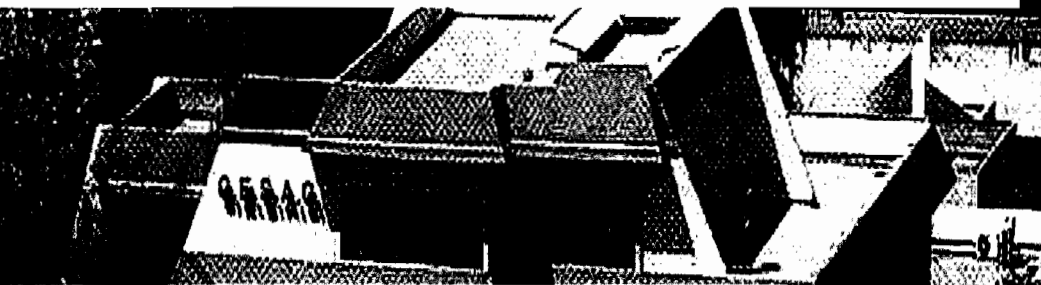


M0265AUDIT07 (2)



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN  
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION  
17<sup>ème</sup> Promotion



CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES  
OPERATIONNELS DU CYCLE ACHATS/FOURNISSEURS :  
CAS DE LA SOCIETE TOGOLAISE DES EAUX (TdE)

Présenté par :  
*Assékissa KOLOU TCHASSE*

Sous la direction de :  
*Kosi KONOU*  
*Associé-gérant du Cabinet ACR*



RE 2006

M0265AUDIT07



## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

- AO** : Appel d'Offre  
**BC** : Bon de Commande  
**BE**: Bordereau d'Envoi  
**BL** : Bordereau de Livraison  
**BR** : Bordereau de Réception  
**CAC**: Commissaire Aux Comptes  
**CIM**: Commission Interne des marchés  
**CMI**: Convention de mesure de l'Impact  
**CMP**: Convention de Mesure de la Probabilité  
**COSO** : Committee Of Sponsoring Organisation  
**CS** : **Chefs Services**  
**CSA** : **Chief Service Approvisionnement**  
**CST** : **Chief Service Trésorerie**  
**DA** : demande d'Achat  
**DE**: Directeur d'Exploitation  
**DFC**: Directeur Financier et Comptable  
**DG**: Directeur général  
**IFACI**: Institut Français de l'Audit Interne  
**LC**: Lettre de Commande  
**OECCA**: Ordre de Experts Comptables et Comptables Agrées  
**PVR** : procès Verbal de Réception  
**QCI**: Questionnaire de Contrôle Interne  
**SDAS**: Sous Directeur des Approvisionnements et Stocks  
**SDET**: Sous Directeur des Etudes et Technique  
**SYSCOA** : Système Comptable Ouest Africain  
**TdE** : Société Togolaise des Eaux du Togo  
**TVA**: Taxe sur la Valeur ajoutée

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau N°3</b> : Risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et leurs conséquences ....	25
<b>Tableau N°4</b> : Tableau représentant la relation inverse entre le niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance du risque .....	44
<b>Tableau N°5</b> : Tableau illustrant un exemple de CMP .....	45
<b>Tableau N°6</b> : Tableau illustrant un exemple de CMI .....	45
<b>Tableau N°7</b> : Dimensions, indicateurs et mesures des variables.....	50
<b>Tableau N°8</b> : Tableau des risques de RENARD .....	53
Trois processus de management ont été identifiés et analysés, le tableau suivant présente les résultats de cette analyse. ....	63
<b>Tableau N°9</b> : Analyse du processus de Management.....	63
C'est le processus en charge de la réalisation des achats de la TdE, nous avons identifiés les composants de ce processus à partir de la fiche d'identification des processus. Le tableau suivant présente l'ensemble des processus de réalisation. ....	63
<b>Tableau N°10</b> : Analyse du processus de Réalisation.....	63
<b>Tableau N° 10</b> : Analyse du processus de Réalisation.....	64
Les processus de support identifiés se présentent dans le tableau suivant :.....	64
<b>Tableau N°11</b> : Analyse du processus de Support .....	64
<b>Tableau N°12</b> : Résultat du test de conformité.....	74
<b>Tableau N°13</b> : Forces et Faiblesses du contrôle interne .....	75
<b>Tableau N°14</b> : Analyse de la politique générale des achats de la TdE.....	77
<b>Tableau N°15</b> : Analyse des objectifs .....	77
<b>Tableau N°16</b> : Analyse des moyens .....	78
L'analyse a été orientée vers le matériel informatique et les systèmes de traitement des données.....	78
<b>Tableau N°17</b> : Analyse du système d'information.....	78
L'objectif de l'analyse est de s'assurer de la bonne séparation des tâches. ....	78
<b>Tableau N°18</b> : Analyse de l'organisation .....	79
<b>Tableau N°19</b> : Analyse des procédures .....	79
<b>Tableau N°20</b> : Echelle de notation de la connexité des risques .....	81
<b>Tableau N°21</b> : connexité des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs .....	82
<b>Tableau N°22</b> : Notation de la probabilité .....	84
<b>Tableau N°23</b> : Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.....	84
<b>Tableau N°24</b> : Echelle d'évaluation de l'impact.....	86
<b>Tableau N°25</b> : Evaluation de l'impact des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE .....	87
<b>Tableau N°26</b> : Niveau du contrôle interne .....	91
<b>Tableau N°27</b> : Appréciation de la qualité du contrôle.....	92

## LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Représentation graphique d'un processus.....	19
Figure N°2 : démarche d'appréciation du contrôle interne.....	37
Figure N°3°: Représentation graphique du poids inhérent et résiduel d'un risque.....	43
Figure N°5 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques.....	48
Figure N° 6 : Organigramme de la Sous Direction des Approvisionnements.....	61
Figure N°7: Cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs de la TdE.....	65
Figure N°8: Niveau des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.....	90
Figure N°9: Cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la Td ..	94

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi
PROBLEMATIQUE.....	1
OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	4
JUSTIFICATION DU SUJET.....	4
INTERET DE L'ETUDE.....	4
DELIMITATION DU SUJET.....	5
DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	5
PREMIERE PARTIE : Cadre théorique de la conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.....	6
PREMIERE PARTIE :.....	7
CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE ACHATS/FOURNISSEURS.....	7
Introduction.....	8
Chapitre I : Cartographie des processus et Risques Opérationnels du cycle achats/fournisseurs .....	9
Introduction.....	9
SECTION 1 : Cartographie des processus du cycle achat/fournisseur.....	9
1.1. Objectifs du cycle achats/fournisseurs.....	9
1.2. Aspects Opérationnels et administratifs du cycle achats/fournisseurs.....	10
1.2.1. Définition de la politique d'achat.....	10
1.2.2. Expression du besoin.....	10
1.2.3. Vérification du besoin.....	11
1.2.4. Evaluation et sélection des fournisseurs.....	11
1.2.5. Passation de la commande et relance des fournisseurs.....	12
1.2.6. Réception de la commande.....	12
1.2.7. Inspection quantitative et qualitative.....	12
1.2.8. Vérification de la facture et règlement.....	12
1.3. Aspects comptables du cycle achats/fournisseurs.....	13
1.4. La cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs.....	13
1.4.1. définition de la cartographie des processus.....	14
1.4.2. Importance de la cartographie des processus.....	14
1.4.3. objectifs d'une cartographie des processus.....	15
1.4.4. Démarche de conception d'une cartographie des processus.....	15
1.4.5. Présentation de la cartographie des processus.....	19
1.4.6. Reconfiguration des processus.....	19
SECTION 2 : Risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.....	21
2.1. Notion de risque.....	21
2.1.1. Définition du risque.....	21
2.1.2. Typologie de risques.....	22
2.2. les risques opérationnel du cycle achats/fournisseurs.....	24
2.2.1. Notion de risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.....	24

2.2.2. Les risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs .....	24
CHAPITRE II : Démarche de Conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs .....	28
SECTION 1 : Définition, objectifs et utilité de la cartographie des risques .....	29
1.1. Définition de la cartographie des risques .....	29
1.2. Objectifs de la cartographie des risques .....	29
1.3. Utilité d'une cartographie des risques opérationnels du cycle Achats/Fournisseurs. ....	30
1.4. Les principaux facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	30
1.4.1. La volonté et l'implication de la direction .....	30
1.4.2. La définition d'objectifs clairs .....	31
1.4.3. La désignation d'un responsable.....	31
1.4.4. La définition des moyens d'action .....	31
1.4.5. La constitution d'un groupe de travail .....	31
SECTION 2 : Contrôle interne.....	31
2.1. Définition du contrôle interne .....	32
2.2. Objectifs du contrôle interne.....	32
2.3. Dispositifs du contrôle interne .....	32
2.4. Evaluation du contrôle interne .....	33
2.4.1. Les composantes du contrôle interne .....	33
2.4.2. Les approches d'évaluation du contrôle interne.....	35
2.4.3. Les principes de base de l'évaluation du contrôle.....	35
2.4.4. Démarche d'appréciation du contrôle interne .....	36
SECTION 3 : Approches et démarche de conception de la cartographie des risques .....	38
3.1 Les différentes approches de conception de la cartographie des risques. ....	38
3.1.1. L'approche Bottom-up .....	38
3.1.2. L'approche Top-down.....	38
3.1.3. L'approche combinée.....	38
3.1.4. L'approche par la Benchmarking.....	39
3.2. Démarche de conception de la cartographie des risques.....	39
3.2.1. identification des risques .....	39
3.2.2. Analyse des risques .....	41
3.2.3. Evaluation des risques .....	41
3.2.4. Quantification du risque .....	43
3.2.5. Niveau du risque et hiérarchisation des risques .....	46
3.3. Présentation de la cartographie des risques.....	47
Section IV : Modèle d'analyse et indicateurs.....	47
4.1. Modèles d'analyse de la cartographie des risques .....	47
4.2. Variables d'analyse .....	49
4.2.1. Variable dépendante.....	49
4.2.2. Variables indépendantes.....	49
4.3. Indicateurs de mesure.....	50
4.4. Techniques, outils de collecte de données et population rencontrée.....	51
4.5. Population rencontrée.....	54
Conclusion de la première partie.....	54
DEUXIEME PARTIE : .....	55
Cadre pratique de la conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs à la TdE.....	55
INTRODUCTION.....	56

CHAPITRE I : Présentation de la TdE et cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs .....	57
SECTION I : Présentation générale de la TdE .....	57
1.1. Historique et évolution .....	57
1.2. Visions, valeurs, missions et objectifs de la TdE .....	57
1.3. Organisation générale de la TdE .....	58
1.3.1. Organisation administrative .....	58
1.3.2. Organisation du système d'information .....	61
1.4. Sous Direction des Approvisionnements et Stocks (S-DAS).....	61
SECTION II : Cartographie des processus .....	62
2.1. Identification et analyse des processus du cycle Achats/Fournisseurs .....	62
2.1.1. Processus de management .....	63
2.1.2. Processus de réalisation.....	63
2.1.3. Processus de support .....	64
2.2. Présentation de la cartographie des processus.....	65
SECTION III : Description des procédures du cycle achats/fournisseurs. ....	66
3.1. Description des procédures d'achats par BC et LC.....	66
3.2. Description de la procédure d'Appel d'Offre (AO).....	72
CHAPITRE II : Evaluation du contrôle interne et cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs à la TdE. ....	73
Section I : Evaluation du contrôle interne .....	73
1.1. Appréciation de l'existence du contrôle interne.....	73
1.1.1. Tests de conformité .....	73
1.1.2. Identification des forces et faiblesses.....	74
1.2. Appréciation de la permanence du contrôle interne.....	76
1.2.1. Tests de permanence .....	76
1.2.2. Evaluation définitive du contrôle interne .....	76
Section II : cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.....	76
2.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels.....	77
2.1.1. Au niveau de la politique générale des achats.....	77
2.1.2. Au niveau des objectifs .....	77
2.1.3. Au niveau des moyens.....	78
2.1.4. Au niveau du système d'information .....	78
2.1.5. Au niveau de l'organisation .....	78
2.1.6. Au niveau des procédures .....	79
2.2. Connexité des risques et exposition des processus .....	81
2.3. Evaluation des risques.....	84
2.3.1. Probabilité de survenance des risques.....	84
2.3.2. Evaluation de l'impact des risques.....	86
2.4. Niveau des risques.....	89
2.5. Présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs .....	93
Les priorités d'action.....	94
Section III : Recommandations.....	95
3.1. Recommandations relatives au management et à l'organisation .....	95
3.2. Recommandations relatives au système d'information.....	96
3.3. Recommandations relatives aux procédures d'achats.....	96
CONCLUSION GENERALE .....	98
BIBLIOGRAPHIE .....	a
ANNEXES .....	I

## INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde en perpétuel changement, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et instable. Les décisions présentent actuellement plus de difficultés dans cet environnement. Une nouvelle variable est introduite dans la prise de décision : il s'agit du risque qui désormais reste la préoccupation majeure des dirigeants.

Toute décision, qu'elle soit interne ou externe, nécessite la prise en compte des différentes facettes de cette variable.

Aujourd'hui l'environnement d'affaires dicte que chaque décision soit soigneusement étudiée et économiquement évaluée. La capacité de mesurer les effets de l'incertitude dans cette évaluation, aussi bien que pour expliquer les risques, représente un avantage stratégique puissant.

Face à la menace perpétuelle des risques, les entreprises sont à la recherche des outils et moyens efficaces qui leurs permettraient d'atteindre leurs objectifs.

La Société Togolaise des Eaux (TdE), est une société d'Etat à gestion privée spécialisée dans le traitement et la distribution d'eau potable. Dans la perspective de sa politique qualité s'est fixée des objectifs à atteindre notamment :

- réduire et maîtriser les coûts,
- assurer les performances et l'efficacité des différents processus au sein de l'entreprise.

“Bien acheter” devient capitale pour la TdE dans la perspective de maîtrise de ses coûts.

La réduction des coûts et l'efficacité des différents processus exigent une qualité des processus. La méconnaissance des risques liés aux activités de chaque processus rendent difficile l'atteinte de ces objectifs.

## PROBLEMATIQUE

D'une manière générale, les enquêtes montrent que les domaines sensibles à la fraude sont les services achats<sup>1</sup>. La fonction achats revêt une importance capitale dans la mesure où les actifs qu'elle génère ont un poids relativement important dans le patrimoine de l'entreprise et donc influençant directement la détermination du résultat.

---

<sup>1</sup> Revue Française de l'Audit Interne N°135-Juin 1997



Ces dernières années, la TdE, engagée dans un processus de redynamisation, face à l'accroissement de la demande et dans le souci de desservir les ménages en eau potable, a connu une augmentation accrue de sa production d'eau et de ses extensions. Ceci a entraîné une augmentation du volume des achats, multipliant ainsi les risques liés au processus d'achats.

Elle doit faire face à l'identification et au choix des fournisseurs, à l'optimisation des conditions d'achats, à l'engagement des relations de partenariat avec ses fournisseurs afin de les faire progresser au même rythme que ses activités, à la mise à disposition des composantes nécessaires à sa production. Tous ces enjeux relatifs aux fonctions achats et approvisionnements sont certes multiples et complexes mais toutes indispensables à la compétitivité de la TdE.

Les risques liés à son processus d'achats sont d'origine externes et internes.

Les risques d'origine externe sont indépendants du système de gestion, donc difficilement cernables par l'entreprise tels les aléas climatiques, les catastrophes naturels ; tandis que les risques d'origine interne sont dépendants du système de gestion mis en place et peuvent être limités, contrôlés ou maîtrisés. On peut citer entre autres:

- la surfacturation ;
- le détournement d'actifs ;
- la non conformité des commandes ;
- la non qualité des produits livrés ;
- le manque de qualification du personnel ;

Ces risques énumérés ci-dessus ont pour origine :

- la non application de la politique générale des achats ;
- l'absence d'un manuel de procédures de qualité du cycle achats/fournisseurs ;
- l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne du cycle achats/fournisseurs ;
- l'ignorance ou le manque de formation du personnel aux procédures du cycle achats/fournisseurs ;
- la défaillance du système de gestion.

Afin de mieux gérer les risques répertoriés, nous envisageons les solutions ci-dessous :

- élaborer la cartographie des processus du cycle achats/fournisseur qui permettra à la TdE de formaliser et à améliorer les processus existants.

- élaborer un manuel de procédures de qualité du cycle achats/fournisseur adapté aux réalités économiques de nos jours.
- former le personnel aux procédures du cycle afin qu'ils s'approprient les méthodes et techniques d'achats.
- faire un audit du cycle achats/fournisseurs suivant l'approche par les risques pour déceler les risques et faire des recommandations d'amélioration.
- concevoir la cartographie des risques du cycle achats/fournisseurs qui servira de puissant outil d'aide à la définition de la politique de gestion des risques.

De ces solutions, deux nous paraissent les mieux adaptées pour la maîtrise des risques significatifs à partir desquelles des dispositifs de contrôle interne seront définis :

1. conception de la cartographie des processus afin d'identifier à partir des processus répertoriés, les risques liés au cycle Achats/fournisseurs.
2. conception de la cartographie des risques pour hiérarchiser et maîtriser les risques identifiés.

Les travaux préliminaires à la conception de la cartographie des risques incluant la cartographie des processus, nous retiendrons comme solution la conception d'une cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

La question de recherche de notre étude pourrait être formulée de la manière suivante :

Comment concevoir la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs ?

Celle-ci nous amène à nous poser les questions suivantes :

- quels sont les processus qui composent le cycle achats/fournisseurs ?
- quelles sont les risques opérationnels liés au cycle achats/fournisseur ?
- comment concevoir une cartographie des risques opérationnels ?

## OBJECTIFS DE L'ETUDE

Notre objectif principal en effectuant cette étude est de concevoir une cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs afin de permettre à la TdE de connaître et de mieux gérer les risques existant au niveau de ce cycle.

De cet objectif découlent des objectifs spécifiques à savoir :

- identifier et analyser tous les processus du cycle achat/fournisseur ;
- concevoir une cartographie des processus du cycle achats/fournisseur ;
- répertorier tous les risques liés à ce cycle ;
- évaluer les risques répertoriés afin de déterminer leur impact ;
- déterminer le degré de survenance de ces risques puis les hiérarchiser ;
- concevoir une carte des risques du cycle achats/fournisseurs ;
- formuler des recommandations pour une meilleure gestion de ces risques ;

## JUSTIFICATION DU SUJET

Les entreprises mettaient plus l'accent sur les dispositifs de contrôle comptable et financier, mais à présent, elles se rendent de plus en plus compte de l'importance et du poids qu'occupent les achats. La fonction achat occupe une grande place dans le programme annuel de l'auditeur ; elle se révèle comme une fonction à haut risque et doit faire l'objet d'un suivi attentif de la part des dirigeants.

Pour la TdE qui effectue d'importants achats, il est important pour elle de connaître les risques auxquels cette fonction reste exposée, de connaître la probabilité de survenance de ces risques et de disposer d'un outil efficace d'aide à la gestion des risques.

## INTERET DE L'ETUDE

L'intérêt de cette étude se situe à trois niveaux

- **POUR LE CESAG**

L'étude représentera pour le CESAG, le fruit de la formation dispensée, il aura à apprécier notre capacité à résoudre les problèmes susceptibles d'être rencontrés dans l'exercice de notre métier qu'est l'auditeur interne et contrôleur de gestion.

- **POUR L'ENTREPRISE**

Notre étude permettra à la TdE de disposer d'une carte des risques auxquels sont exposés sa fonction achats et d'avoir une meilleure connaissance du niveau de ces risques afin de définir par priorité des politiques de leur gestion efficace ; elle permettra à l'auditeur interne de disposer d'une vision globalisée des risques dans les différentes unités au titre des différentes activités et d'élaborer aisément son programme annuel d'audit pour le cycle étudié.

- **POUR LE LECTEUR**

Elle donnera à celui-ci une meilleure idée sur la notion de risque, il pourra approfondir ses connaissances sur la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et les techniques de maîtrise des risques.

- **POUR NOUS STAGIAIRE**

Cette étude nous permettra de mettre en pratiques nos connaissances reçues au cours de notre formation, d'avoir la maîtrise de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

## **DELIMITATION DU SUJET**

Afin de nous permettre de réaliser une étude plus ou moins détaillée dans le cadre académique, nous envisageons pour l'évaluation du contrôle interne, nous limiter uniquement à l'évaluation des procédures du cycle achats/fournisseurs.

## **DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Notre démarche consistera à faire une revue de littérature en vue de collecter un maximum d'informations sur les outils, la démarche d'élaboration de la cartographie des processus et celle risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

Notre mémoire s'articulera autour de deux parties :

- la première partie traitera essentiellement du cadre théorique des aspects opérationnels du cycle étudié et de la démarche de conception de la cartographie des processus de ce cycle.
- la deuxième partie est réservée à la présentation de la TdE, à l'évaluation des procédures d'achats et à la conception de la cartographie des risques opérationnels passant par l'élaboration préalable de cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE  
DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE  
ACHATS/FOURNISSEURS**

## **Introduction**

Gérer ses risques afin de parvenir à ses objectifs reste un défi majeur pour les entreprises à l'heure de la mondialisation. Les évolutions technologiques et économiques ont influé sur la pratique de l'audit interne qui « doit évaluer l'efficacité des dispositifs de risk management »<sup>2</sup>. L'objectif des entreprises aujourd'hui est d'améliorer le contrôle interne pour maîtriser les risques liés à leur activité. Si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi des citoyens ; au-delà de la communication et de l'idéologie, c'est autour de la création d'un capital de confiance que les entreprises doivent se mobiliser, risque et confiance étant indissociables<sup>3</sup>.

