus, il créa deux holdings pour contourner le règlement du Comité des titres et des investissements, qui interdit à un fonds de placement de détenir plus de 10 % du capital d'une société, cette opération lui permettant d'augmenter davantage le montant de sa participation. Quand les responsables de la réglementation londonienne commencèrent à enquêter sur la valorisation des actifs des trois plus gros fonds de Morgan Grenfell, la société cessa la commercialisation de ces fonds en trois jours. C'est donc après que l'on eut suspecté Morgan Grenfell de détenir une grande quantité d'actions non cotées dans les portefeuilles de Peter Young que la société suspendit son activité des trois fonds de placement et remplaça les investissements douteux par 300 millions de dollars de trésorerie, un geste destiné à maintenir la confiance des investisseurs dans ces fonds de placement. Mais quand MG cessa l'activité de ses fonds, 30 % des investisseurs retirèrent leur argent. Cet échec coûta 400 millions de dollars à la société (dont 300 millions de dollars à cause de l'achat des actions de Solv-Ex) et incluant un dédommagement à 80.000 investisseurs pour les pertes occasionnées par des irrégularités de procédures. Le préjudice causé à la réputation de Morgan Grenfell s'est révélé encore plus coûteux.

Là encore, la séparation des pouvoirs eut été un moyen de contrôle de risque opérationnel très efficace. Le fait que Young ait eu la possibilité d'établir deux sociétés holding et de s'en servir pour spéculer sur une période assez longue laisse penser que ce contrôle de base n'était pas efficacement mis en place. Et le fait que la performance de Young ait été si bonne si longtemps aurait dû attirer l'attention du département du contrôle interne.

Bankers Trust fut poursuivi en justice par quelques-uns de ses plus gros clients, qui se plaignaient que la banque les ait induits en erreur concernant la prise de risque et la valeur des produits dérivés qu'ils lui avaient achetés. Le client le plus médiatisé, Procter & Gamble, s'était à l'époque engagé dans des transactions sur produits dérivés en pariant sur la stabilité ou la baisse des taux d'intérêts américains. La Réserve Fédérale ayant augmenté les taux d'intérêt de façon répétitive en 1994, Procter & Gamble poursuivit donc Bankers Trust pour 195 millions de dollars de perte, se plaignant que la banque ne l'eut pas bien informé des risques encourus dans la transaction. BT répliqua qu'il n'agissait pas en tant que conseil auprès de Procter & Gamble, car la société avait retenu ses propres experts pour effectuer des prévisions sur les évolutions de tendance des taux d'intérêt. A l'issue d'un procès, Bankers Trust fut condamné à payer 93 millions de dollars à ses clients, dont

78 millions à Procter & Gamble. Mais les plus gros dégâts concernèrent la réputation de Bankers Trust.

Le Lloyd's de Londres essaya de s'établir aux Etats-Unis, en pratiquant une politique de polices d'assurances avec remboursements illimités, ce qui lui donna un avantage compétitif. Malheureusement, à cette période, l'exposition à l'amiante et autres polluants causèrent de sérieux problèmes de santé qui donnèrent suite à de nombreuses plaintes et procès. Les pertes commencèrent à apparaître en 1991, 509 millions de livres sterling, ce qui constitue les plus grosses pertes annuelles de toute l'histoire de la société. Lloyd's demanda des fonds à ses membres. Pour éviter la cessation de paiements, 94 % des 34.000 membres de Lloyd's acceptèrent de placer leurs dettes dans un plan de réassurance appelé Equitas et les contraignant à s'abstenir de toute action judiciaire à l'encontre de Lloyd's.

Dans cet exemple, on peut constater que la Lloyds privilégia les gains de parts de marché à la maîtrise des risques à moyen et long terme.

Afin de s'assurer un rendement dans une industrie de plus en plus compétitive, Confederation Life investit massivement dans le marché immobilier au cours des années 80 et 90 (73 % des actifs en 1993). Mais la performance du marché immobilier ne fut pas à la hauteur des attentes et les pertes commencèrent à être lourdes au début des années 90. Entre 1990 et 1993, la valeur moyenne du mètre carré passa de 208 dollars à 129 dollars. Les problèmes de la société furent en outre aggravés par des pratiques commerciales discutables. Parmi elles, des normes trop souples pour les demandeurs de prêts, notamment lorsqu'il s'agissait des employés de la société, qui, dès lors, achetèrent des appartements en copropriété afin de les revendre peu de temps après non sans avoir réalisé une plus value considérable. A terme, les autorités réglementaires, craignant la panique des investisseurs, intervinrent pour mettre fin à Confederation Life. Les liquidateurs estimèrent les pertes à 1,3 milliards de dollars.

Il apparaît, dans cet exemple, que la société n'avait pas prévu de stratégie de diversification ou même de limitation de ses risques dans le marché immobilier. La détermination de la direction générale à concentrer ses investissements dans l'immobilier fut même bien acceptée dans la société.

A la lumière de ces exemples de catastrophes financières, on peut constater que certains facteurs internes à l'entreprise peuvent quelquefois générer les dégâts considérables que nous avons évoqués. En effet, on retrouve souvent à la source des difficultés citées une mauvaise appréciation et un contrôle défaillant des risques encourus par l'activité de la société ; la Barings en est l'exemple le plus significatif à travers ses investissements inconsidérés sur le Nikkei, mais également la Metallgesellschaft en raison de son pari à long terme sur les produits pétroliers. Ces entreprises n'ont pas accordé un contrôle suffisant à leur activité ou à leur organisation. Autre erreur souvent commise : une confiance absolue mise entre les mains de professionnels dont personne ne remet en cause les compétences et qui firent des choix dangereux à un moment de la vie de l'entreprise. C'est encore le cas pour la Barings, où Nick Leeson s'était vu accorder la double casquette de responsable du Back Office et du Trading ; ou pour Morgan Grenfell, au sein de

laquelle Peter Young put librement mettre en place deux holdings afin que l'achat de ses actions ne paraisse pas suspect ; ou enfin pour la Confederation Life, où personne n'osa remettre en cause la décision d'investir massivement tous les actifs ou presque de la société dans l'immobilier.

On peut donc en conclure qu'une faiblesse du contrôle interne, une faible supervision des employés, un manque de reporting, des négligences à limiter le champ d'action des collaborateurs, un manque de collégialité dans la prise de décision stratégique sont autant de causes de catastrophes qui auraient pu être évitées.

Certes, il n'existe pas de protection absolue contre les risques de fraude, mais les contrôles et informations fournies par des procédures et des systèmes de gestion de risque performants et adaptés ainsi qu'une supervision efficace et uniforme du traitement des opérations du Front Office jusqu'au Back office et la comptabilité, devraient fournir un bouclier efficace contre les opérateurs défectueux voire délictueux. Avec un système de gestion de risque satisfaisant, les fraudes auraient dû être découvertes en quelques jours ou en quelques heures et non pas en quelques mois ou quelques années. C'est pourquoi un cadre de gestion de risque global de l'entreprise validé par la direction générale, accepté et utilisé par les collaborateurs, est un outil indispensable tout particulièrement quand il s'agit des marchés financiers.

Source : www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_4_1.html : 21/06/2006)