En effet, l'adaptation du management au nouveau contexte de la mondialisation se traduit inéluctablement par de nouvelles responsabilités de l'audit interne dont celle de "l'évaluation des risques" que le COSO<sup>4</sup> place au cœur de sa pyramide représentative du contrôle interne.

La maîtrise de la fonction achat qui nécessite la connaissance et la formalisation de tous les processus du cycle achats/fournisseurs, l'identification et l'évaluation des risques liés aux opérations d'achat matérialisées par la cartographie des risques, la mise en place des dispositifs de contrôle interne en vue de réduire et maîtriser les risques s'avèrent indispensables pour la TdE.

La cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs saurait apporter de nouvelles visions de gestion des risques à la TdE et lui permettre ainsi de prendre conscience des conséquences de la non maîtrise de ses opérations d'achats.

Cette première partie de notre étude est subdivisée en deux chapitres dont le premier est consacré à l'analyse des processus du cycle achats/fournisseurs et à la notion de risques opérationnels. Le deuxième chapitre concerne la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

---

<sup>2</sup> BRESSAC (2000) ; Audit interne et risk management, Revue Française de l'Audit Interne, N° 150, P 10-11.

<sup>3</sup> RAMANANTSOA (2006), L'art de la Gestion des Risques.

<sup>4</sup> COSO (2002) : Committee of Sponsoring Organization

## **Chapitre I : Cartographie des processus et Risques Opérationnels du cycle achats/fournisseurs**

### Introduction

Dans le monde d'aujourd'hui, la connaissance des processus est au centre des projets de gestion de la performance de l'entreprise. La capacité de décrire et partager les chaînes de valeur comme les modes de fonctionnement de l'organisation constitue un véritable avantage concurrentiel.

Compte tenu de la complexité des procédures d'achats qui constituent un domaine sensible, il est important pour un manager de maîtriser l'ensemble des processus d'achat qui feront l'objet de suivi attentif. La connaissance et la maîtrise de ces processus donne une ouverture sur les risques liés aux opérations d'achat. L'entreprise au regard de ces risques devrait définir des mesures de contrôle afin de mieux les gérer.

Les dirigeants voient dans la gestion des risques une opportunité pour améliorer la gestion opérationnelle et stratégique de leur entreprise.

Dans le développement de ce chapitre, Nous allons dans un premier temps procéder à l'identifier et à l'analyser de l'ensemble des processus du cycle achats/fournisseurs afin de concevoir la cartographie des processus. Dans un deuxième temps analyser les procédures composant les processus et identifier les risques opérationnels.

### **SECTION 1 : Cartographie des processus du cycle achat/fournisseur**

Il sera question dans cette partie de donner la notion du cycle achats/fournisseurs, de définir les objectifs de ce cycle, de donner les aspects opérationnels et comptables du cycle et enfin d'élaborer une cartographie des processus du cycle.

#### **1.1. Objectifs du cycle achats/fournisseurs**

Selon BECOUR (1996), les objectifs de la fonction achats sont :

- abaissement du coût des achats des approvisionnements,
- obtention d'une meilleure flexibilité,
- amélioration de la sécurité des approvisionnements en cas de pénurie,



- diversification des sources d'approvisionnement,
- augmentation et repositionnement du référencement.

Pour LAURENT<sup>5</sup> in COLLINS (1992), l'objectif assigné à la fonction achats, est de procurer à l'entreprise les produits et les services nécessaires à sa bonne marche tout en respectant : les quantités qui lui sont demandées, la qualité qui lui est définie, les délais qui lui sont fixés ; Et ce en obtenant : le prix d'achat le plus réduit et le coût d'utilisation le plus rentable.

## **1.2.Aspects Opérationnels et administratifs du cycle achats/fournisseurs**

Les aspects opérationnels et administratifs comprennent l'ensemble des fonctions opérationnelles et procédures administratives d'amont en aval du cycle achats/fournisseurs. Ces aspects vont de la définition de la politique d'achats à l'archivage définitif de la commande.

### **1.2.1. Définition de la politique d'achat**

La définition d'une politique générale des achats est nécessaire pour éviter un pilotage à vue ; cette politique relève du domaine de la Direction Générale qui doit l'inclure dans sa politique stratégique.

« Les grandes lignes d'une politique d'achat comprennent: les objectifs et les priorités, les moyens (budgets) et les délais optimums. »<sup>6</sup>

### **1.2.2. Expression du besoin**

Ce processus est l'origine de toute décision d'achat et est formulée par les différents services afin de satisfaire leurs besoins divers. C'est la phase fondamentale pour la réussite du processus d'achat, LEGROUGE (1998 : 211). Ces expressions sont matérialisés généralement par des Demandes d'Achats (DA) ou Demandes d'Approvisionnements, BARRY (2004 : 20).

---

<sup>5</sup> LAURENT, Louis (1990 : 8) ; Guide de l'acheteur industriel, édition Dunod

<sup>6</sup> DIENE (2006 : 19)

### 1.2.3. Vérification du besoin

Les besoins exprimés par les services doivent être vérifiés pour s'assurer que l'achat est nécessaire à l'entreprise, attester de l'existence d'une ligne budgétaire et d'une enveloppe financière suffisante. De ce processus ressort le rôle du contrôleur de gestion.

### 1.2.4. Evaluation et sélection des fournisseurs

Elles couvrent toutes les procédures de mise en concurrence (appel d'offre en général) des fournisseurs, BARRY (2004 : 20).

L'entreprise doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences de l'entreprise. Les critères de sélection, d'évaluation et de réévaluation doivent être établis. Les enregistrements des résultats des évaluations et de toutes les actions nécessaires résultant de l'évaluation doivent être conservés.

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, DIENE (2006 :21)

#### 1.2.4.1.Consultation simple

Cette formule est généralement utilisée dans le cas des achats d'urgence pour des montants généralement limités par la Direction Générale; cette consultation peut être verbale ou écrite.

#### 1.2.4.2.Consultation par Appel d'Offres (AO)

L'appel d'offres consiste à publier un avis d'appel public à la concurrence précisant l'objet et les critères à respecter.

L'appel d'offres a pour objectifs :

- de réaliser un maximum d'économie par l'obtention de meilleurs prix d'achats ;
- d'obtenir les meilleures qualités de produits dans les délais exigés.

Il existe plusieurs types d'appels d'offres dans le cadre d'une procédure normale, on peut citer :

- l' appel d'offre restreint ou sur performance dont le produit exige une spécificité et où le nombre de fournisseurs est au préalable connu avec des délais de livraison modérés,

- l'appel d'offre classique avec des délais plus longs et où tous les fournisseurs sont consultés.

### **1.2.5. Passation de la commande et relance des fournisseurs**

La passation de la commande est matérialisée par l'existence d'un bon de commande (BC).

Les exigences vis-à-vis des fournisseurs doivent être clairement exprimés de façon à garantir que le produit livré est conforme à ce que l'on attend.

Une politique de relance des fournisseurs au vu de l'expiration du délai de livraison devra être définie afin de recevoir la commande dans les meilleurs délais.

### **1.2.6. Réception de la commande**

L'engagement matérialisé par une demande d'achat et confirmé par une commande devient définitif après réception de la commande.

La réception du bien commandé atteste du transfert de propriété et donc de responsabilité.

Ce processus se matérialise par deux documents :

- le Bordereau de Livraison (BL) du fournisseur accompagnant la livraison ;
- le Bordereau de Réception (BR) établi par le réceptionniste à partir de la livraison effective reçue du fournisseur.

### **1.2.7. Inspection quantitative et qualitative**

Il s'agit de vérifier par le contrôle ou autres activités nécessaires que le produit livré correspond aux exigences d'achat spécifiées de point de vue quantitatif et qualitatif.

Cette vérification peut se faire à la réception des produits ou chez le fournisseur, dans le second cas, l'entreprise doit faire mention dans les informations relatives aux achats, des dispositions pour la vérification et des modalités de libération du produit.

### **1.2.8. Vérification de la facture et règlement**

La vérification de la facture se fait par confrontation de la liasse Bon de Commande – Bon de Livraison – Bon de Réception – Facture.

Le règlement se fait par le service comptable après approbation de la facture par une personne autorisée.

### **1.3.Aspects comptables du cycle achats/fournisseurs**

Le traitement comptable des opérations d'achats est dicté par les principes comptables du SYSCOA. Le cycle Achats/Fournisseurs fait mouvoir plusieurs comptes ; diverses écritures comptables sont alors constatées et commencent de l'engagement des dépenses au règlement définitif des fournisseurs.

Selon BARRY (2004 : 29), les principes de comptabilisation des opérations d'achat sont les suivants :

1. Constatations de la dette lorsque le transfert de propriété du bien est opéré ou lorsque la prestation est fournie, ce qui amène à constater la dette même en cas de non réception de la facture du fournisseur ;
2. Enregistrement des charges dans l'exercice au cours duquel elles sont consommées, ce qui amène à distinguer comptablement les achats de bien et de services ( transfert de patrimoine) de leurs consommations ;
3. Constatation des charges prévisibles nettement précisées quant à leur nature, même si leur montant ou leur réalisation comporte un élément d'incertitude, ce qui amène à estimer et à provisionner des charges et tout passif latent ;
4. Séparation stricte (césure) des charges de deux exercices par des écritures de régularisation (comptes de régularisation – passif).

Le cycle Achats/Fournisseurs fait intervenir plusieurs catégories de comptes notamment les comptes de stocks (classe 3), de tiers (classe 4) et de charges (classe 6)<sup>7</sup>.

### **1.4.La cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs**

Les processus sont au cœur des évolutions actuelles de nos organisations. Le développement du contrôle interne et des bonnes pratiques, le renforcement de la réglementation et le souci d'efficacité les rendent incontournables. Il est nécessaire de les analyser, de les maîtriser et

---

<sup>7</sup> Voir SYSCOA

ensuite de les optimiser. Il est pour cela souhaitable de disposer d'une démarche reposant sur une vision claire de leur rôle dans l'évolution des organisations<sup>8</sup>.

Il s'agit dans cette partie de donner des définitions du processus et de la cartographie des processus, de relever les objectifs et l'importance d'une cartographie des processus, de donner les types de processus existants et de proposer la démarche de conception d'une cartographie des processus.

#### **1.4.1. définition de la cartographie des processus.**

Avant de définir une cartographie des processus, nous allons définir au prime abord un processus.

« Un processus est un enchaînement d'actions coordonnées se déroulant de manière structurée et progressive »<sup>9</sup>,

Selon ISO (9000 : 2000), c'est un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

La cartographie des processus est une représentation graphique qui permet de voir l'ensemble des processus que l'entreprise met en oeuvre pour assurer les missions qui sont les siennes ; c'est une façon graphique de restituer l'identification des processus et leur interaction.

#### **1.4.2. Importance de la cartographie des processus**

La maîtrise des processus constitue une réponse aux nombreuses contraintes de l'entreprise :

- Des réductions massives des coûts,
- Le maintien de la motivation des hommes,
- La maîtrise des risques et des aléas,
- L'augmentation constante des exigences.

Une cartographie des processus clairement définie et circonscrite permet une lecture synthétique de ce qui est fait dans l'entreprise, avec les finalités, ressources et objectifs bien mis en évidence.

---

<sup>8</sup> AFAI (2006), Management par les processus

<sup>9</sup> IFACI (2000 : 65), les mots de l'audit.

La cartographie des processus du cycle Achats/Fournisseurs permet donc par l'identification et l'étude approfondie de tous les processus dans un modèle d'interaction entre les procédures de faire ressortir plus aisément les risques existants au sein d'une organisation.

Elle est un outil d'analyse et d'optimisation nécessaire pour l'entreprise en quête d'une recherche d'amélioration.

### **1.4.3. objectifs d'une cartographie des processus**

La cartographie des processus a pour objectifs de :

- Doter l'entreprise d'un outil d'analyse des processus ;
- Définir les points de non qualité au sein des processus et aux limites des processus en ;
- Définir tous les écarts et risques possibles ;
- Définir précisément les exigences des clients internes et externes ;
- Analyser les risques de défaillance du processus ;
- Définir les actions préventives qui permettent d'éviter les risques.
- Anticiper les dysfonctionnements et les risques.

La cartographie des processus permet d'aligner l'organisation avec les directives de son management.

### **1.4.4. Démarche de conception d'une cartographie des processus**

Il s'agit d'identifier les différents types de processus mis en œuvre, de les décrire et les détailler au niveau de granularité le plus fin ; sous processus, procédures, tâches, opérations... sans oublier les différents acteurs qui interviennent dans ces chaînes de valeur.

La démarche peut être résumée de la façon suivante :

- Lister les métiers et activités par mission, résultats attendus et contraintes associées (finalités, enjeux, exigences)
- Ordonner logiquement toutes les productions intermédiaires rattachées à ces métiers et activités
- Définir à partir de ces productions intermédiaires les processus de réalisation nécessaires pour les fournir
- Définir les processus de soutien dédiés à la mise en oeuvre du processus de réalisation identifié (méthodes, ressources, formation, communication, maintenance des moyens) et de management (ex : pilotage des opérations, analyse stratégique...)

- Dresser la cartographie en identifiant les principaux liens fonctionnels entre les processus et le mode de fonctionnement global de l'entreprise.<sup>10</sup>

#### **1.4.4.1. Nature des processus**

Différents types de processus composent une entreprise et la font fonctionner ; on distingue trois grands types de processus : le processus de management, le processus de réalisation et le processus de support.

##### **1.4.4.1.1. Le processus de management**

C'est le processus qui réalise le management, le pilotage de tous les autres processus de l'organisation. Il constitue le nerf du système, il participe et contribue en effet à la détermination, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à l'allocation des moyens de réalisation des processus dans l'organisme. Il est le fil conducteur des processus opérationnels et de soutien ; il les pilote, les surveille. Ces processus intègrent la revue de direction, le pilotage de l'amélioration continue, le management de la qualité.

Ce processus est généralement piloté par la Direction Générale.

##### **1.4.4.1.2. Le processus de réalisation**

C'est le processus qui crée les produits et les services en transformant les demandes de ses clients internes et externes. Il contribue à la réalisation du produit ou service. Il est dans le "faire" de l'entreprise.

##### **1.4.4.1.3. Le processus de support**

Egalement appelé processus de soutien, c'est le processus qui fournit les ressources nécessaires au processus de réalisation. Sa fonction consiste à contribuer au bon fonctionnement des autres processus par l'apport de ressources nécessaires

---

<sup>10</sup> AFNOR (2004), [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)

#### 1.4.4.2. Identification du processus

L'identification<sup>11</sup> des processus liste et met en évidence :

- leur périmètre (champ couvert par chaque processus en termes d'activités, de production et d'acteurs).
- leur nature (management, réalisation, support)
- les interactions et articulation entre chacun d'eux, entre processus mais aussi à l'intérieur d'un processus.
- leur management en termes de définition d'objectifs, pilotage, analyse et amélioration.

<sup>12</sup>Deux approches permettent d'identifier les processus :

L'approche du plus grand au plus petit qui consiste à partir des processus pour aboutir aux activités puis aux tâches et l'approche du plus petit au plus grand qui consiste à identifier les tâches et les activités afin de reconstituer les processus et se révèle plus difficile que la première.

Il faut noter que dans les deux méthodes la notion de processus est relative car elle dépend du niveau de détail que l'on souhaite apporter.

#### 1.4.4.3. Description du processus

La description d'un processus passe par la description des données d'entrée du processus, de l'activité du processus, du pilotage du processus et des données de sortie du processus.

##### 1.4.4.3.1. Description des données d'entrée du processus

Il s'agit :

- De décrire les ressources d'entrée du processus (ressources matérielles, humaines et informatives nécessaires à la réalisation du processus).
- D'identifier le fournisseur interne, externe du processus.

---

<sup>11</sup> Il n'existe pas un catalogue catalogues pré déterminés d'identification des processus. C'est à chaque organisation de détecter ses propres processus en fonction de ses clients, de la nature de son activité et de sa stratégie

<sup>12</sup> Voir YAZI (2006), Codex Audit interne



#### 1.4.4.3.2. Description de l'activité du processus

Il s'agit de :

- la détermination de l'intitulé du processus
- la définition du but et de la raison d'être
- l'identification du ou des lieux lui appartenant
- l'identification des intervenants ou acteurs
- la détermination de leurs rôles
- l'identification du propriétaire du processus
- la détermination des conditions de déclenchement
- la description chronologique des actions
- la définition des conditions de fin du processus
- l'établissement des interactions potentielles avec d'autres processus
- la détermination des outils et documents associés
- quels sont les contrôles, mesures, indicateurs mis en place au cours et à la fin du processus
- de formuler des commentaires associés pour expliciter certains points du processus

#### 1.4.4.3.3. Description du pilotage du processus

Il s'agit dans cette étape de :

- rechercher des moyens d'amélioration ;
- définir les objectifs à atteindre et comment ceux ci sont reliés à ceux de l'entreprise ;
- définir les indicateurs de performances

#### 1.4.4.3.4. Description des données de sortie du processus

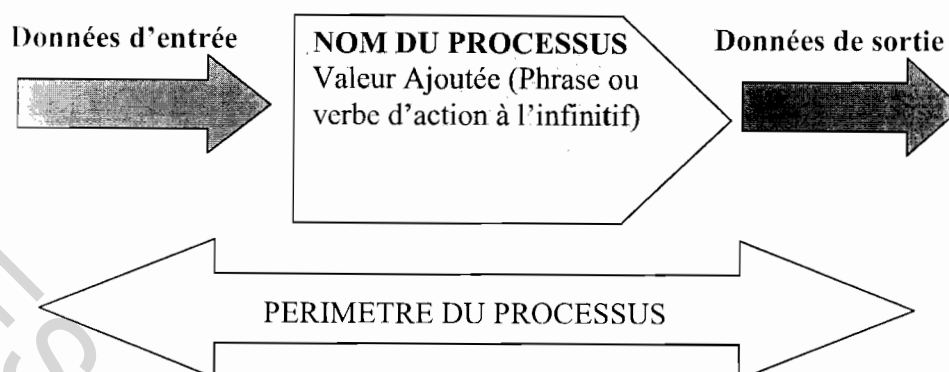
Il est question ici de :

- Identifier le client interne et externe, ses critères de satisfaction et spécifications ;
- Préciser le résultat du processus ? (le produit, le service, les documents...)

#### 1.4.4.4. Représentation graphique d'un processus

Un processus peut être représenté graphiquement de la manière suivante :

**Figure N°1 :** Représentation graphique d'un processus



**Source :** Hans BRANDENBURG (2003)

#### 1.4.5. Présentation de la cartographie des processus

La cartographie des processus n'est d'autre que la représentation globale de l'ensemble des processus (processus de pilote, de réalisation et de support) avec toutes les relations qui les lient.

#### 1.4.6. Reconfiguration des processus

La cartographie des processus ainsi réalisée a permis de relever des points de dysfonctionnements et les risques encourus par l'entreprise. Un comité de pilotage doit être mis en place et chaque dysfonctionnement sera présenté avec les solutions retenues. La présentation comportera les objectifs voulus, le bilan économique de la solution, la nature des gains, les délais prévisibles de mise en oeuvre, une évaluation des risques. A partir de ces différentes données, le comité de pilotage choisira les processus à reconfigurer ou à rompre.

L'amélioration des processus peut se faire sous différentes formes en fonction de la nature du dysfonctionnement et du risque relevé par le comité ; on peut citer entre autres :

##### ➤ **L'élimination de la bureaucratie dans le processus.**

En effet, un processus est efficace lorsqu'il n'existe pas de frein pendant et entre l'exécution des tâches, ou qu'il n'existe pas d'activités superflues. Le groupe de travail va reprendre les

différents diagrammes et rechercher toutes traces de bureaucratie à éliminer. Par contre, il doit être vigilant sur l'évaluation des activités ou tâches superflues : une simple tâche peut se révéler être un maillon important dans un autre processus.

#### ➤ **L'élimination des activités redondantes**

Elle permet de réaliser des économies dans le processus. Il se peut qu'une tâche soit réalisée deux fois par des personnes différentes ou que deux bases de données soient créées comportant des informations théoriquement identiques. Il existe un risque, outre le coût de créer deux bases de données, pour la fiabilité des informations : la solution d'une seule source de données est totalement fiable est préférable.

#### ➤ **La simplification**

Simplifier les processus signifie les rendre plus faciles dans leur exécution. Cet outil repose sur le regroupement de tâches identiques, la réduction de la circulation de documents.

#### ➤ **La réduction du temps d'exécution du processus**

Elle permet de faire la distinction entre le temps total de traitement et le temps réel de traitement. Le temps total de traitement mesure la durée entre la demande client et le retour client. La réduction de cette durée passe par une réduction des étapes dans le processus car une étape occasionne une rupture dans le processus et par conséquent une perte de temps.

D'autres méthodes peuvent être utilisées comme :

- utiliser un langage simple et uniformisé dans les documents administratifs, ou encore passer des accords avec les fournisseurs d'intrants dans le processus pour être capable de servir le client dans les temps voulus.
- améliorer le processus en recomposant un processus sans tenir compte du processus existant. Cette méthode ne peut se faire sans recomposer tous les processus de l'entreprise : en effet, cela signifie reconstruire toutes les relations entre les différents services ou départements, si ceux-ci existent toujours dans la nouvelle structure.

## SECTION 2 : Risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

### 2.1. Notion de risque

Le risque est un concept que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme des événements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces événements pourrait avoir un effet matériel (une conséquence significative) sur l'entreprise et ses buts. Les effets négatifs s'appellent les "risques," et les effets positifs s'appellent les "occasions."

Tout risque se caractérise par trois aspects : son fait générateur, sa manifestation et ses conséquences.

Nous allons dans cette partie donner la définition du risque et relever les différents types de risques.

#### 2.1.1. Définition du risque

Il existe plusieurs définitions du risque, nous allons en citer quelques unes afin de pouvoir faire une analyse des différentes définitions.

Le risque peut être défini comme « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de la valeur »<sup>13</sup>, MOREAU (2002). Cette définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise à ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (probabilité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace.

L'IFACI définit le risque comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. »

La notion de risque fait l'objet de définitions multiples et parfois confuses ; on assimile parfois le risque à une probabilité alors que le bon sens l'associe directement au dommage potentiel, aux conséquences néfastes, au péril lui-même, au danger de ne pas atteindre les objectifs qu'une entité s'est fixés.

---

<sup>13</sup> Reprise de la définition conçue et admise au sein du cabinet Ernst & Young

Nous pouvons définir le risque comme étant la probabilité qu'un événement défavorable, un danger ou un dommage a de survenir, et son impact potentiel.

### 2.1.2 Typologie de risques

On distingue plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature, le niveau et la menace.

#### ...1. Classification selon l'origine

Les risques selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories :

- **Le risque interne** : c'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- **Le risque externe** : c'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

#### ...2. Classification selon l'activité

Selon l'activité, on distingue le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel.

- **Le risque économique et financier** : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...).
- **Le risque social** : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, lié à la communication de l'entreprise ou des médias susceptible d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.
- **Le risque environnemental** : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.
- **Le risque opérationnel** : c'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.

### ...3. Classification selon la nature

Il existe quatre types de risques selon la nature :

- **Le risque inhérent** : pour OBERT (1995), c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature de ses comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.
- **Le risque de non contrôle** : Selon OBERT (1995), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle interne mis en place au sein d'une entreprise.
- **Le risque de non détection** : C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.
- **Le risque résiduel** : C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques. Ce risque résulte du risque « brut » en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

### ...4. Classement selon le niveau

Selon le niveau du risque, on distingue trois types de risques :

- **Le risque potentiel** : C'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.
- **Le risque matériel** : C'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.
- **Le risque possible** : C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Ce risque est

identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur.

## **2.2. les risques opérationnel du cycle achats/fournisseurs.**

Il sera question dans cette partie de définir la notion de risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et de relever les risques opérationnels de ce cycle.

### **2.2.1. Notion de risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs**

La définition du risque opérationnel a évolué rapidement au cours de ces dernières années.

Au début, elle a été généralement définie comme chaque type de risque inquantifiable ; Cependant, davantage d'analyse a raffiné la définition considérablement.

Par risques opérationnels, il faut entendre les risques provenant de l'organisation, ses acteurs et l'environnement externe.

Ils se décomposent en quatre (4) sous ensembles à savoir :

- Le risque lié au système d'information du service des achats: défaillance matérielle, bogue logiciel, obsolescence des technologies ;
- Le risque lié aux processus du cycle achats/fournisseurs (saisies erronées, non respect des procédures) ;
- Le risque lié aux personnes (absentéisme, fraude, mouvements sociaux, capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;
- Le risque lié aux événements extérieurs (catastrophe naturelle, environnement réglementaire,....).

### **2.2.2. Les risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs**

Les risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et leurs conséquences sur l'activité de l'entreprise se résument dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°3 :** Risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et leurs conséquences

Processus	Risques	Conséquences
Définition de la politique d'achat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de politique générale des achats,</li> <li>- Achat le jour au jour, pilotage à vue</li> <li>- Achats non nécessaires à l'entreprise,</li> <li>- Absence de rattachement des rubriques de dépenses à des centres de responsabilité prédéfinis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procédures non respectées</li> <li>- Achats anarchiques</li> <li>- Extrapolation des prévisions d'achats</li> <li>- Dépassements fréquents du budget prévu,</li> <li>- Manque de ressources</li> </ul>
Expression du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demandes d'achats établies de manière anarchique,</li> <li>- Achats non budgétisés,</li> <li>- Achats non nécessaires,</li> <li>- Achats non autorisés,</li> <li>- Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraudes</li> <li>- Détournement d'actifs</li> <li>- Achats à usage personnels</li> </ul>
Vérification du besoin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achat non prévu au budget,</li> <li>- Besoin non nécessaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs</li> <li>- Commandes non conformes</li> </ul>
Evaluation et sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix arbitraire sans considération des critères de qualité et de délais, considération personnelles : liens de parenté ou relations privilégiées,</li> <li>- Absence de procédures d'appel d'offre,</li> <li>- Marchés de gré à gré,</li> <li>- Non consultation de tous les fournisseurs,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livraisons non conformes aux demandes,</li> <li>- Collusion avec les fournisseurs</li> <li>- Fraudes</li> </ul>
Passation de la commande et relance des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commandes non conformes aux besoins de l'entreprise,</li> <li>- Commandes excédentaires par rapport besoins du moment,</li> <li>- Non respect des délais par les fournisseurs</li> <li>- Commandes onéreuses par rapport aux conditions appliquées à la concurrence, commandes émises de manière intempestive,</li> <li>- Commandes directes, non autorisées ou hors circuit,</li> <li>- Livraison par les fournisseurs suite à des commandes non autorisées,</li> <li>- Litiges avec les fournisseurs sur les conditions d'achat (délais, spécifications commerciales et/ou techniques).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières</li> <li>- Ruptures de stock,</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Livraisons tardives</li> <li>- Avoirs non obtenus faute de demandes ou de relances</li> <li>- Commandes à des conditions défavorables à l'entreprise</li> </ul>

**Sources :** élaboré à partir de BARRY (2004) et DIENE (2006).



**Tableau N° 3 : Risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et leurs conséquences**

Processus	Risques	Conséquences
Réception de la livraison et gestion du stock	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collusion entre l'acheteur réceptionniste et fournisseur (réception fictive),</li> <li>- Validation de la réception en dépit des manquants ou avaries,</li> <li>- Détérioration du stock du fait de la chaleur ou des intempéries,</li> <li>- Absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols,</li> <li>- Absence de police d'assurance sur les stocks,</li> <li>- Fraude ou fauche – Entrées ou sorties falsifiées</li> <li>- Mise en stock erronée : multiple entrées et sorties de stocks</li> <li>- Absence de mise en stock</li> <li>- Méconnaissance du stock par le personnel chargé de la réception</li> <li>- Erreurs de comptage</li> <li>- Stocks non sécurisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise qualité du produit,</li> <li>- Détournements d'actifs,</li> <li>- Erreurs sur le produit,</li> <li>- Vols,</li> <li>- Différences d'inventaires</li> <li>- Enregistrement tardif et/ou anticipé des mouvements de stocks</li> <li>- Inclusion dans les stocks des produits ou matériels appartenant à des tiers (matériels en dépôt ou en réparation)</li> <li>- Accès aux stocks par des personnes non autorisées.</li> </ul>
Inspection quantitative et qualitative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-conformité entre réception et commande quant à la qualité et/ou quant à la quantité,</li> <li>- Cumul de fonctions incompatibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertes financières,</li> <li>- Produits non utilisables,</li> <li>- Produits insuffisants</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Collusion avec le fournisseur</li> </ul>
Vérification, enregistrement et règlement de la facture et règlement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de Facture,</li> <li>- Enregistrement de factures étrangères à l'entreprise,</li> <li>- Erreur sur le code fournisseur,</li> <li>- Facture non conforme à la commande (prix, quantité),</li> <li>- Enregistrement de factures dont l'objet est étranger à l'entreprise,</li> <li>- Enregistrement de factures fictives ou erronées,</li> <li>- Surfacturation,</li> <li>- Erreur de calcul sur la facture,</li> <li>- Imputation comptable erronée des factures</li> <li>- Accès libre au programme de traitement de données comptables</li> <li>- Accès non autorisé aux fichiers permanents</li> <li>- Cumul des fonctions incompatibles</li> <li>- Règlement anti-daté ou post-daté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur</li> <li>- Omissions</li> <li>- Perte</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Imputation incorrecte</li> <li>- Modification des saisies comptables</li> <li>- Enregistrement d'écriture de régularisation dans les comptes achats et fournisseurs sans autorisation</li> <li>- Prélèvement automatique sur les comptes non autorisés</li> <li>- Décaissements ne concernant pas l'entreprise</li> </ul>

**Sources :** élaboré à partir de BARRY (2004) et DIENE (2006).

## Conclusion du premier chapitre

L'efficacité de la gestion des approvisionnements dépend en grande partie de la performance des processus de gestion des demandes d'achats et du cycle d'approbation. Des mesures doivent être axées sur le contrôle interne pour la maîtrise des risques afin d'atteindre les objectifs. L'objectif de la maîtrise de risque opérationnel est d'optimiser le temps de réaction des services face à des événements peu fréquents mais générateurs d'immenses pertes.

Ainsi les délais d'approvisionnement pourront se réduire et les personnes concernées être impliquées au bon moment, ce qui réduirait les risques.

## **CHAPITRE II : Démarche de Conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs**

### Introduction

Les organisations sont soumises aux pressions économiques et médiatiques, à une concurrence des plus vives et doivent s'adapter rapidement à un environnement incertain<sup>14</sup>. Face à ce milieu en perpétuel mouvement, il faut renforcer les capacités d'anticipation et être capable en permanence de hiérarchiser les opportunités et évaluer les conséquences prises ou à prendre.

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

« La maîtrise et si possible la réduction des risques opérationnels nous ramènent à la cartographie des risques. Il s'agit d'abord de déterminer un niveau de risque acceptable, puis d'identifier les mesures nécessaires pour ramener le risque « inhérent » (risque existant avant l'application des mesures préventives) à ce niveau. » AMD Conseil<sup>15</sup>

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

La conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achat/fournisseur de la TdE, objet de notre étude exige une parfaite connaissance des procédures qui composent les processus ; ceci sera possible grâce à une analyse approfondie de la cartographie des processus du cycle achat/fournisseurs élaborée précédemment.

L'objectif de ce chapitre consiste à évaluer l'ensemble des procédures du cycle achat/fournisseurs de la TdE afin de relever les risques, de faire une évaluation et concevoir une carte qui consistera un outil important au management des risques.

---

<sup>14</sup> Revue Française de l'Audit Interne (2000), N°155.

<sup>15</sup> Cabinet de conseil spécialisé dans les nouvelles technologies en environnements bancaires et financiers.

## SECTION 1 : Définition, objectifs et utilité de la cartographie des risques

L'objectif de cette section est de donner l'utilité de la conception d'une cartographie des risques après avoir précisé les objectifs.

### 1.1. Définition de la cartographie des risques

Selon, Gilbert de MARESCHAL (2003 : 15), la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une entreprise.

La cartographie des risques est défini par l'AON Consulting (2002 :2) comme un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise : produit ou service défectueux, atteinte à l'environnement de l'entreprise, insatisfaction client récurrente, perte d'un fournisseurs, fraude.

Nous pourrions retenir la définition de la cartographie des risques comme étant un outil qui permet d'identifier, de classer, de comparer et d'hiérarchiser les risques entre eux afin de définir des priorités d'actions pour leur maîtrise.

### 1.2. Objectifs de la cartographie des risques

Selon RENARD Jacques (2005 : 148), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

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

### **1.3. Utilité d'une cartographie des risques opérationnels du cycle Achats/Fournisseurs.**

Pour CEMAGREF, la cartographie se révèle comme à la fois un outil scientifique très puissant pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité et pour déterminer des zonages que les décideurs intégreront dans leur démarche globale de gestion.

La cartographie des risques vise à :

- recenser l'ensemble des risques liés aux achats qui pèsent sur une entité,
- évaluer l'exposition aux risques et à réduire les risques d'achats,
- avoir une vision précise sur les différents domaines de risques du cycle,
- fournir un support qui permet à l'entreprise d'élaborer sa stratégie de gestion globale des risques.
- Etablir un plan d'audit annuel,

L'exploitation des résultats permet à l'entreprise de se fixer des objectifs de réduction des risques, puis de définir, mettre en oeuvre et assurer le suivi des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs (protection, prévention, transfert financier du risque, etc.). Elle aide également à déterminer les axes de communication interne et externe relative à la gestion des risques.

### **1.4. Les principaux facteurs de réussite d'une cartographie des risques**

Pour garantir la réussite de l'élaboration d'une cartographie des risques, un certain nombre de conditions doivent être respectées ; on peut citer entre autres :

- la volonté et l'implication de la direction,
- la définition des objectifs clairs,
- la désignation d'un responsable,
- la définition des moyens d'action,
- la constitution d'un groupe de travail.

#### **1.4.1. La volonté et l'implication de la direction**

La volonté de la direction se traduit par la décision d'élaborer la cartographie des risques ; son implication dans cette élaboration donne une grande importance et sensibilise les personnes concernées par l'identification des risques..

#### **1.4.2. La définition d'objectifs clairs**

L'objectif de l'élaboration d'une cartographie des risques doit être précisé et communiqué afin de comprendre pourquoi on réalise cette cartographie.

#### **1.4.3. La désignation d'un responsable**

La désignation d'un responsable est nécessaire ; ce dernier aura la charge d'orienter la démarche de la réalisation de la cartographie dont la réussite dépendra de ses compétences. Généralement le responsable peut être l'auditeur interne, le risk manager ou une personne dûment désignée par la direction. Les risques répertoriés seront soumis à la direction par le responsable.

#### **1.4.4. La définition des moyens d'action**

La cartographie des risques reste un projet et nécessite des moyens humains, financiers et matériels.

#### **1.4.5. La constitution d'un groupe de travail**

Un groupe de travail avec diverses compétences doit être défini et inclure les opérationnels qui peuvent aisément ressortir les risques liés à leurs activités. La qualité de la cartographie dépendra du groupe de travail constitué.

### **SECTION 2 : Contrôle interne**

Il est important pour la conception de la cartographie des risques de procéder à une étude du contrôle interne. Quels que soient les objectifs d'un audit, celui-ci commence toujours par une étude complète ou partielle du contrôle interne<sup>16</sup>.

Cette section a pour objectifs de définir et donner les objectifs, les dispositifs et les méthodes d'évaluation du contrôle interne.

---

<sup>16</sup> COLLINS & VALIN (1992 :34)

## 2.1. Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont multiples, nous retiendrons celle du COSO<sup>17</sup>(2002 :14), qui définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le personnel d'une organisation et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations,
- fiabilité des informations financières,
- conformité aux lois et règlements en vigueur.

## 2.2.Objectifs du contrôle interne

L'objectif général du contrôle interne est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, RENARD (2005 :137).

Les objectifs identifiés par l'OECCA<sup>18</sup> in COLLINS &VALIN (1992 :38-39) :

- maîtrise de l'entreprise,
- sauvegarder les actifs,
- assurer la qualité de l'information,
- assurer l'application des instructions de la direction,
- favoriser l'amélioration des performances.

## 2.3.Dispositifs du contrôle interne

Les dispositifs du contrôle interne peuvent être regroupés en six rubriques, RENARD (2005) :

- **Les objectifs** : ils doivent être clairement définis ; ils doivent s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne
- **Les moyens** : les moyens nécessaires (humains, financiers et techniques) doivent être mis en œuvre pour permettre la réalisation des objectifs ; ces moyens doivent être adaptés aux objectifs fixés.

---

<sup>17</sup> COSO : Committee of Sponsoring Organizations est une organisation regroupant les des représentants de grandes entreprises, de cabinet d'audit et des membres de l'IIA; elle a été mise en place en 1985.

<sup>18</sup> L'OECCA est l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés.

- **Les systèmes d'information** : l'observation des systèmes d'information conduit à examiner les critères suivants :
  - ils doivent concerner toutes les fonctions,
  - ils doivent être fiables et vérifiables,
  - ils doivent être exhaustifs,
  - ils doivent être disponibles en temps opportun,
  - ils doivent être utiles et pertinents,
- **L'organisation** : une organisation de qualité qui respecte les principes d'adaptation, d'objectivité et de sécurité ou de séparation des tâches.
- **Les procédures** : des méthodes et procédures doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus. Elles doivent être : écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement, et portées à la connaissance des exécutants.
- **La supervision** : il s'agit de revoir régulièrement le fonctionnement du dispositif, de le faire évoluer en relation avec les incidents et les changements observés ; par ailleurs, cette supervision doit conduire à la mise en oeuvre d'actions correctives si des défaillances sont constatées.

## 2.4. Evaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne d'un système ou d'une application est orientée vers les contrôles mis en place autour de ce système.

Deux approches permettent d'évaluer le contrôle interne et cette évaluation porte sur les composantes du contrôle interne.

### 2.4.1. Les composantes du contrôle interne

Les composantes du contrôle interne qui sont : l'environnement de contrôle ; l'évaluation des risques ; les activités de contrôle ; l'information et la communication ; et le pilotage ; RENARD (2005) :



#### **2.4.1.1. L'environnement de contrôle :**

Il comprend les individus (qualité individuelle, intégrité, éthique, et compétence) et l'environnement dans lequel ces individus opèrent. Il détermine le niveau de sensibilisation du personnel aux besoins de contrôles.

#### **2.4.1.2.L'évaluation des risques :**

L'entreprise doit instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ; elle doit être consciente des risques et les maîtriser.

#### **2.4.1.3.Les activités de contrôle :**

Celles-ci doivent être proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Selon Renard (2005 : 151), ce sont les dispositifs spécifiques de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne ;

#### **2.4.1.4.L'information et la communication :**

Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour des activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;

#### **2.4.1.5.Le pilotage :**

Le système peut réagir rapidement en fonction du contexte. Le conseil d'administration est le premier responsable du contrôle interne; l'ensemble du personnel dans ses activités courantes est aussi impliqué. Les dispositifs de pilotage peuvent être permanents comme le contrôle de gestion, ou ponctuels comme un audit interne ou la mission d'intérim du Commissaire Aux Comptes (CAC).

## 2.4.2. Les approches d'évaluation du contrôle interne

Il existe deux approches pour l'évaluation du contrôle interne : l'approche par les contrôles et l'approche par les risques.

### 2.4.2.1. l'approche par les contrôles :

Selon cette approche, les évaluations portent sur le système de contrôle interne et sont concentrées sur les activités de contrôle ; le rapport de l'évaluation met l'accent sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne et les résultats de l'évaluation renvoient à des contrôles supplémentaires ou des améliorations.

### 2.4.2.2. l'approche par les risques :

Selon cette approche, les évaluations portent sur les risques et sont concentrées sur toutes les actions de maîtrise des risques. Le rapport de l'évaluation porte sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques et les résultats de l'évaluation renvoient à la maîtrise des risques identifiés de façon appropriée.

Dans la pratique les deux méthodes sont combinées, ce qui peut être considéré comme une troisième méthode et qui semble être la meilleure.

## 2.4.3. Les principes de base de l'évaluation du contrôle

L'évaluation du contrôle repose sur un certain nombre de principes fondamentaux à savoir :

- **La séparation des fonctions et tâches incompatibles** : elle est fondamentale et a pour but de garantir fiabilité des contrôles internes. Dans une organisation et pour une tâche donnée, aucune personne ne doit remplir plus d'une fonction entière.
- **La définition des responsabilités** : à chaque membre du personnel est défini un certain nombre de responsabilités concernant l'exécution de ses tâches.
- **Le contrôle réciproque des tâches** : il s'agit de vérifier à chaque niveau d'un processus ce qui a été fait par le prédécesseur.
- **Le contrôle par le chef d'entreprise** : ce contrôle doit être effectué personnellement par le chef d'entreprise du déroulement de la délégation des tâches.

#### 2.4.4. Démarche d'appréciation du contrôle interne

<sup>19</sup>L'appréciation du contrôle interne se déroule en deux étapes :

➤ Appréciation de l'existence du contrôle interne

Cette étape consiste à comprendre les procédures de traitement des données et les contrôles internes manuels et informatisés mis en place dans l'entreprise.

➤ Appréciation de la permanence du contrôle interne

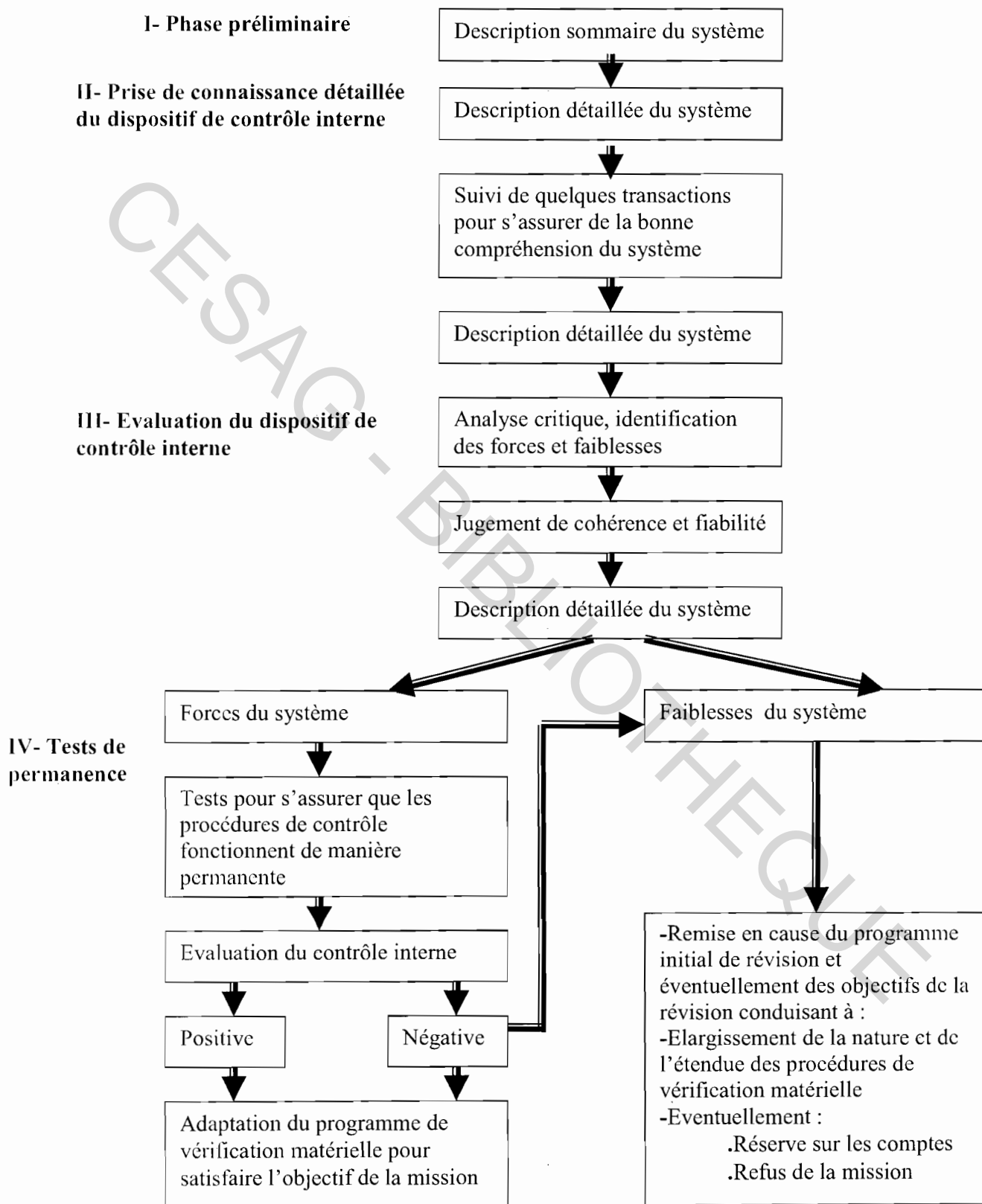
Cette deuxième étape consiste à vérifier le fonctionnement des contrôles internes sur lesquels le réviseur a décidé de s'appuyer afin de s'assurer qu'ils produisent bien les résultats escomptés tout au long de la période examinée.

Le diagramme suivant illustre le cheminement de la démarche à suivre :

---

<sup>19</sup> Voir OBERT Robert (1995 :47), Révision et Certification des Comptes pour "la démarche du réviseur dans son appréciation du contrôle interne".

**Figure N°2 :** démarche d’appréciation du contrôle interne



**Source :** OBERT (1995 : 48)

## **SECTION 3 : Approches et démarche de conception de la cartographie des risques**

Différentes approches sont utilisées pour concevoir une cartographie des risques ; cette section sera consacrée au développement de ces approches ; nous présenterons également la démarche qui peut être utilisée pour élaborer une cartographie des risques.

### **3.1 Les différentes approches de conception de la cartographie des risques.**

Trois approches peuvent être utilisées pour la conception de la cartographie des risques :

#### **3.1.1. L'approche Bottom-up**

Cette approche, dite ascendante ou de bas en haut, consiste en l'identification des risques par les opérationnels qui sont les plus impliqués dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (audit ou risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

Pour MARESCHAL (2003 :16), il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

#### **3.1.2. L'approche Top-down**

L'approche Top-down, ou descendante, procède, comme son nom l'indique, de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première. C'est la hiérarchie (audit ou risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels

#### **3.1.3. L'approche combinée**

C'est la méthode combinée des approches Top-down et Bottom-up ; Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie (audit ou risque manager) et les opérationnels ; l'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction.

### 3.1.4. L'approche par la Benchmarking

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

## 3.2. Démarche de conception de la cartographie des risques

La première étape de la démarche de suivi du risque opérationnel consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

A chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus (en terme de résultat concret, ou en terme de délais). Pour chaque événement, le risque est évalué en terme de :

- probabilité d'occurrence
- perte encourue en cas de réalisation.

Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide.

### 3.2.1. identification des risques

Avant que des risques puissent être contrôlés, ils doivent être identifiés. L'identification apprête les risques avant qu'ils deviennent des problèmes et compromettent l'activité de l'entreprise.

« L'identification des risques consiste en l'identification et l'analyse des systèmes des facteurs susceptible s'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques pourraient être gérés »<sup>20</sup>

L'identification de risque peut commencer par la source du problème, ou par le problème lui-même :

- Les sources du problème peuvent être internes ou externes au système qui est la cible de la gestion des risques. Les exemples des sources de risque sont: dépositaires d'un projet, des employés d'une compagnie ou du temps au-dessus d'un aéroport.

---

<sup>20</sup> COSO (2002), (379 : 49)

- L'analyse du problème est liée aux menaces identifiées. Par exemple: la menace de l'argent perdant, la menace de l'abus d'information ou la menace des accidents.

### **3.2.1.1. Méthodes d'identification des risques**

Plusieurs méthodes permettent d'identifier les risques ; on distingue :

#### **3.2.1.1.1. L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

C'est une approche basée sur les objectifs des activités fixés par l'entreprise ; il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante<sup>21</sup>.

Les risques sont identifiés par les managers sur la base de ces objectifs en partant de l'activité la plus élémentaire. Cette identification consiste à associer à chaque objectif la menace correspondante.

#### **3.2.1.1.2. L'identification par l'analyse historique**

Cette approche est basée sur les événements passés de l'entreprise ; elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques.

#### **3.2.1.1.3. L'identification par l'analyse de l'environnement**

L'analyse de l'environnement selon Mc Namee (1996 : 13) 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.

#### **3.2.1.1.4. L'identification par les tâches élémentaires**

Selon RENARD (2005), C'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Il s'agit de se poser la question de savoir : que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas faite du tout ? C'est une identification est

---

<sup>21</sup> Bapst, Pierre Alexandre (2003 :3), Qu'est-ce que le risque management ?

réalisée en travail de groupe par des personnes connaissant bien la fonction ou le processus afin d'être sûr de ne rien omettre.

### **3.2.2. Analyse des risques**

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité, COSO (2002)

L'analyse des risques est un moyen systématique de mieux les évaluer, de montrer leur complexité tout en restant transparent. Une analyse des risques conduit à la prise de décision et cette analyse passe par l'identification des risques et leur évaluation.

### **3.2.3. Evaluation des risques**

Evaluer les risques et décider de la meilleure manière de les gérer est un énorme défi.

La Norme 2110.A2<sup>22</sup> de l'audit interne stipule que « l'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlements et contrats. »

Une fois que des risques ont été identifiés, ils doivent alors être évalués quant à leur sévérité potentielle de la perte (impact) et à la probabilité de l'occurrence.

L'évaluation des risques permet grâce à une approche structurée, d'évaluer le risque ainsi que les facteurs positifs ou négatifs qui l'influencent. La difficulté fondamentale dans l'évaluation des risques est la détermination du taux d'occurrence puisque l'information statistique n'est pas disponible sur toutes sortes d'incidents passés. En outre, l'évaluation de l'impact est souvent tout à fait difficile pour les capitaux peu importants. Néanmoins, l'évaluation des risques devrait produire ces informations pour la gestion des risques de l'organisation.

L'évaluation des risques est employée pour identifier les secteurs dans la portée d'audit qui sont les plus importants. L'évaluation des risques permet à l'auditeur de concevoir un programme d'audit qui examine les commandes les plus importantes ou examine les commandes à une plus grande profondeur ou avec plus de perfection.

---

<sup>22</sup> Voir [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org)



Deux méthodes permettent d'évaluer les risques : la méthode quantitative et la méthode qualitative

### **3.2.3.1. Evaluation qualitative**

Cette évaluation repose sur la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques. Son 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).

La démarche d'élaboration consiste à rassembler 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.

### **3.2.3.2. Evaluation quantitative**

L'évaluation quantitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle 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<sup>23</sup>.

Il faut toutefois noter qu'une évaluation combinée des deux méthodes semble plus pertinente ; car elle repose d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier ; perte de marché ; image...).

---

<sup>23</sup> Desroches & al, (2003 : 58).

### 3.2.4. Quantification du risque

La quantification d'un risque est la mesure de ce risque en terme de chiffre.

Il y a eu plusieurs théories et tentatives de mesure des risques ; différentes formules de mesure des risques existent, mais la formule la plus largement admise pour la quantification du risque est: La probabilité multiplié par la gravité (impact du risque)

**Risque = Probabilité \* Gravité**

Le risque ainsi quantifié peut être appréhendé à deux niveaux :

- Au niveau du risque inhérent indépendamment des dispositifs de contrôle interne où on définit le poids inhérent.
- Au niveau du risque résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque. La mesure du risque résiduel peut se faire de deux manières :
  - Par une mesure complète :

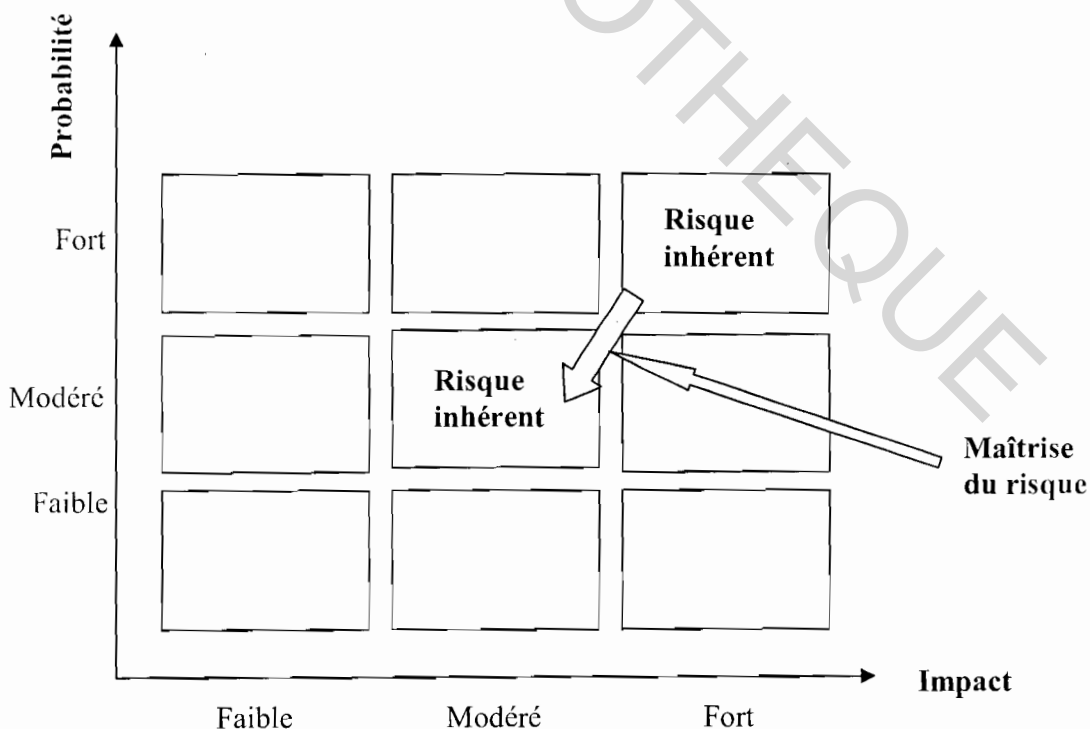
$$\text{Poids résiduel} = \frac{\text{Impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente}}{\text{Qualité du contrôle interne}}$$

- Par une mesure directe :

$$\text{Poids résiduel} = \text{Impact résiduel} \times \text{probabilité résiduelle}$$

La figure ci-dessous illustre la représentation graphique du poids inhérent et résiduel.

**Figure N°3°:** représentation graphique du poids inhérent et résiduel d'un risque



Source : IFACI (2003 :14)

### 3.2.4.1. Probabilité

Selon MARESCHAL (2003 : 9), elle désigne les "possibilités" de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion voisine de "fréquence d'occurrence".

Cette grandeur peut être mesurée grâce à :

- des critères qualitatifs :
  - une fréquence importante, moyenne ou faible,
  - sur une échelle de 1 à 4.
- des grandeurs quantitatives :
  - une probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1),
  - la fréquence (de une fois par jour à deux fois par siècle par exemple).

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition<sup>24</sup> des processus à une menace.

En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien géré a peu de chance de se réaliser ».

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

**Tableau N°4 :** Tableau représentant la relation inverse entre le niveau du contrôle interne et la probabilité de survenance du risque

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

**Source :** Nous-même

Le tableau suivant représente un exemple de CMP (Convention de mesure de probabilité)

<sup>24</sup> « L'exposition est la vulnérabilité qui rend un possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs, généralement exprimée en dollars. » IFACI (2003 :1)

**Tableau N°5 :** Tableau illustrant un exemple de CMP

Convention de mesure de probabilité			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle de fréquence		
% des cas ou du temps	< 2%	2% à 10%	> 10%
.....			
<b>PROBABILITE RESULTANTE</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>H</b>

**Source :** IFACI (2003 : 20)

**B :** basse ; **M :** moyenne ; **H :** haute

### 3.2.4.2. Gravité ou impact du risque

Selon MARESCHAL (2003 : 9), la gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque.

Cette perte peut s'exprimer :

- de manière qualitative :
  - la gravité peut être forte, moyenne, faible, ou insignifiant, mineur, modéré majeur, catastrophique etc.
  - sur une échelle de 1 à 4
- par des grandeurs quantitatives :
  - les pertes financières engendrées (en euros)
  - les pertes d'exploitation (en jours de production)

Le tableau ci-dessous représente un exemple de CMI (Convention de mesure d'impact)

**Tableau N°6 :** Tableau illustrant un exemple de CMI

Convention de mesure d'impact			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle d'altération		
Part de marché	< 1%	1 à 3%	> 3%
Marge commerciale	< 2%	2 à 5%	> 5%
Image groupe	> 10%	10 à 20%	> 20%
.....			
<b>IMPACT RESULTANT</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>H</b>

**Source :** IFACI (2003 : 18)

**B :** bas ; **M :** moyen ; **H :** haut

### 3.2.4.3. Processus d'analyse de l'impact du risque

<sup>25</sup>Le processus de l'analyse de l'impact se présente comme suit :

- identifier les fonctions essentielles dans l'activité de l'entreprise, les classer par ordre de priorité et définir la période de continuité (période pendant laquelle la solution de continuité doit fonctionner correctement pour que l'activité revienne à la normale) ;
- quantifier l'impact de l'interruption de ces fonctions sur l'organisation ;
- identifier et classer par ordre de priorité les applications et les actifs principaux exigés par ces activités pour continuer à fonctionner ;
- identifier les risques pour l'activité de l'entreprise et les opérations technologiques et définir les mesures à prendre pour réduire ces risques ;
- identifier et mesurer l'impact et les risques pour un processus ou l'entreprise dans son ensemble ;
- recommander les stratégies susceptibles d'être employés pour assurer la pérennité de l'activité ;
- développer une infrastructure de continuité pour l'activité commerciale et les fonctions de support ;
- alimenter les dispositifs de continuité avec des informations quotidiennes essentielles à l'activité (fichiers salariés, clients et fournisseurs) ;
- informer le personnel de l'existence d'un dispositif de continuité et le former à la gestion des crises ;
- organiser et faciliter l'exécution régulière de tests complets sur la solution de continuité.

### 3.2.5. Niveau du risque et hiérarchisation des risques

La mesure et l'analyse de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutissent à la conception d'une carte du niveau de risque.

Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont les plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs.

L'hiérarchisation des risques permet de les classer en fonction de leur niveau.

---

<sup>25</sup> Voir [www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article\\_4\\_7.htm](http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_4_7.htm)

### 3.3. Présentation de la cartographie des risques

La cartographie des risques se présente comme une matrice fonction du niveau de risque et du niveau de leur maîtrise.

La lecture et l'interprétation de la cartographie des risques permettent de définir des politiques de gestion et de maîtrise des risques. Les risques identifiés doivent être communiqués à tous les opérationnels afin que ceux-ci prennent connaissance des risques de leurs opérations.

Pour la réalisation de cette cartographie, nous concevons un modèle d'analyse qui définira la démarche à suivre, les outils et techniques de collecte de données.

#### Section IV : **Modèle d'analyse et indicateurs**

Il s'agit pour nous de définir un modèle d'analyse et d'y associer les variables de notre étude dans un premier temps ; dans un deuxième temps de définir des indicateurs de mesure de ces variables.

#### **4.1. Modèles d'analyse de la cartographie des risques**

Les modèles d'analyse permettent de décrire la démarche de résolution de notre thème de recherche, de décrire les outils et techniques qui seront utilisés pour la collecte des données.

Afin de parvenir à la conception de la cartographie des risques, nous procéderons :

- dans un premier temps à la prise de connaissance de la TdE et des aspects opérationnels, administratives et comptables du cycle achats/fournisseurs.
- dans un deuxième temps à la conception de la cartographie des processus une fois les processus identifiés et analysés.
- dans un troisième temps nous évaluerons les procédures du cycle achats/fournisseurs qui permet de répertorier les différents risques existants.
- dans un dernier temps à la conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE à partir de l'évaluation et l'hierarchisation des risques rencontrés.

Pour concevoir la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE, nous partirons de la cartographie des processus afin d'évaluer toutes les procédures du

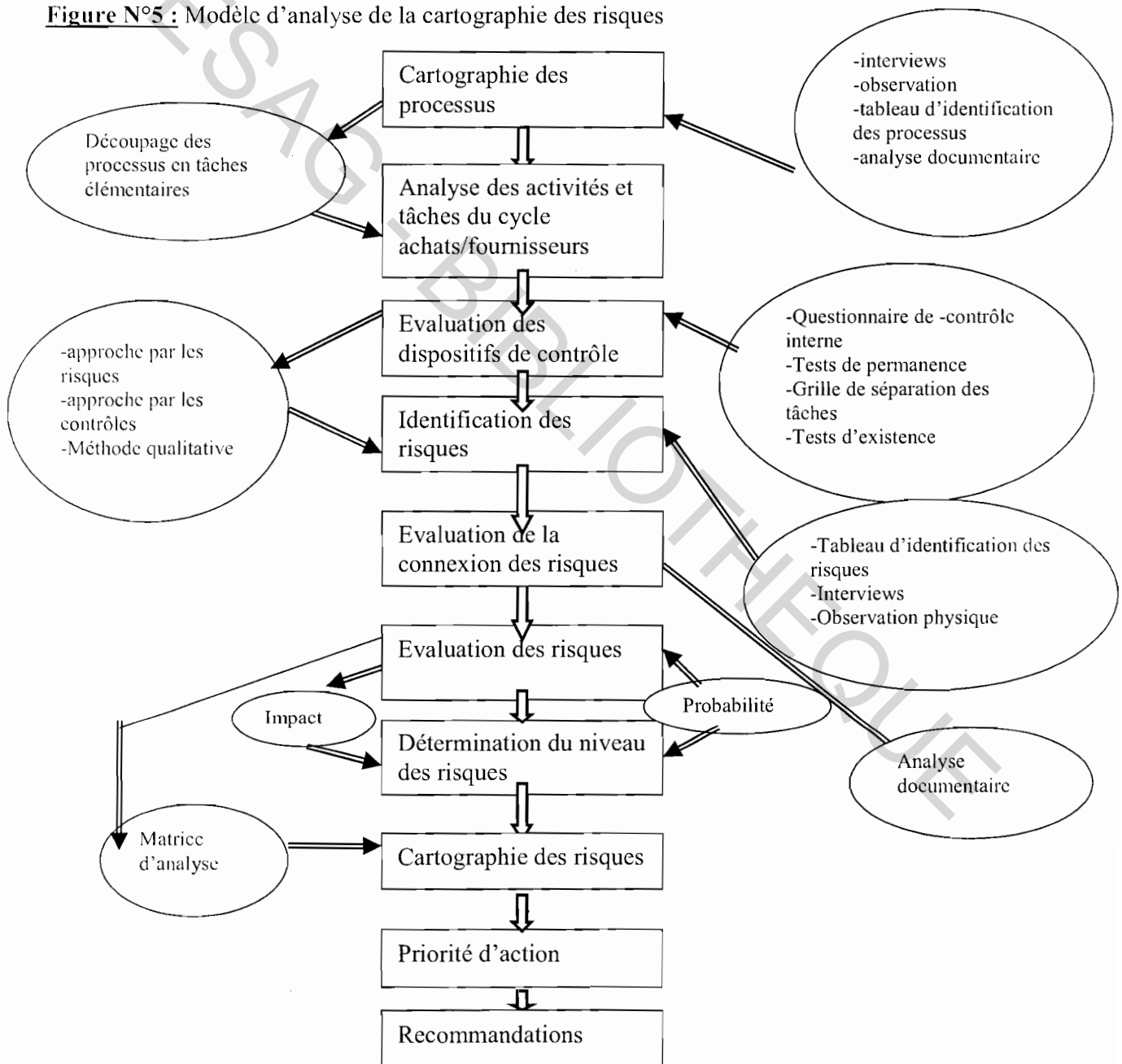
cycle. A partir des faiblesses du dispositif de contrôle interne, les risques encourus seront identifiés, évalués et hiérarchisés pour en faire une carte des risques.

La cartographie se présentera comme une matrice fonction du niveau des risques (probabilité et impact) et du niveau du contrôle interne.

Divers outils et techniques ont été utilisés pour réaliser la collecte des données.

Le modèle d'analyse que nous appliquerons pourra être schématisé de la manière suivante :

**Figure N°5 :** Modèle d'analyse de la cartographie des risques



**Sources :** Nous même

## **4.2. Variables d'analyse**

Deux types de variables peuvent être définies dans le cadre de la construction du modèle d'analyse :

### **4.2.1. Variable dépendante**

La variable considérée comme dépendante est la cartographie des risques ; cette variable dépend de la nature, du niveau des risques et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place.

### **4.2.2. Variables indépendantes**

Nous retenons comme variables indépendantes<sup>26</sup> l'identification des risques, le niveau des risques, la connexion des risques et le niveau des dispositifs de maîtrise des risques.

#### **4.2.2.1. l'identification des risques**

C'est la première étape du processus de management des risques<sup>27</sup> ; elle consiste à relever les risques liés à l'ensemble des activités d'achats de la TdE. De l'exhaustivité de cette identification dépendra une cartographie plus détaillée des risques.

#### **4.2.2.2. le niveau des risques**

« Le risque est une notion complexe que l'on modélise par le croisement de deux composantes distinctes : l'aléa et la vulnérabilité », CEMAGREF (2004)

La cartographie des risques doit prendre en compte le niveau des risques afin de définir les actions prioritaires pour une meilleure gestion. Le niveau du risque se mesure en fonction de la probabilité de survenance et l'impact.

---

<sup>26</sup> Nous précisons qu'il existe de multiples variables indépendantes qui sont susceptibles d'influencer la réalisation de la cartographie des risques. Nous avons retenu que des variables que nous avons jugées les plus importants.

<sup>27</sup> Voir SARDI Antoine (2002 : 183-188), audit et contrôle interne bancaire, pour le processus de management des risques.



#### 4.2.2.3. La connexion des risques

La définition de la connexion des risques permet de ne prendre en compte que les risques ayant un fort lien avec l'atteinte des objectifs de l'entreprise et du cycle achats/fournisseurs. C'est la mesure de la dépendance entre le risque opérationnel et les objectifs fixés dont l'atteinte dépend des dispositifs de contrôle interne mis en place.

#### 4.2.2.4. Niveau des dispositifs de maîtrise des risques

La cartographie des risques comme énumérée précédemment<sup>28</sup> est fonction du niveau de maîtrise des risques, lequel influence le niveau du risque.

### 4.3. Indicateurs de mesure

Nous avons défini des indicateurs pour servir de mesure aux dimensions des variables énumérés ci-dessus.

Le tableau suivant nous renseigne sur les dimensions des variables, les indicateurs et les types de mesure.

**Tableau N°7 :** Dimensions, indicateurs et mesures des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Cartographie des risques	Nature des risques	Origine	Quantifiable
			Non quantifiable
	Niveau des risques	Probabilité	Nombre de fois d'apparition du risque
			Impact

**Source :** Nous-même

<sup>28</sup> Voir Page 51

**Tableau N° 7 :** Dimensions, indicateurs et mesures des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Connexion des risques	Niveau des dispositifs du contrôle interne	Objectifs	Objectifs définis
			Objectifs non définis
		Moyens	Nombre d'employés par processus
			Qualité du personnel
			Nombre d'ordinateurs pour l'exécution du processus
			Montant Budget disponible
			Nombre de logiciels de traitement
		Systèmes d'information	Qualité de l'information
			Délai de disponibilité de l'information
		Organisation	Fiches de poste
			Séparation des tâches incompatibles
		Procédures	Existence ou non d'un manuel de procédures
Délai d'exécution d'une tâche			
Supervision	Rythme des contrôles		

**Source :** Nous-même

#### 4.4. Techniques, outils de collecte de données et population rencontrée

Nous présenterons dans cette partie toutes les techniques et outils de collecte de données qui nous ont permis de réaliser notre étude ainsi que la population que nous avons rencontrée.

##### 4.4.1. Techniques et outils de collecte de données

Divers outils et techniques ont été utilisés dans le cadre de la réalisation de notre étude. Nous avons utilisé comme outils et techniques : le questionnaire de prise de connaissance, l'observation physique, l'analyse documentaire, l'interview, le questionnaire de contrôle interne, la grille d'analyse des tâches, l'organigramme fonctionnel, le diagramme de circulation, le tableau d'identification des risques, les tests de permanence et d'existence.

#### **4.4.2. Le questionnaire de prise de connaissance**

Ce questionnaire nous a permis d'avoir une connaissance plus approfondie de l'organisation, des activités de la TdE en général et du cycle achats/fournisseurs en particulier objet de notre étude. Le questionnaire de prise de connaissance a été complet et a porté sur les contextes socio-économique, organisationnel et fonctionnel.

#### **4.4.3. L'observation physique**

Cette technique a fait ses preuves dans les missions d'audit ; nous l'avons utilisé pour valider les informations collectées auprès des différentes personnes rencontrées. Elle a servi de confrontation avec 'ce qui a été dit' et 'ce qui se fait réellement dans la pratique'.

Nous avons ainsi procédé au suivi de chaque type d'achats de l'expression du besoin au règlement définitif des fournisseurs.

#### **4.4.4. L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire a consisté essentiellement à l'exploitation des documents existant au sein de la TdE. Ces documents nous ont permis de mieux connaître le fonctionnement du cycle achats/fournisseurs.

#### **4.4.5. Les interviews**

Cet outil a permis à travers de multiples questions de recueillir auprès des acteurs d'opérations les informations sur les faits et les délais d'exécution. Les différentes interviews nous ont aidé à découper le cycle achats/fournisseurs en processus et identifier les risques associés. Nous avons conçu essentiellement des questions ouvertes pour découvrir le sujet et fermées pour des précisions.

#### **4.4.6. Le questionnaire de contrôle interne**

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne a nécessité l'élaboration d'un questionnaire de contrôle interne. Afin de relever les forces et les faiblesses du contrôle interne, les questions

ont été conçues de sorte à ce que les réponses soient "OUI" ou "NON". Les réponses par "OUI" correspondent aux forces et les réponses par "NON" correspondent aux faiblesses. A la suite de questionnaire, les recommandations ont été formulées pour relever les faiblesses.

#### 4.4.7. La grille d'analyse des tâches

C'est un tableau qui a fait ressortir les tâches exécutées par les différents acteurs afin de déceler les cumuls de fonctions. Nous avons apprécié la répartition du travail au sein du cycle étudié à partir de cette grille d'analyse des tâches.

#### 4.4.8. L'organigramme fonctionnel

Nous avons construit cet organigramme à partir de l'organigramme hiérarchique et l'analyse des tâches. Le rapprochement de l'organigramme hiérarchique, de l'organigramme fonctionnel et de la grille d'analyse des tâches nous a permis d'identifier certaines faiblesses.

#### 4.4.9. Le diagramme de circulation ou flow chart

Cet outil nous a permis de matérialiser les descriptions des procédures d'achats recueillis. C'est la représentation de la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité.

#### 4.4.10. Tableau d'identification des risques

Nous avons utilisé ce tableau pour identifier les risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs. Nous nous sommes basé sur celui de RENARD, qui à chaque tâche associe les objectifs et détermine les aléas susceptibles d'empêcher l'atteinte de ces objectifs. Le tableau suivant illustre le tableau d'identification des risques

**Tableau N°8 :** Tableau des risques de RENARD

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constats

**Source :** RENARD (2005):

#### **4.4.11. Tests d'existence et de permanence**

Nous avons procédé à des tests d'existence afin de s'assurer de l'existence des informations recueillies

Les tests de permanence nous ont permis de nous assurer de l'application permanente des procédures et techniques d'achats décrites.

#### **4.5. Population rencontrée**

La diversité des informations collectées s'est faite auprès de différentes personnes que nous avons choisi en fonction des objectifs poursuivis. Nous avons formé un échantillon composé de tous les services du cycle achats/fournisseurs.

Nous avons eu des entretiens avec toutes les personnes responsables des processus, et les personnes chargées de l'exécution des tâches.

#### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de définir la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et l'élaboration du modèle d'analyse nous permettant de réaliser notre étude.

La description des procédures d'achat à partir de la cartographie des processus, l'évaluation de ces procédures, l'identification des risques opérationnels, la quantification des risques, l'hierarchisation ont constitué les principales étapes de la cartographie des risques.

#### **Conclusion de la première partie**

Nous avons présenté dans cette partie la démarche de conception de la cartographie des risques, cette description a été possible grâce à une revue de littérature effectuée.

La connaissance détaillée des processus du cycle achats/fournisseurs traduite par la cartographie des processus, l'évaluation des procédures du cycle à travers une appréciation de l'existence et de l'application des procédures du contrôle interne, l'identification, l'évaluation et l'hierarchisation des risques opérationnels sont autant d'éléments qu'a nécessité la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

C'est cette démarche qui sera appliquée à la TdE pour concevoir la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs.

**DEUXIEME PARTIE :**

**Cadre pratique de la conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs à la TdE.**

## **INTRODUCTION**

Le concept de risque ayant été introduit dans la sphère décisionnelle, les entreprises font de plus en plus recours au service d'audit interne dans la recherche de l'efficacité. L'audit interne pour répondre à cet appel doit définir des outils et techniques de gestion des risques. C'est ainsi que de nouveaux concepts dont la cartographie des risques vont être introduits dans les plans d'audit.

La première partie de notre étude a été consacrée au cadre théorique de la conception de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs et la conception de notre modèle d'analyse.

La TdE qui a servi de cadre pratique à notre étude va être consacrée à cette deuxième partie dans laquelle seront appliqués les aspects théoriques développés.

Cette deuxième partie est subdivisée en deux chapitres : le premier présentera de façon brève la TdE dans son ensemble et décrira les processus du cycle achats/fournisseurs ; le deuxième décrira les risques opérationnels et la présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

## **CHAPITRE I : Présentation de la TdE et cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs**

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation de la société qui a servi de cadre à notre étude. Ce chapitre se subdivise en trois parties à savoir : la présentation et organisation de la TdE, la cartographie des processus et la description des procédures du cycle achats/fournisseurs.

### **SECTION 1 : Présentation générale de la TdE**

Cette section est consacrée à l'historique et l'évolution de la TdE, puis à la description de son organisation générale

#### **1.1.Historique et évolution**

Créée en 1964 par décret<sup>29</sup>, la TdE, Société Togolaise des Eaux, auparavant Régie Nationale des Eaux du Togo (RNET) est une société d'Etat qui a été placée sous le régime de droit privé et dotée d'une autonomie de gestion depuis 2003 en vertu d'un décret présidentiel<sup>30</sup>. C'est une société au capital de un milliard quatre cent cinquante millions (1 450 000 000) de francs CFA.

La TdE est sous des contrats d'exploitation d'une durée de 10 ans renouvelables pour des périodes successives de 10 ans signés avec l'Etat togolais ; le premier contrat a été signé avec la RNET le 13 Mai 2003. Elle est dès lors inscrite dans une dynamique de réforme et se veut une société performante et compétitive dans d'un environnement évolutif.

#### **1.2.Visions, valeurs, missions et objectifs de la TdE**

Au terme de son plan stratégique 2000-2010, la TdE a pour vision d'avoir une couverture territoriale plus grande, qui acquiert de nouveaux marchés et occupe une place stratégique sur l'échiquier national.

---

<sup>29</sup> Décret N° 64/26 du 15 Janvier 1964.

<sup>30</sup> Décret N° 2003-207/PR du 26 Mai 2003.



Les valeurs qui sous-tendent cette vision sont : la qualité ; la santé ; la compétence et l'efficacité ; la responsabilité et la rigueur ; l'honnêteté, la sincérité et la franchise et le travail d'équipe.

La TdE a pour missions :

- L'approvisionnement du plus grand nombre possible de foyers et d'opérateurs économiques en une eau de qualité, en quantité suffisante et à moindre coût ;
- La collecte et l'évacuation des eaux usées dans les agglomérations urbaines.

Les objectifs fixés par la TdE pour l'année 2006 sont :

- Atteindre un volume de production d'eau potable de 21 500 000 m<sup>3</sup> ;
- Atteindre un volume de consommation d'eau de 16 125 000 m<sup>3</sup> ;
- Atteindre un volume facturé de 16 800 000 m<sup>3</sup> ;
- Réaliser 1 500 branchements d'eau ;
- Reprendre 500 branchements d'eau ;
- Atteindre un taux de rendement hydraulique<sup>31</sup> de 75% ;
- Atteindre un taux de rendement commercial<sup>32</sup> de 79%.

### 1.3. Organisation générale de la TdE

Dans l'organisation générale de la TdE, nous décrivons l'organisation administrative et l'organisation du système d'information.

#### 1.3.1. Organisation administrative

L'instance suprême de la TdE est le Conseil de Surveillance qui nomme un conseil d'administration, lequel délègue ses pouvoirs à un Directeur Général pour la gestion quotidienne des activités.

L'organigramme hiérarchique<sup>33</sup> de la TdE est formalisé, et précise la position de chacun des membres du comité de direction présidé par le DG.

---

<sup>31</sup> Le taux de rendement hydraulique est la proportion du volume d'eau effectivement consommée par rapport au volume d'eau produit.

<sup>32</sup> Le taux de rendement commercial est la proportion du volume d'eau facturé par rapport au volume d'eau produit.

<sup>33</sup> Voir annexe IV Page XIX

### **1.3.1.1. Conseil de surveillance**

Composé du Ministère des Mines, Energie et Eau, du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'Artisanat et du Ministère de l'Economie, des Finances, et des Privatisations, il a pour missions de contrôler la gestion de la TdE et de nommer le Conseil d'Administration.

### **1.3.1.2. Conseil d'Administration (CA)**

Nommé par le Conseil de Surveillance pour une durée de 4 ans, le Conseil d'Administration se compose de 7 membres de qualifications diverses. Il nomme le Directeur général à qui il délègue tous ses pouvoirs.

### **1.3.1.3. Comité de direction**

Il se compose comme suit :

#### **1.3.1.3.1. La Direction Générale**

Elle est assurée par le Directeur Général qui est entouré des Conseillers et Chargés de missions. Le DG préside le comité de direction et est assisté d'un Directeur Adjoint.

#### **1.3.1.3.2. Le Secrétariat Général**

Le Secrétariat Général assure la gestion de la communication au sein de l'entreprise, organise et supervise le Secrétariat Central, coordonne et prépare les dossiers destinés au CA, promeut et maintient les relations d'échanges et de coopération notamment avec les activités similaires de la TdE et gère les approvisionnements non techniques.

### **1.3.1.4. La Direction Administrative et des Ressources Humaines**

Cette direction a pour missions d'organiser et de superviser les services administratifs nécessaires au fonctionnement de la TdE, de gérer et contrôler les moyens humains, d'organiser les déplacements du DG et du personnel de l'entreprise.

### **1.3.1.5.La Direction Financière et Comptable**

Elle élabore les procédures comptables et leur mise à jour en collaboration avec le SG et la DPC, établit les documents comptables, calcule les coûts des différentes activités, élabore le budget et suit son exécution, suit la trésorerie et le financement de la société.

### **1.3.1.6.La Direction Commerciale**

Cette direction est chargée : de la mise en œuvre de la politique commerciale ainsi que les procédures et techniques commerciales notamment en matière de facturation et recouvrement des créances et du suivi de leur application ; de la gestion des abonnés ; de l'assistance aux directions régionales dans leur règlement de litiges contentieux avec la clientèle.

### **1.3.1.7.La Direction Informatique**

Elle est chargée de la conception des chaînes de traitement des informations et de la maintenance de l'ensemble du matériel et logiciel informatique.

### **1.3.1.8.La Direction des Procédures et du Contrôle**

Elle est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre des procédures internes, d'effectuer des missions ponctuelles d'investigations et de contrôle du respect des procédures en vigueur, de faire des contrôles périodiques de l'exécution des budgets des directions centrales et régionales de même que les centres et secteurs d'exploitation.

### **1.3.1.9.La Direction Technique**

Elle a pour missions : de mettre à jour les techniques de production des ouvrages d'eau potable et d'eaux usées ; d'effectuer des études et réalisation de travaux neufs ou de travaux d'extension ; d'acquérir et de suivre la maintenance du parc roulant et des engins de la TdE.

### 1.3.1.10. La Direction d'Exploitation

Elle a pour tâches : la mise à jour des techniques d'exploitation des ouvrages d'eau potable et d'eaux usées ; l'assurance du bon fonctionnement et l'entretien des ouvrages mis à la disposition des différentes exploitations ; l'assurance de la gestion des stocks et l'apport de son appui logistique et technique aux différentes directions régionales.

### 1.3.1.11. Les Conseillers Techniques, Responsables Projet et Chargés de Mission

Les conseillers aident à la prise de décisions en matière de techniques en recouvrement et en exploitation. On note également des Responsables de Projet en ressources humaines et en qualité totale et un Chargé de Mission chargé de la surveillance des ouvrages.

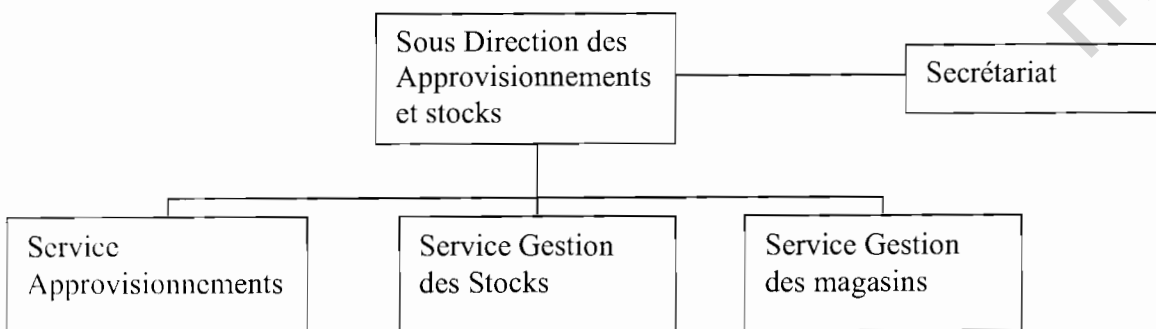
### 1.3.2. Organisation du système d'information

La TdE ne dispose pas d'un logiciel de gestion globale pouvant ressortir toutes les informations financières et non financières. Cependant elle dispose d'un logiciel qui traite les informations de la comptabilité générale, de la paie et des immobilisations ainsi qu'une application de gestion des stocks.

### 1.4.Sous Direction des Approvisionnements et Stocks (S-DAS)

C'est la Sous direction qui a en charge les approvisionnements et la gestion des stocks ; son organigramme se présente comme suit :

**Figure N° 6 :** Organigramme de la Sous Direction des Approvisionnements



**Source :** Inspiré de l'organigramme de la DE

Les objectifs assignés à la S-DAS sont :

- Assurer un approvisionnement adéquat de matériels d'exploitation et de production ;
- Gérer le stock conformément aux procédures ;
- Mettre en place des plans d'approvisionnement en matériels et produits ;
- Réaliser un taux d'exécution spécifique par rapport aux prévisions ;
- Veiller à un taux de couverture de stock minimum dans les délais limites compris entre 1 et 3 mois au moins ;
- Réaliser un taux de recensement des besoins exprimés ;
- Parvenir à une concordance entre les stocks physique et théorique ;
- Réaliser un suivi des mouvements des articles sans déplorer des omissions ;
- Assurer une bonne gestion des mouvements des articles sans perte ;
- Veiller au respect des délais par les fournisseurs et effectuer le suivi des fournisseurs.

La S-DAS est semi informatisée et les traitements des données sont quasi manuels.

Elle effectue quatre types d'achats à savoir :

- Les achats sur place au comptant dont le montant n'excède pas 50 000 F CFA, Ce type d'achat s'effectue à partir d'un bon de caisse ;
- Les achats par bon de commande ;
- Les achats par lettre de commande ;
- Les achats par passation de marché pour des montants supérieurs à 15 000 000 F CFA et supervisés par la CIM.

## **SECTION II : Cartographie des processus**

Cette section a pour but d'identifier et d'analyser tous les processus du cycle achats/fournisseurs pour en faire la carte des processus.

### **2.1. Identification et analyse des processus du cycle Achats/Fournisseurs**

L'analyse du cycle achats/fournisseurs nous a permis d'identifier les processus suivants :

### 2.1.1. Processus de management

Trois processus de management ont été identifiés et analysés, le tableau suivant présente les résultats de cette analyse.

**Tableau N°9 :** Analyse du processus de Management

Processus	Données d'entrée	Objectifs	Données de sortie	Responsable
Direction Générale	Evolution de l'environnement économique, visions de l'entreprise, données antérieures sur les achats ; DA, BC, LC, Marché, Chèques	Définir une politique des achats, fixer des objectifs à atteindre, doter les moyens nécessaires, ordonnancer les dépenses.	Politique des achats, objectifs du service des achats, délais d'approvisionnement. DA autorisée ; BC, LC et Marché signés Chèques signés	Directeur Général
Direction Financière	DA, BC, LC, Marché, situation de la trésorerie, factures	Etablir un plan de trésorerie, faire proposition de règlement	DA, BC visés, proposition de règlement	Directeur Financier
Direction d'Exploitation	DA, liste des fournisseurs	Superviser le processus d'achat	DA visé, fournisseur approuvé	Directeur d'Exploitation

**Source :** Nous même

### 2.1.2. Processus de réalisation

C'est le processus en charge de la réalisation des achats de la TdE, nous avons identifiés les composants de ce processus à partir de la fiche d'identification des processus. Le tableau suivant présente l'ensemble des processus de réalisation.

**Tableau N°10 :** Analyse du processus de Réalisation

Processus	Données d'entrée	Objectifs	Données de sortie	Responsable
Approvisionnement	Demande de Commande de Matériels, Demande d'achat, tableau de bord de suivi des stocks	Choisir les fournisseurs, faire un approvisionnement dans les délais prévus. Satisfaire les utilisateurs.	BC, LC, produits et matériels, factures certifiées conformes	Chef Service Approvisionnement

**Source :** Nous même

**Tableau N° 10 :** Analyse du processus de Réalisation

Processus	Données d'entrée	Objectifs	Données de sortie	Responsable
Magasin	Stocks de produits et matériels	Stocker les produits et matériels achetés, constater les entrées et sorties du magasin.	Fiches de suivi des stocks	Chef Service des Gestion des Magasins
Gestion des stocks	Quantité entrée et sortie.	Gérer les stocks de tous les magasins	Rapports de suivi des stocks	Chef Service des Gestion des Stocks

### 2.1.3. Processus de support

Les processus de support identifiés se présentent dans le tableau suivant :

**Tableau N°11 :** Analyse du processus de Support

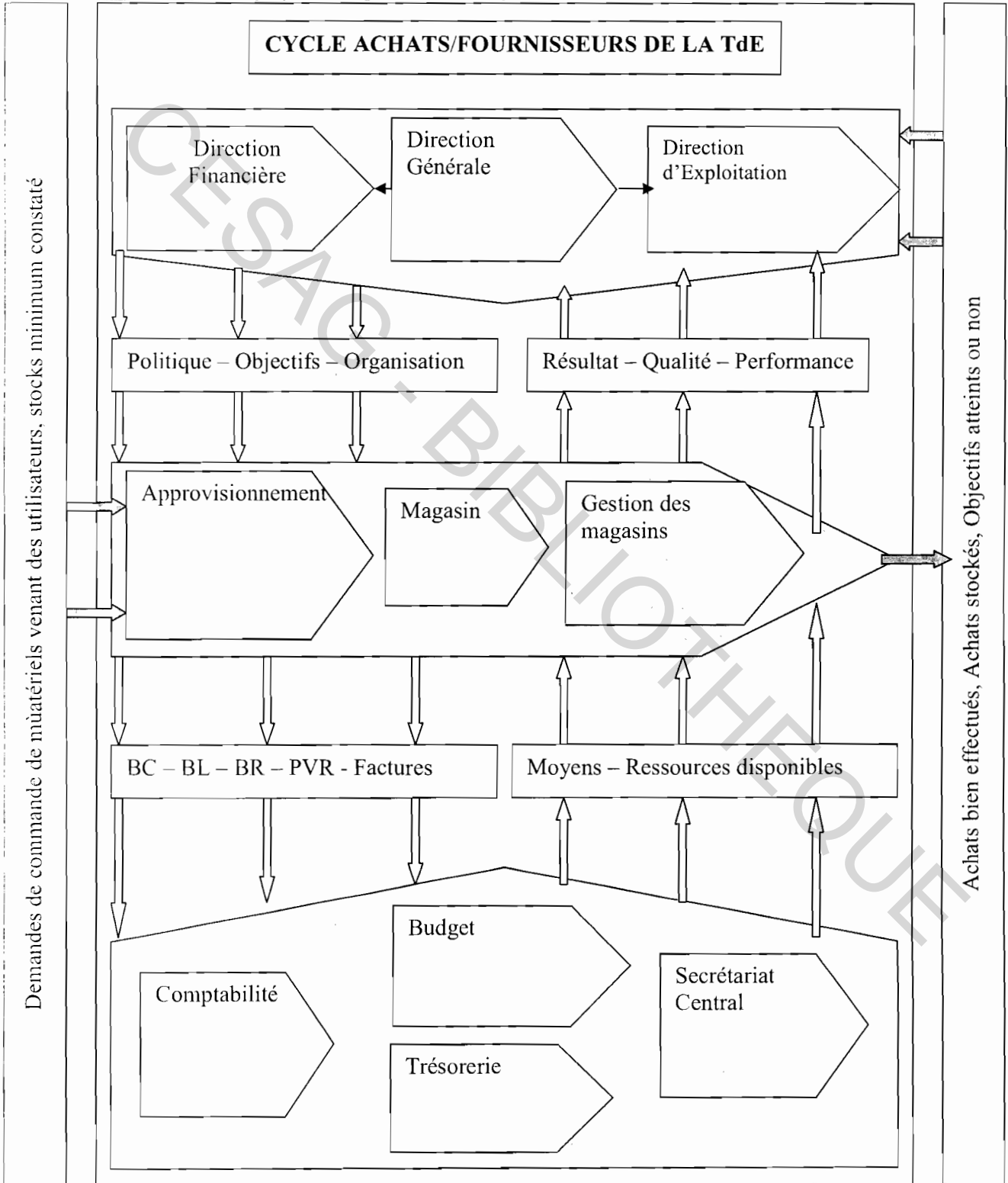
Processus	Données d'entrée	Objectifs	Données de sortie	Responsable
Comptabilité	Factures, Bon de Commande, Lettres de Commande, Bons de Livraison, Marché Bordereaux de Réception,	Contrôler les factures, Faire des imputations correctes, saisir les factures, tenir la comptabilité fournisseur suivi des comptes fournisseurs.	Contrôle de factures comptabilisées, Etat des fournisseurs,	Comptable Fournisseur
Budget	Bons et lettres de commande	Vérifier les lignes budgétaires, faire des imputations	Autorisations budgétaires	Chef Service Budget
Trésorerie	Factures, autorisation de règlement	Etablir les chèques	Chèques	Chef Service de la Trésorerie
Secrétariat Central	Factures, chèques	Réception et enregistrement des factures, remise des chèques signés aux fournisseurs.	Factures enregistrées, chèques enregistrés et remis aux fournisseurs	Chef Service Secrétariat Central

**Source :** Nous même

## 2.2. Présentation de la cartographie des processus

La cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs de la TdE se présente comme suit :

**Figure N°7:** Cartographie des processus du cycle achats/fournisseurs de la TdE



**Sources :** Elaboré à partir de [www.allquality.com](http://www.allquality.com)



## **SECTION III : Description des procédures du cycle achats/fournisseurs.**

La politique générale des achats définie par la Direction Générale est la réalisation des achats centralisés sous la supervision de la CIM<sup>34</sup>

Nous présenterons dans cette section la description des procédures d'achats par Bon de commande ou lettre de commande et la description des procédures d'appels d'offres.

### **3.1. Description des procédures d'achats par BC et LC**

Nous avons décrit l'ensemble des procédures existant au sein de chaque processus identifié et procéder au classement de ces procédures selon ordre d'exécution.

Les procédures d'achat se présentent comme suit :

#### **3.1.1. Expression du besoin**

Deux sources de besoin d'achat peuvent être constatées :

- Le besoin exprimé à partir de l'atteinte du stock minimum constaté par la S-DAS : les fiches KARDEX<sup>35</sup>, les tableaux de bord de suivi des produits de traitement et de suivi des stocks et articles de première nécessité permettent de constater l'atteinte du stock minimum.
- Le besoin d'achat exprimé par les divers utilisateurs qui envoient des DCM signés par eux et par leur direction hiérarchique au S-DAS.

#### **3.1.2. Validation du besoin**

Le SDAS rédige un mémo à l'attention du DG demandant autorisation d'achat ; le mémo est visé par le SDAS et signé par le DE. Le DG donne son avis et le mémo est retourné au SDAS pour exécution.

Ces besoins ainsi validés sont matérialisés par l'établissement d'un BC pré numéroté établi en trois exemplaires (deux destinés au fournisseur sélectionné et un à la SDAS pour le suivi de la

---

<sup>34</sup> Commission Interne des Marchés composée de certains Directeurs Centraux, du Directeur Général Adjoint et du DG qui préside la commission.

<sup>35</sup> Fiche de suivi des entrées et sorties par article.

commande) par le Service des Approvisionnements sur la base de la facture pro forma du fournisseur.

### **3.1.3. Visa du bon de commande**

Le BC élaboré est visé par le Sous Directeur des Approvisionnements et Stocks et le Directeur des Exploitations, puis par le DFC au vu du suivi budgétaire.

### **3.1.4. Vérification de la ligne budgétaire**

Le BC est réceptionné au Service Budget, le chef Service Budget dresse une fiche sur laquelle il inscrit le montant du budget alloué, les dépenses antérieures cumulées, le montant sollicité et le budget restant.

Le BC est envoyé au DG pour signature si le budget est suffisant, dans le cas contraire le BC est renvoyé au demandeur pour élaborer un mémo qui sera soumis à l'appréciation du DG qui seul décide des dépassements budgétaires.

### **3.1.5. Sélection des fournisseurs et passation de la commande**

Il existe un fichier des fournisseurs agréés détenu par la SDAS qui effectue une sélection restreinte des fournisseurs quelque soit le type d'achat. Deux exemplaires du BC sont envoyés au fournisseur sélectionné pour exécution de la commande.

Pour les appels d'offre, le choix du fournisseur relève de la CIM.

Deux exemplaires du BC sont alors envoyés au fournisseur pour exécuter la commande et le troisième exemplaire du BC est conservé par la SDAS.

### **3.1.6. Réception de la livraison**

La livraison de la commande est faite au magasin central en présence du SDAS, du Chef Service Approvisionnement, du Magasinier et de l'utilisateur ou d'un technicien s'il s'agit d'un matériel technique. Le SDET est présent lorsqu'il s'agit d'un marché.

Un Bordereau de Livraison (BL) ou un Procès Verbal de Réception (PVR) signé par les différentes parties présentes et un Bordereau de Réception (BR) sont les pièces résultant de la réception de la commande.

### **3.1.7. Réception et enregistrement de la facture au secrétariat Central**

La facture originale faite en trois copies, accompagnée du BC, du BL du BR ou du PVR est réceptionnée au secrétariat central, la secrétaire l'enregistre. Un cachet est apposé sur la facture précisant la date, le N° d'ordre et le nom de la direction qui est à l'origine de la commande. La facture est envoyée à la direction qui a passé la commande pour appréciation avant d'être renvoyée au DFC pour règlement.

### **3.1.8. Visa de la facture**

La facture renvoyée à la direction qui est à l'origine de la commande est réceptionnée par la secrétaire et transmise au directeur concerné. Ce dernier vérifie la facture pour s'assurer que les articles ou produits facturés sont conformes à ceux réceptionnés. S'il y a conformité, un cachet avec mention "Livraison conforme" est apposée sur la facture ou une écriture "livraison conforme" avec le visa de la direction. S'il n'y a pas conformité, la facture est renvoyée au fournisseur.

La facture visée est ensuite renvoyée au secrétariat central qui l'envoie à la direction financière pour règlement.

### **3.1.9. Réception de la facture à la DFC**

La facture est reçue à la direction financière par la secrétaire qui l'enregistre. Un cachet conçu est apposé sur la facture mentionnant le N° d'ordre, date d'arrivée de la facture et la mention "Remis à" pour spécifier le nom du service à transmettre.

La facture est ensuite envoyée au DFC avant d'être transmise au service fournisseurs pour contrôle et comptabilisation.

### 3.1.10. Contrôle de la facture

La facture est contrôlée par la section fournisseurs du service clients/fournisseurs. La facture est reçue à la section fournisseurs, un registre de transmission est déchargé lors de la réception de la facture. Le contrôle consiste à s'assurer que la facture est datée, qu'elle a été faite en trois copies, qu'elle a été visée par l'ordonnateur de la commande avec mention "livraison conforme", que la facture est accompagnée du BL, du BR ou du PVR, qu'un BC ou LC ont été joints à la facture, le contrôleur vérifie aussi que le montant en chiffre correspond bien au montant en lettre.

Lorsque le contrôleur n'a détecté aucune défaillance, un cachet est apposé précisant la date de contrôle, le nom du contrôleur et son visa.

Par contre, lorsqu'une pièce ou indication citées ci-dessus manque, la facture est rejetée et un bordereau d'envoi (BE) est établie précisant les motifs de rejet et renvoyé au Secrétariat du DFC. La Secrétaire établit trois exemplaires du BE, garde un et retourne la facture accompagnée d'un BE au service responsable de la commande, un exemplaire du BE est retourné à la section fournisseur pour classement.

### 3.1.11. Comptabilisation de la facture

La comptabilisation des factures de règlement des fournisseurs est faite par la Section Fournisseurs du Service Clients/Fournisseurs.

Après le contrôle, l'imputation comptable est faite par la section fournisseurs qui appose un cachet sur la facture précisant la date d'imputation, les comptes débités (comptes de charge et TVA) et crédités (compte fournisseur correspondant).

La facture est ensuite enregistrée dans un registre en tenant compte du mois de la facture et le numéro d'ordre du registre est porté sur la facture.

La saisie de la facture se fait sur l'ordinateur, un cachet "SAISI" est apposé sur la facture saisie avec la date de la saisie.

Après saisie, la facture est gardée en instance de règlement.

### 3.1.12. Tenue de l'état des fournisseurs

Un fichier nommé "Etat des fournisseurs" est tenu hebdomadairement par la section fournisseurs. La tenue de l'état se fait de la manière suivante :

- Suppression des fournisseurs déjà réglés,
- Enregistrement des nouveaux fournisseurs avec de nouvelles factures
- Ajout des montants des nouvelles factures pour les anciens fournisseurs non encore réglés.
- Aucun traitement n'est fait pour les anciens fournisseurs non encore réglés et n'ayant pas introduit de nouvelles factures.

Ce type d'opération est justifié par le suivi de l'endettement de la société vis-à-vis des fournisseurs.

Après la mise à jour de l'état, quatre exemplaires sont édités dont un envoyé au Chef Service Clients/fournisseurs, un au DFC, un au DG et un gardé par la Section Fournisseur.

### **3.1.13. Proposition de règlement**

Des propositions de règlement sont faites mensuellement par la Section Fournisseurs sur demande du DFC ; quatre exemplaires sont ventilés comme décrit ci-dessus pour l'état des fournisseurs. Le DG apprécie les propositions de règlement faites, fait ses observations et retourne l'état au DFC qui le renvoie au Chef Service Clients/Fournisseurs. Les factures à régler sont triées par la Section Fournisseurs et transmises à la trésorerie accompagnées de l'ordre de règlement venant du DG.

### **3.1.14. Emission des chèques de règlement**

Les états accompagnés des factures sont réceptionnés par le Chef Service Trésorerie par lots : lot des achats par BC, par LC et les marchés. Des chèques sont alors émis pour chaque type de facture ayant fait l'objet d'accord préalable du DG. Ces chèques accompagnés des factures sont transmis au DFC.

### **3.1.15. Emission des lettres de règlement des factures**

Les chèques émis accompagnés des factures sont réceptionnés par la Secrétaire du DFC qui établit des lettres de règlement. L'ensemble des factures, des chèques et des lettres de règlement est transmis au Chef Service Trésorerie pour vérification de la conformité des informations contenues sur les chèques et celles figurant dans les lettres de règlement. S'il y a

conformité, le Chef Service Trésorerie vise le chèque et la lettre de règlement ; s'il n'y a pas conformité, le parafeur est retourné à la Secrétaire du DFC pour correction.

Les chèques et les lettres de règlement accompagnés des factures sont transmis au DFC qui vérifie toutes les informations puis vise les chèques et signe les lettres de règlement ; le parafeur est ensuite transmis au Secrétariat particulier du DG.

### **3.1.16. Règlement définitif de la facture**

Le parafeur contenant les états, les factures, les chèques visés par le Chef Service Trésorerie et le DFC et les lettres de règlement visées par Chef Service Trésorerie et signés par le DFC sont réceptionnés au Secrétariat Central.

Les chèques sont ensuite enregistrés dans les registres appropriés (chaque banque d'émission dispose d'un registre).

Après enregistrement, le parafeur est transmis au DG qui vérifie et signe les chèques destinés aux fournisseurs. Le parafeur est ensuite renvoyé au Secrétariat Central qui sort les factures du parafeur et les transmet au service fournisseur ; le chèque et l'original de la lettre de règlement seront remis au fournisseur après décharge dans un registre prévu à cet effet.

### **3.1.17. Classement de la facture**

Les factures sont retournées à la Section Fournisseurs accompagnées des états et un exemplaire des lettres de règlement. Un cachet "REGLE" est apposé sur chaque facture réglée et une écriture est passée pour solder le compte fournisseurs. Les factures réglées sont saisies sur ordinateur pour constater un solde nul.

Les factures sont ensuite classées par ordre alphabétique tenant compte des initiales des noms des fournisseurs dans des chemises et seront archivées dans des boîtes archives en fin d'année.

Les lettres de règlement sont aussi classées dans un classeur par date de règlement.

Un exemplaire des lettres de règlement est envoyé au Service Trésorerie pour classement.

### **3.2. Description de la procédure d'Appel d'Offre (AO)**

L'AO est exigé pour des montants d'achat supérieurs à 15 000 000 F CFA ; il existe deux types d'appels d'offres : AO restreint et l'AO ouvert. Les procédures d'AO se déroulent comme suit :

1. Envoi des lettres de consultation restreintes aux fournisseurs sélectionnés dans la liste des fournisseurs s'il s'agit d'un AO restreint ou publication ouverte à tous les fournisseurs pour d'un AO ouvert.
2. Dépôt des offres des fournisseurs au Secrétariat Central ;
3. Envoi des offres au Secrétariat de la CIM ;
4. Programmation de l'ouverture des plis par la Secrétaire ;
5. Ouverture des plis en présence des membres de la CIM et de quelques invités comme l'initiateur de la commande ou autres ;
6. Visa des membres de la CIM sur les propositions des offres ;
7. Mise en place par la CIM d'un comité ad hoc pour analyser et évaluer les offres qui seront soumis à la CIM ;
8. Etude des évaluations par la CIM et la commission ;
9. Défense du dossier choisi par la commission ;
10. Rapport d'évaluation pour infirmer ou confirmer l'évaluation des offres ;
11. Négociation avec le fournisseur adjudgé ;
12. Rapport de négociation présenté au Président de la CIM ;
13. Rédaction du marché par le Sous Directeur des Etudes et Techniques (SDET) et signée par le fournisseur, l'initiateur de la commande, le DFC et approuvé par le DG;
14. Notification au fournisseur adjudgé élaborée par le SDET et un Ordre de Service signé du DG, accompagné de la LC, du marché ou du contrat ;
15. Photocopie du dossier envoyé au SDAS pour suivi de la commande et pour toute relance éventuelle.

### **CONCLUSION**

A l'issue de ce chapitre consacré essentiellement à la présentation de la TdE, à l'analyse des processus du cycle achats/fournisseurs, et à la description des procédures d'achats de la TdE, il s'avère nécessaire de procéder à une évaluation de ces procédures. Cette évaluation relèvera les forces et faiblesses conduisant à l'identification des risques qui constitue la première phase de l'élaboration de la cartographie des risques.

## **CHAPITRE II : Evaluation du contrôle interne et cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs à la TdE.**

Le but de ce chapitre est de faire une évaluation du contrôle interne à travers les tests nécessaires et de présenter la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE ;

### **Section I : Evaluation du contrôle interne**

Cette section a consisté dans un premier temps à effectuer des tests de conformité et identifier les forces et faiblesses. Dans un deuxième temps à effectuer des tests de permanence et à faire l'évaluation définitive du contrôle interne.

#### **1.1.Appréciation de l'existence du contrôle interne**

Cette appréciation a permis de relever les forces et faiblesses du contrôle interne à partir des tests de conformité.

##### **1.1.1 Tests de conformité**

Nous avons procédé à des tests de conformité afin de nous assurer de la fiabilité des informations collectées. Les tests ont porté sur dix factures déjà classées à la comptabilité.

Ces tests ont consisté essentiellement à vérifier :

- l'existence d'un BC
- le visa et la signature du BC
- la certification de la facture
- l'existence d'un BL et BR/PVR
- l'imputation et la saisie des factures

Les résultats des tests se présentent dans le tableau suivant :



**Tableau N 12:** Résultat du test de conformité

Documents	Vérfications					
	Existence d'un BC ou LC	Visa et signature des BC	Certification de la facture	Existence BL	Existence du BR, PVR	Imputation et saisie
Facture sans numéro du 16/02/2006.	Pas de BC, LC	—	Facture certifiée	Non	Oui	Oui
Facture N° du 013/2006 du 18/07/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Facture N° du F203/06 du 7/09/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Facture N°15/MS/06 du 06/03/2006	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Facture N° 117/IE/06	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Facture N° NTCI/20060666 du 27/06/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Facture N°06/HAS 021 du 02/02/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Facture N° 116/PB/2006 du 04/08/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Facture N° 117/ADN/2006 du 04/08/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI
Facture N° 29471 du 08/02/2006	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	OUI

**Source :** Nous même

### 1.1.2. Identification des forces et faiblesses

La grille de séparation des tâches et le questionnaire de contrôle interne nous a permis de relever les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place.

Le tableau suivant illustre les points forts et points faibles du système.

**Tableau N 13:** Forces et Faiblesses du contrôle interne

Procédures	Objectifs de contrôle interne	Evaluation	
		Forces	Faiblesses
Définition de la politique des achats	S'assurer de l'existence d'une politique des achats	Politique d'achat définie par la Direction Générale	Non respect de la politique
Expression des besoins	S'assurer que les besoins sont matérialisés	Existence d'un BC, LC ou pour tous les achats	
Vérification budgétaire	S'assurer de la vérification budgétaire	Visa du DFC responsable des budgets	
Visa et signature du BC	S'assurer que tous les BC sont visés et signés par les personnes habilitées	Existence des visas et signatures sur les BC	
Sélection des fournisseurs	S'assurer que les critères de sélection sont objectives		Absence de critères formalisés de choix des fournisseurs
Passation de la commande	S'assurer que la comptabilité est informée de toute commande		Copie du BC non envoyée à la comptabilité
Relance des fournisseurs	S'assurer qu'une relance des fournisseurs est faite au vu des délais	Existence d'une politique de relance des fournisseurs	Non formalisation de la procédure de relance
Livraison et réception de la commande	S'assurer que la livraison est conforme à la commande	Comparaison des quantités livrées aux BC, LC,	Acceptation de la livraison avant confrontation avec le BC
Visa et Contrôle de la facture	S'assurer que la facture est conforme à la commande et à la livraison	Certification de la facture et visa, confrontation de la facture au BL et BR et au BC ou LC	
Imputation et comptabilisation de la facture	S'assurer de la bonne imputation des factures		Non vérification imputations et saisies. Non validation des opérations
Annulation et classement de la facture	S'assurer que les factures une fois réglées sont annulées et classées	Cachet réglé sur les factures réglées et archivage	

**Source :** Nous même

## 1.2. Appréciation de la permanence du contrôle interne

Après avoir effectué les tests de conformité, relever les forces et faiblesses du contrôle, nous avons effectué des tests de permanence et à l'évaluation définitive du contrôle interne

### 1.2.1. Tests de permanence

Ces tests ont permis de nous assurer de l'application permanente des points forts relevés.

Nous avons constaté par ces tests que :

- la politique d'achat définie par la Direction générale n'est pas appliquée systématiquement au niveau de tous les achats, certains achats qui devaient passer par la CIM ne le sont pas,
- certaines factures font l'objet de règlement sans aucun BC ou LC accompagné,
- pour le suivi budgétaire, les tests ont révélé l'application des procédures, les achats effectués font l'objet de vérification par le Chef Service budget qui relève tout dépassement budgétaire et le signale à la Direction Générale pour appréciation,
- le délai de relance des fournisseurs n'est pas défini,
- les livraisons faites sont soumises aux contrôles quant aux quantités et à la qualité,
- les factures sont toujours certifiées avant règlement.

### 1.2.2. Evaluation définitive du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne nous a permis de donner une appréciation définitive des dispositifs du contrôle interne mis en place.

Seuls les points forts appliqués de façon permanente restent des forces du contrôle interne ; tous les points forts relevés dont les tests permanents ont révélé la non application permanente constituent des faiblesses auxquelles s'ajoutent les faiblesses initialement identifiées.

## Section II : cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

Cette section a pour but de faire une analyse des faiblesses et des activités de tous les processus du cycle achat/fournisseurs afin d'identifier les risques opérationnels ; de faire une évaluation des risques quant à la probabilité de survenance et à la mesure de l'impact ; de définir le niveau des risques afin de les hiérarchiser dans une carte.

## 2.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels

L'identification des risques s'est faite au moyen d'un tableau relevant l'opération, l'objectif spécifique, le risque identifié, la source du risque, l'impact de ce risque sur les activités de la TdE et une évaluation sommaire du risque (**I** : Important ; **M** : Moyen ; **F** : Faible).

L'analyse s'est faite à plusieurs niveaux :

### 2.1.1. Au niveau de la politique générale des achats

Cette étape constitue la base de la réussite du processus d'achat ; la direction Générale doit veiller à son application. L'analyse a consisté à identifier tous les risques liés à la politique définie, à la flexibilité de cette politique par rapport à l'environnement économique et au respect de cette politique par les opérationnels.

**Tableau N°14:** Analyse de la politique générale des achats de la TdE

Opération	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Définition de la politique	S'assurer qu'une politique des achats est définie	1. Non respect de la politique	Personnes Procédures	Achats non conformes à la politique de la TdE	I

**Source :** nous même

**I** : Important ; **M** : Moyen ; **F** : Faible

### 2.1.2. Au niveau des objectifs

Les objectifs des achats ont été définis de façon claire aux opérationnels chargés de l'exécution. Cette étape consiste à analyser les objectifs des achats et à relever les risques associés.

**Tableau N°15:** Analyse des objectifs

Activités	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Définition des objectifs	S'assurer que les objectifs visent à réaliser un gain	2. non respect des normes de qualité des produits 3. Coût d'achat élevé 4. Fraudes sur les commandes	Procédures Personnes Organisation	Pertes financières	I

**Source :** nous même

### 2.1.3. Au niveau des moyens

Cette étape consiste à analyser les moyens mis à la disposition des processus de réalisation et à identifier les risques. Des moyens matériels, humains et financiers doivent être mis à la disposition de ces processus en vue d'atteindre les objectifs fixés.

**Tableau N°16:** Analyse des moyens

Activités	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Dotation des moyens	S'assurer que les moyens sont suffisants à la réalisation des objectifs	5. Retard dans le traitement de des données 6. Cumul de fonctions	Organisation	Retard des activités	I

**Source :** nous même

### 2.1.4. Au niveau du système d'information

L'analyse a été orientée vers le matériel informatique et les systèmes de traitement des données.

**Tableau N°17:** Analyse du système d'information

Activités	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Organisation du système d'information	S'assurer que tout le cycle achat est automatisé	7.Retard dans la transmission de l'information 8.Retard dans l'élaboration des états financiers	Moyens Organisation	Gestion des stocks non fiables Pénalités	M

**Source :** nous même

### 2.1.5. Au niveau de l'organisation

L'objectif de l'analyse est de s'assurer de la bonne séparation des tâches.

**Tableau N°18:** Analyse de l'organisation

Activités	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Organisation du cycle	S'assurer de la bonne séparation des tâches	9. Cumul de fonctions	Organisation	Pertes financières Vols des actifs	I

**Source :** nous même

### 2.1.6. Au niveau des procédures

**Tableau N°19:** Analyse des procédures

Activités	Objectifs spécifiques	Risques	Sources	Impact du risque	Evaluation
Budgétisation	S'assurer d'une bonne budgétisation	10. Extrapolation du budget	Personnes Procédures	Exécution non conforme aux objectifs	M
Suivi budgétaire	S'assurer d'un suivi régulier du budget	11. Erreurs d'imputation du budget	Personnes	Non exécution efficace du budget	F
Mise à concurrence des fournisseurs	S'assurer de la mise à concurrence des fournisseurs	12. Marchés gré à gré	Personnes Organisation	Collusion avec le fournisseur	M
Choix du fournisseur	S'assurer qu'un choix objectif du fournisseur est fait	13. Surfacturation 14. Détournements d'actifs	Organisation Personnes Procédures	Pertes financières Pertes d'actifs	M
Attribution des marchés	S'assurer de l'objectivité et l'indépendance de la CIM	15. Attribution de marché par affinité ou par intérêt	Personnes Procédures	Collusion avec les fournisseurs	M
Mise à jour de la liste des fournisseurs	S'assurer de la mise à jour de la liste des fournisseurs	16. Agrément des fournisseurs par intérêt 17. Coût standard des achats	Procédures	Méconnaissance des nouveaux produits	F
Passation de la commande	S'assurer de la prise en compte des commandes	18. Suivi erroné des engagements	Procédures Organisation	Difficultés de règlement	M
Réception de la commande	S'assurer de conformité de la livraison à la commande	19. Livraisons non conformes	Procédures Personnes	Rupture de stocks	I

**Source :** nous même

**Tableau N° 19 :** Analyse des procédures

<i>Activités</i>	<i>Objectifs spécifiques</i>	<i>Risques</i>	<i>Sources</i>	<i>Impact du risque</i>	<i>Eva-lua-tion</i>
Saisie comptable	S'assurer de l'exhaustivité des enregistrements	20.Imputation erronée 21.Saisies erronées 22.Double comptabilisation 23. Omissions 24.Détournements	Personnes Procédures Moyens	Etats financiers erronés	M
Validation comptable	S'assurer de la supervision des saisies comptables	25. Non fiabilité de l'information financière	Supervision Moyens	Information financière non fiable	M
Modification des saisies	S'assurer que l'accès à la comptabilité est limitée	26. Manipulation des écritures 27. Fraudes	Supervision Organisation	Etats financiers erronés	I
Réception et transmission des factures	S'assurer de l'exhaustivité des factures	28.Pertes de factures	Organisation Procédures	Retard dans les règlements	F
Vérification des factures	S'assurer que les factures sont conformes à la livraison et à la réception	29.Erreur sur les factures 30. Non conformité facture/BC	Procédures	Pertes financières	F
Règlement des factures	S'assurer du règlement effectif dans les délais prévus	31. non respect des délais de règlement 32. Conflits avec les fournisseurs	Procédures Système	Perte de confiance	M
Suivi des engagements	S'assurer du suivi efficace des engagements de la TdE	33. Difficultés de trésorerie	Moyens Système d'information	Prélèvement automatique sur les comptes non autorisés	M
Gestion des stocks	S'assurer du suivi du stock minimum	34. rupture de stock	Moyens Procédures	Arrêt des activités	I

**Source :** nous même

## 2.2. Connexité des risques et exposition des processus

La matérialisation des risques influe sur l'atteinte des objectifs, il est important de connaître le lien entre les risques s'ils se matérialisaient et les objectifs du cycle achats/fournisseurs.

Cette partie vise à définir les relations entre les risques identifiés et les objectifs du cycle.

L'évaluation de la connexité des risques a consisté essentiellement en une appréciation qualitative (Basse, Moyenne, Forte) issue de la quantification basée sur une échelle de 1 à 9.

Le tableau ci-dessous nous montre la notation de la connexité ;

**Tableau N°20 :** Echelle de notation de la connexité des risques

Connexité	Note	Commentaires
Basse	1 à 3	La matérialisation du risque peut influencer sur l'atteinte des objectifs
Moyenne	4 à 6	La matérialisation du risque influe moyennement sur l'atteinte des objectifs
Forte	6 à 9	La matérialisation du risque influe empêche l'atteinte des objectifs

**Source :** Nous même

Nous avons retenu pour l'évaluation de la connexité des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE, les objectifs suivants :

- la sauvegarde des actifs
- la fiabilité de l'information
- l'optimisation des opérations
- l'application des instructions de la direction générale
- la disponibilité de l'information.

Le tableau suivant présente la connexité des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.



**Tableau N°21:** connexité des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

Risque	connexité	cote <sup>36</sup>	Objectifs				
			Sauvegarde des actifs	Fiabilité de l'information	Optimisation des opérations	Application des instructions de la Direction	Disponibilité de l'information
1.Non respect de la politique	F	6	8	5	7	8	1
2. non respect des normes de qualité des produits	M	4	2	2	7	5	1
3.Coût d'achat élevé	F	6	8	6	8	3	2
4. Fraudes sur les commandes	F	7	9	8	8	5	3
5. Retard dans le traitement des données	M	5	1	3	7	1	9
6. Cumul de fonctions	F	6	8	7	6	6	1
7.Retard dans la transmission de l'information	M	4	1	1	7	1	8
8.Retard dans l'élaboration des états financiers	M	4	1	1	8	2	8
10. Extrapolation du budget	M	5	3	6	7	6	1
11. Erreurs d'imputation	B	3	1	7	3	1	1
12. Marchés gré à gré	M	5	2	1	9	6	3
13.Surfacturation	F	7	9	8	8	7	3
14.Détournements d'actifs	F	7	9	5	8	7	3
15. Attribution de marché par affinité ou par intérêt	F	7	8	4	9	9	1
16. Agrément des fournisseurs par intérêt	F	6	8	1	9	8	1
17. Coût standard des achats	M	5	3	3	9	6	1

**B : Basse ; M : Moyenne ; F : Forte**

**Source :** Nous même

<sup>36</sup> Moyenne arithmétique arrondie des notes de ligne

**Tableau N° 21 :** connexité des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

Risque	connexité	cote <sup>37</sup>	Objectifs				
			Sauvegarde des actifs	Fiabilité de l'information	Optimisation des opérations	Application des instructions de la Direction	Disponibilité de l'information
18. Suivi erroné des engagements	M	4	2	8	3	5	1
19. Livraisons non conformes	F	7	8	5	9	9	1
20. Imputation erronée	B	3	1	8	3	1	1
21. Saisie erronée	B	3	1	8	3	1	1
22. Double comptabilisation	M	4	1	8	8	1	2
23. Omissions	B	3	1	8	3	1	1
24. Détournements	F	8	9	7	9	8	6
25. Non fiabilité de l'information financière	M	5	1	9	5	7	3
26. Manipulation des écritures	F	8	8	9	9	3	7
27. Fraudes	F	8	8	9	8	3	7
28. Pertes de factures	B	3	1	1	8	3	1
29. Erreur sur les factures	M	4	8	6	1	3	1
30. Non conformité facture/BC	F	8	9	8	8	8	4
31. non respect des délais de règlement	B	3	1	1	8	3	2
32. Conflits avec les fournisseurs	M	4	2	1	8	7	2
34. Difficulté de trésorerie	M	5	1	1	8	6	5
35. Rupture des stocks	F	6	1	2	9	9	5

**B : Basse ; M : Moyenne ; F : Forte**

**Source :** Nous même

<sup>37</sup> Moyenne arithmétique arrondie des notes de ligne

### 2.3. Evaluation des risques

L'évaluation est la deuxième phase importante de l'élaboration de la cartographie des risques après l'identification.

Cette partie composée de la probabilité de survenance des risques identifiés d'une part et de l'évaluation de l'impact de ces risques d'autre part.

#### 2.3.1. Probabilité de survenance des risques

Elle correspond à la chance qu'à chacun des risques identifiés de se reproduire. La notation de probabilité de survenance est définie à partir du tableau suivant :

**Tableau N°22: Notation de la probabilité**

Cote	Probabilité	Interprétation
1	Très faible	Apparition du risque incertaine
2	Faible	Faible chance d'apparition du risque
3	Moyenne	Le risque peut se manifesté
4	Forte	Forte chance d'apparition du risque
5	Très forte	Quasi-certitude d'apparition du risque

**Source :** Nous même

A partir de cette échelle de notation, nous avons défini la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs qui se présente dans le tableau suivant :

**Tableau N°23: Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.**

Risque	Cote	Probabilité	Commentaires
1.Non respect de la politique d'achat	5	Très forte	Influence de la direction Générale
2. Non respect des normes de qualité des produits	2	Faible	Existence d'un laboratoire d'analyse
3.Coût d'achat élevé	3	Moyenne	Procédures
4. Fraudes sur les commandes	2	Faible	Environnement de contrôle
5. Retard dans le traitement des données	5	Très forte	Traitement non automatisés

**Source :** Nous même

**Tableau N°23 :** Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.

Risque	Cote	Probabilité	Commentaires
6. Cumul de fonctions	4	Forte	Manque de personnel
7. Retard dans la transmission de l'information	3	Moyenne	Traitements non automatisés
8. Retard dans l'élaboration des états financiers	3	Moyenne	Information non disponible à temps
10. Extrapolation du budget	1	Très faible	Arbitrage de la Direction Générale
11. Erreurs d'imputation	4	Forte	Non vérification des imputations
12. Marchés gré à gré	4	Forte	Non respect de la politique d'achats
13. Surfacturation	3	Moyenne	Marchés gré à gré
14. Détournements d'actifs	2	Faible	Procédures de contrôle
15. Attribution de marché par affinité ou par intérêt	2	Faible	Commission interne des marchés
16. Agrément des fournisseurs par intérêt	3	Moyenne	Insuffisance des procédures
17. Coût standard des achats	2	Faible	Evolution du marché
18. Suivi erroné des engagements	4	Forte	Procédures
19. Livraisons non conformes	4	Forte	Acceptation de la livraison avant réception
20. Imputation erronée	2	Faible	Supervision
21. Saisie erronée	2	Faible	Supervision
22. Double comptabilisation	1	Très faible	Cachet sur les factures comptabilisées
23. Omissions	1	Très faible	Procédures
24. Détournements	2	Faible	Environnement
25. Non fiabilité de l'information financière	1	Très faible	Procédures

**Source :** Nous même

**Tableau N°23 :** Probabilité de survenance des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.

Risque	Cote	Probabilité	Commentaires
26. Manipulation des écritures	2	Faible	Rapprochements
27. Fraudes	2	Faible	Procédures
28. Pertes de factures	2	Faible	Cahiers de transmission
29. Erreur sur les factures	2	Faible	Procédures
30. Non conformité facture/ BC	3	Moyenne	Non exigence des deux pièces
31. non respect des délais de règlement	3	Moyenne	Processus long et non automatisé
32. Conflits avec les fournisseurs	1	Très faible	Environnement
33. Difficulté de trésorerie	1	Très faible	Plans de trésorerie
34. Rupture de stock	1	Très faible	Procédures

**Source :** Nous même

### 2.3.2. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact est faite sur la base de la connexité précédemment déterminée.

Il s'agit de déterminer les conséquences de la matérialisation des risques en terme de perte occasionnée au niveau des objectifs définis et de l'activité de la TdE dans son ensemble.

L'évaluation est faite sur une échelle de 1 à 5 comme présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°24:** Echelle d'évaluation de l'impact

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

**Source :** Nous même

Nous avons retenu pour l'impact global de chacun des risques sur l'activité de la TdE, l'impact le plus élevé au niveau des objectifs.

**Tableau N°25:** Evaluation de l'impact des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE

Risque	Impact	Cote	Objectifs				
			Sauvegarde des actifs	Fiabilité de l'information	Optimisation des opérations	Application des instructions de la Direction	Disponible de l'information
1.Non respect de la politique	Majeur	4	4	2	3	3	1
2. non respect des normes de qualité des produits	Majeur	4	2	1	4	3	1
3.Coût d'achat élevé	Modéré	3	2	1	3	3	1
4. Fraudes sur les commandes	Catastro- phique	5	5	2	5	4	1
5. Retard dans le traitement des données	Majeur	4	1	2	4	1	1
6. Cumul de fonctions	Majeur	4	4	2	2	1	1
7.Retard dans la transmission de l'information	Mineur	2	1	1	2	1	1
8.Retard dans l'élaboration des états financiers	Modéré	3	1	1	3	1	1
10. Extrapolation du budget	Majeur	4	1	4	4	1	1
11.Erreurs d'imputation	Modéré	3	3	3	3	1	1
12. Marchés gré à gré	Modéré	3	2	1	3	1	1
13. Surfacturation	Catastro- phique	5	5	2	5	2	1
14.Détournements d'actifs	Catastro- phique	5	5	3	5	2	1
15. Attribution de marché par affinité ou par intérêt	Majeur	4	2	3	4	2	1

**Source :** Nous même

**Tableau N° 25 :** Evaluation de l'impact des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE

Risque	Impact	Cote	Objectifs				
			Sauvegarde des actifs	Fiabilité de l'information	Optimisation des opérations	Application des instructions de la Direction	Disponible de l'information
16. Agrément des fournisseurs par intérêt	Majeur	4	4	1	4	3	1
17. Coût standard des achats	Majeur	4	1	2	4	2	1
18. Suivi erroné des engagements	Modéré	3	1	3	3	1	1
19. Livraisons non conformes	Majeur	4	2	3	4	1	1
20. Imputation erronée	Mineur	2	1	2	2	1	1
21. Saisie erronée	Modéré	3	3	3	2	2	1
22. Double comptabilisation	Majeur	4	3	4	3	1	1
23. Omissions	Majeur	4	3	4	4	2	3
24. Détournements	Catastro-Phique	5	5	2	3	1	1
25. Non fiabilité de l'information financière	Majeur	4	1	4	3	1	1
26. Manipulation des écritures	Majeur	4	2	4	3	1	1
27. Fraudes	Catastro-Phique	5	2	4	4	3	1
28. Pertes de factures	Modéré	3	1	1	3	2	1
29. Erreurs sur les factures	Modéré	3	1	1	3	3	1
30. Non conformité facture/BC	Majeur	4	1	4	4	3	
31. non respect des délais de règlement	Mineur	2	1	1	2	2	2
32. Conflits avec les fournisseurs	Majeur	4	1	1	4	2	1
33. Difficulté de trésorerie	Majeur	4	1	2	4	3	1
34. Rupture de stock	Catastro-Phique	5	1	1	5	5	2

**Source :** Nous même

## **2.4. Niveau des risques**

Le niveau du risque est défini en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact

Tous les risques évalués sont classés en fonction de leur niveau dans la figure ci-dessous :

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**Figure N°8:** Niveau des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE

<b>Probabilité</b> ↑	<b>5 Très forte</b>			1. Non respect de la politique 5. Retard dans le traitement des données	
	<b>4 Forte</b>		11. Erreurs d'imputation 12. Marchés gré à gré 18. Suivi erroné des engagements	6. Cumul de fonctions 19. Livraisons non conformes	
	<b>3 Moyenne</b>	7. Retard dans la transmission de l'information 31. Non respect des délais de règlement	3. Prix d'achat élevé 8. Retard dans l'élaboration des états financiers	16. Agrément des fournisseurs par intérêt 30. Non conformité facture/BC	13. Surfacturation
	<b>2 Faible</b>	20. Imputation erronée	21. Saisie erronée 28. Pertes de factures 29. Erreurs sur les factures	2. Non respect des normes qualité 15. Attribution de marché par intérêt 17. Coût d'achat standard 26. Manipulation des écritures	4. Fraudes sur les commandes 14. détournements d'actifs 24. Détournement 27. Fraudes
	<b>1 Très faible</b>			10. Budget irréaliste 22. Double comptabilisation 23. Omissions 25. Non fiabilité de l'information financière 32. Conflit avec les fournisseurs 33. Difficulté de trésorerie	34. Rupture de stocks
	<b>1 Insignifiant</b>	<b>2 Mineur</b>	<b>3 Modéré</b>	<b>4 Majeur</b>	<b>5 Catastrophique</b>

Source : Nous même

	Très élevé
	Elevé
	Moyen
	Faible
	Très faible

**Impact**

## 2.1. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Les activités de la TdE comportent des risques, c'est pourquoi au cours de l'élaboration de la cartographie des risques, il sera tenu compte des mesures de contrôle interne, c'est à dire les mesures mises en œuvre par la direction et destinées à fournir une assurance raisonnable quant à la gestion rigoureuse et efficace des activités et donc à contrer les risques. C'est à la direction de s'assurer que des mesures de contrôles internes existent mais leur mise en œuvre doit être assurée à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne a permis de d'apprécier la qualité du dispositif mis en place quant à la maîtrise des risques.

Nous avons défini différents niveaux d'appréciation présentés dans le tableau suivant :

**Tableau N°26:** Niveau du contrôle interne

Note	Qualité du contrôle interne	Observations
1	Approprié	Il y a une procédure Elle ne présente pas des lacunes Elle est systématiquement appliquée
2	Acceptable	Il y a une procédure Elle présente des lacunes Elle est systématiquement appliquée
3	Passable	Il y a une procédure Elle ne présente pas des lacunes Elle n'est pas toujours appliquée
4	Insuffisante	Il y a une procédure Elle présente des lacunes Elle n'est pas toujours appliquée
5	Inexistante	Aucune procédure n'existe

**Source :** Inspiré de RENARD (2005 : 311) et de OBERT

A partir de cette échelle d'appréciation, nous avons défini la qualité des dispositifs de contrôle mis en place par la TdE dans le tableau suivant :

**Tableau N°27:** Appréciation de la qualité du contrôle

Risque	Note	Qualité du contrôle
1. Non respect de la politique d'achat	4	Insuffisante
2. Non respect des normes de qualité des produits	1	Approprié
3. Coût d'achat élevé	3	Passable
4. Fraudes sur les commandes	1	Approprié
5. Retard dans le traitement des données	5	Inexistante
6. Cumul de fonctions	3	Passable
7. Retard dans la transmission de l'information	5	Inexistante
8. Retard dans l'élaboration des états financiers	1	Approprié
10. Extrapolation du budget	1	Approprié
11. Erreurs d'imputation	3	Passable
12. Marchés gré à gré	3	Passable
13. Surfacturation	1	Approprié
14. Détournements d'actifs	1	Approprié
15. Attribution de marché par affinité ou par intérêt	2	Acceptable
16. Agrément des fournisseurs par intérêt	2	Acceptable
17. Coût standard des achats	1	Approprié
18. Suivi erroné des engagements	2	Acceptable
19. Livraisons non conformes	2	Acceptable
20. Imputation erronée	5	Inexistante
21. Saisie erronée	5	Inexistante
22. Double comptabilisation	3	Passable
23. Omissions	1	Approprié
24. Détournements	1	Approprié
25. Non fiabilité de l'information financière	2	Acceptable
26. Manipulation des écritures	5	Inexistante

**Source :** Nous même

**Tableau N°27 :** Appréciation de la qualité du contrôle

Risque	Note	Qualité du contrôle
27. Fraudes	2	Acceptable
28. Pertes de factures	2	Acceptable
29. Erreur sur les factures	1	Approprié
30. Non conformité facture/BC	1	Approprié
31. Non respect des délais de règlement	3	Passable
32. Conflits avec les fournisseurs	2	Passable
33. Difficulté de trésorerie	2	Acceptable
34. Rupture de stock	1	Approprié

**Source :** Nous même

### 2.5. Présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs

La cartographie des risques se présente comme une matrice à deux variables : le niveau des risques et la qualité du dispositif de maîtrise de ces risques.

La figure suivante illustre la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.

**Figure N°9:** Cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la Td

Qualité du dispositif de contrôle	Inexistante	7.Retard dans la transmission de l'information 20.Imputation erronée 21.Saisie erronée	26.Manipulation des écritures		5.Retard dans le traitement des données
	Insu				1.Non respect de la politique
	Passable	22.Double comptabilisation 31.Non respect des délais de règlement 32.Conflit avec les fournisseurs	3.Prix d'achat élevé	6.Cumul de fonctions 12.Marchés gré à gré 11.Erreurs d'imputation	
	Acceptable	25.Non fiabilité de l'information financière 28.Pertes de factures 33.Difficulté de trésorerie	15.Attribution de marché par intérêt	16.Agrément des fournisseurs par intérêt 18.Suivi erroné des engagements 19.Livraisons non conformes 27.Fraudes	
	Approprié	10.Buget irréaliste 23.Omissions 29.Erreurs sur les factures	2.Non respect des normes qualité 17.Coût d'achat standard 34.Rupture de stocks 8.Retard dans l'élaboration des états financiers	4.Fraudes sur les commandes 13.Surfacturation 14.détournements d'actifs 24.Détournement 30.Non conformité facture/BC	
	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé

Niveau du risque

Source : Nous même

Les priorités d'action

	Actions immédiates, définir des dispositifs de contrôle adéquats
	Suivi périodique du risque
	Renforcer les dispositifs de contrôle
	Suivi régulier du risque
	Maintenir le dispositif de contrôle

### **Section III : Recommandations**

Au terme de notre étude, nous avons formulé, nous avons relevé des bonnes pratiques et certaines insuffisances. Des recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction Générale afin de lui permettre d'optimiser le processus d'achat.

Les recommandations tournent autour de deux points :

- Le style de management et d'organisation
- Les procédures d'achats.

#### **3.1.Recommandations relatives au management et à l'organisation**

Le style de management dans son ensemble est acceptable mais néanmoins nous avons certaines recommandations à formuler à l'endroit de la Direction générale afin de lui permettre de limiter au maximum les risques ayant pour source le management.

Nos recommandations se présentent comme suit :

- formaliser les processus et cultiver l'approche processus afin de relever les points de non qualité qui sont source de risques ;
- assigner à chacun des opérationnels des objectifs spécifiques et définir des indicateurs de mesure de performance ;
- informer et sensibiliser les opérationnels sur les risques liés aux procédures d'achats ; un comité de gestion des risques pourra être mis en place pour définir la politique de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise ;
- créer un service d'audit interne qui sera rattaché à la Direction générale et recruter un auditeur interne de formation ; ce dernier aura à évaluer les procédures et effectuer des audits d'achats afin de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques ;
- le rattachement du service budget au contrôle de gestion pour une gestion budgétaire efficace, une gestion de la performance globale et l'élaboration des tableaux de bord pour chaque opérationnel ;
- l'impliquer la Direction des Procédures et du Contrôle dans le processus d'achat par l'apposition de son visa sur les bons de commande pour attester du respect de la procédure prévue ; l'intégration à la CIM pour s'assurer du respect des procédures d'attribution de marchés ;

- La prise en compte des bénéfices réalisés sur les achats dans l'évaluation du service des approvisionnements ;
- Le renforcement du personnel afin de limiter le cumul des fonctions ;
- L'actualisation du manuel de procédures relatif aux achats par externalisation afin de disposer d'un manuel de qualité qui prendra en compte les risques liés au processus ;
- La rédaction d'un manuel de procédures à l'échelle de la TdE par externalisation ;

### **3.2.Recommandations relatives au système d'information**

La TdE dans son programme d'informatisation pourra prendre en compte l'automatisation du processus d'achat notamment les demandes d'achat et les bons de commande pré numérotés générés automatiquement et une prise en compte directe par la comptabilité.

### **3.3.Recommandations relatives aux procédures d'achats**

Nos recommandations sont relatives à la sélection des fournisseurs, à la passation de la commande, au contrôle et à la comptabilisation des factures

#### **3.3.1.1.Sélection des fournisseurs**

Pour la sélection des fournisseurs, nous recommandons :

- la formalisation des procédures d'agrément des fournisseurs, ce qui pourra réduire le risque d'agréer les fournisseurs par intérêt et éviter l'insertion des fournisseurs fictifs ;
- la prospection en vue de rechercher les fournisseurs susceptibles de livrer les mêmes produits à des conditions meilleurs de qualité et prix dans le souci de rendre le service des approvisionnements plus performant et permettra une mise à jour régulière du fichier des fournisseur ;
- la mise en concurrence les fournisseurs pour tout achat au-delà du seuil requis tout en faisant une consultation de tous les fournisseurs inscrit dans le fichier des fournisseurs, ceci permettra au service des approvisionnement d'acheter au juste prix ;



### 3.3.1.2. Passation de la commande et relance des fournisseurs

Pour la passation de la commande, nos recommandations vont dans le sens de :

- l'envoi d'un exemplaire des bons de commande ou lettres de commande à la comptabilité fournisseur ; ce qui lui permettra à elle qui a en charge le suivi des engagements de la TdE de faire un bon suivi des engagements et une mise à jour régulière de l'état des fournisseurs, le BC sera classé provisoirement en attente de la facture ;
- la relance préventive des fournisseurs au vu du délais

### 3.3.1.3. Contrôle et comptabilisation des factures

Nos recommandations sont les suivantes :

- la vérification et la validation des saisies comptables par une personne différente de celle qui saisie ; ce qui éviterait le risque d'imputation et de saisies erronées ;
- l'autorisation préalable de toute modification opérée par une personne différente de celle qui valide les saisies ;
- l'exigence du bordereau de réception ou le bordereau de livraison pour le contrôle des factures ;
- la mise à la disposition de la comptabilité des cahiers de transmission pour le suivi des mouvements de factures avec les autres services afin d'éviter les pertes de factures ;
- la vérification des séquences numériques des pièces justificatives accompagnant la facture ;

Conclusion

Les dispositifs mis en place et la forte implication de la Direction Générale dans la fonction achat démontrent la sensibilité de cette fonction. La cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs ainsi élaborée permettra à la TdE de prendre connaissance des risques encourus afin de définir des nouvelles perspectives d'efficacité.



## **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de notre étude était de concevoir la cartographie des risques opérationnels du cycle achats/fournisseurs de la TdE.

A travers une revue de littérature, la première partie a déroulé les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

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

- identifier l'ensemble des processus du cycle achats/fournisseurs, décrit et ordonner les procédures, ce qui nous a permis de réaliser la cartographie des processus.
- évaluer du contrôle interne et ressortir les forces et faiblesses du système,
- identifier les risques opérationnels liés aux opérations d'achats,
- évaluer ces risques en terme de probabilité et impact afin de définir le niveau de chaque risque
- présenter la cartographie des risques fonction du niveau des risques et la qualité des dispositifs de contrôle mis en place.

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

La cartographie des risques élaborée n'assure pas la maîtrise des risques, elle ne constitue qu'un outil d'aide à la gestion des risques. Elle a permis d'attirer l'attention de la TdE sur les risques opérationnels liés à la fonction achats/fournisseurs.

Il revient à la Direction Générale de définir les méthodes et moyens nécessaires à la gestion et au suivi des risques identifiés.

La mise en place d'une méthode de suivi des risques opérationnels se heurte généralement à de nombreux obstacles d'ordre psychologique ou organisationnel en interne dont le plus important est la tendance de la Direction Générale à minimiser l'impact des risques opérationnels, car il y a toujours dans le risque opérationnel un côté "défaillance humaine", ce qui peut impliquer l'engagement des dirigeants à occulter certains aspects opérationnels.

Nous avons souligné la volonté et l'implication de la Direction Générale comme étant un des facteurs principaux à la réussite de la cartographie des risques. La réalisation de notre étude

n'a pas connu l'implication des opérationnels dans l'identification des risques faute de décision venant de la Direction Générale.

En effet, de manière générale, certains facteurs d'incertitudes rendent difficile l'identification des risques, l'évaluation de leur impact et la définition de référentiels stables<sup>38</sup> ; on peut citer entre autres :

- la diversité des risques;
- l'émergence des nouvelles technologies non stabilisées ;
- la spécificité des réponses à apporter aux exigences légitimes des citoyens sur les risques environnementaux ou sur la protection des consommateurs ;
- la difficulté à cerner les conséquences économiques des choix faits lors de la conception des produits (disign to cost) ;
- le risque de dilution des responsabilités dû au développement des processus ;
- les modalités de contrôle des prestations de nos partenaires ;
- l'exigence de compétitivité qui peut favoriser une approche à minima des fonctions de contrôle.

Ces facteurs d'incertitudes sont autant d'éléments qui influent sur la réalisation de la cartographie des risques

---

<sup>38</sup> IFACI, Revue Française de l'Audit Interne, Juin 2001, N° 155.

## BIBLIOGRAPHIE

1. AFAI, (2006), Management par les processus, [www.afai.fr](http://www.afai.fr)
2. AFNOR (2004), [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)
3. AMD Conseils, (2005), La cartographie des risques, [http://www.marches-financiers.net/pages/risque\\_operationnel.htm](http://www.marches-financiers.net/pages/risque_operationnel.htm)
4. AMRAE (2002), La gestion des risques, [www.amrac.fr](http://www.amrac.fr)
5. ANNIE Bressac (2000), Audit interne et risk management, Revue Française de l'Audit Interne, N°150, P10-11
6. AON Consulting (2002), cartographie des risques, [http://www.aon.fr/entre/audit\\_conseil/cartographie.jsp](http://www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp)
7. BAJARD (2002), <http://perso.orange.fr/bajard.qualite-conseil/Amelioration.htm>
8. BARROIN Lawrence, Revue Banque Stratégie, Janvier 2002, N°189, Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé.
9. BARRY Mamadou (2004), Audit et Contrôle Interne, éditions Sénégalaises de l'imprimerie, Dakar, P 267.
10. BARTELEMY Bernard ; COURREGES Philippe (2004), Gestion des risques : méthode d'optimisation globale, Editions d'Organisation, Paris, P.471.
11. BECOUR Jean Charles & BOUQUIN Henri (1996), Audit opérationnel: efficacité, efficacité ou sécurité, Edition Economica, Paris, P.418
12. BRANDENBURG Hans (2003), Démarche processus, par où commencer? [www.lb-conseil.com](http://www.lb-conseil.com)
13. BRUEL, Olivier (1998), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, 2<sup>ème</sup> édition, éditions Dunod, paris, P.298.
14. CEMAGREF (2004), Cartographie des risques, le passage de l'aléa au risque, <http://www.cemagref.fr/Informations/Ex-rech/eau-dechets/cartographie/fichecarto.htm>
15. COLLINS Lionel ; VALIN Gérard (1992), Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4<sup>ème</sup> édition, éditions Dalloz, Paris, P.373.
16. COOPERS & LYBRAND, (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, cinquième tirage, édition d'organisation, P.379
17. COSO (2002), La pratique de l'Audit interne, Editions d'Organisation, Paris, P.379
18. Cyril Docquin, (2002), Cartographie & processus : comment faire ? <http://www.adlquality.org/modules.php?name=News&file=article&sid=53>

19. DESROCHES Alain (2003); LEROY Alain ; VALEE Frédérique, La gestion des risques, éditions Lavoisier, Paris, P. 286.
20. DIAZ Nathalie, (2003), [www.wanadou.fr/nathalie\\_diaz.pdf](http://www.wanadou.fr/nathalie_diaz.pdf)
21. DIENE Jean Baptiste (2006), Audit des approvisionnements, cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
22. GILBERT de MARESCHAL, (2003), La Cartographie des Risques, Editions AFNOR, France, P 50.
23. HAMZAOUI, Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Normes ISA 200, 315, 330, et 500 ; P.243.  
<http://www.fgb-finance.com/upload/files/pdf/articles/2002/barroin0102.pdf>
24. IFACI (2000), Les mots de l'audit, éditions liaisons, Paris, P 110.
25. IFACI (2001), Cartographie des risques groupe professionnel, revue de l'audit N°121, Paris, P 30-31
26. IFACI (2002), Management de la Gestion des Risques, les cahiers de la recherche, Paris, P 59
27. IFACI (2003), Maîtrise des risques de l'organisation, Séminaire de formation, Paris, P 53
28. IFACI (2003), Les normes de l'audit interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
29. IFACI, Revue Française de l'Audit Interne N°135-Juin 1997.
30. IFACI, Revue Française de l'Audit interne, N°155-Juin 2001.
31. Jean Baptiste DIENE (2006), Codex : Audit des approvisionnements, CESAG.
32. Jean-François PIRUS (2004), L'analyse des risques opérationnels : un enjeu qui dépasse le secteur bancaire, [http://solutions.journaldunet.com/0403/040319\\_chro\\_bpms.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0403/040319_chro_bpms.shtml)
33. Lan Hacking,( ), Pourquoi une archéologie de la probabilité ?
34. LEGROUGE, Dominique (1998), Le guide de la qualité dans les achats publics, édition d'organisation, Paris, 211 pages.
35. Mc NAMEE David (1996), Assessing risk, première édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P 155.
36. MORREAUX Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisation, Paris, P 222.
37. MOUGIN Yvon, (2005), Le management par processus  
[http://www.knowllence.com/fr/publications/management\\_processus.pdf](http://www.knowllence.com/fr/publications/management_processus.pdf)
38. NICOLET, Marie-Agnès (2000), Risque opérationnel : de la définition à la gestion, article N° 615, P 44-46

39. NICOLET, Marie-Agnès, Risque opérationnel: L'apport des outils automatisés de gestion des risques (article)
40. OBERT Robert (1995), Révision et Certification des Comptes, éditions DUNOD, P 271.
41. RAMANANTSOA Bernard (2006), L'art de la Gestion des Risques, [www.cescho.fr/formations/risques/articles](http://www.cescho.fr/formations/risques/articles)
42. RENARD, Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 5<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, Paris, 487 pages.
43. SAMAKE Alou (2004), Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural (GEAUR)
44. SYSCOA (1997), Guide d'application, édition Foucher, Paris, P 669.
45. TINI Hamadou (2006), Méthodologie de l'audit, cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
46. WARWICK Ben (2003), the handbook of risk, published by John Wiley & Sons, Inc, Canada, 274 pages.
47. YAZI Moussa (2006), Audit interne, cours du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion, CESAG.
48. ZIALO Maxime ZéZé (avril 2005), CESAG, Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest