



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**GOVERNANCE ET MISE EN PLACE
D'UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT
DES RISQUES : CAS DE LA LOTERIE
NATIONALE SENEGALAISE (LONASE)**

Présenté par :

OUATTARA Minapa Germain

Dirigé par :

Youssef DIAGANA

**Consultant: Governance, Risk and
Internal Control / Mazars Sénégal**

Avril 2013

DEDICACE

A :

- PAPA et MAMAN pour les prières et tous les sacrifices consentis ;
- mes oncles, KONE Massagnou Firmin et COULIBALY Honamonpi, pour la confiance, les conseils, le soutien matériel et financier sans faille qui ont rendu possible cette formation ;
- tous les membres de ma famille.

REMERCIEMENTS

Ce travail a été possible grâce au soutien de certaines personnes auxquelles je tiens à exprimer ma profonde gratitude. Je remercie :

- M. Youssouf DIAGANA, Consultant (Governance, Risk and Internal Control /Mazars Sénégal) qui a accepté de m'encadrer et de diriger ce travail de recherche ;
- Mme Néné Fatoumata TALL, PCA de la LONASE, pour sa disponibilité ;
- M. Amadou Birahim GUEYE, Chef du Bureau des Etudes et de la Règlements à la DCP, Administrateur au CA de la LONASE, représentant le Directeur Général de la Comptabilité Publique et du Trésor, pour sa disponibilité et ses orientations ;
- M. Amadou Tidiane GAYE, Directeur du Secteur Parapublic à la Direction générale de la Comptabilité publique et du Trésor, pour sa disponibilité et ses orientations ;
- M. Amadou Samba KANE, Directeur Général de la LONASE, pour m'avoir accepté dans son institution pour le stage ;
- M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour les enseignements et les conseils ;
- Mme Soukeyna GUEYE, Assistante des programmes Master et DESS à l'ISCBF, pour ses conseils et son apport dans l'obtention du stage ;
- M. Mamadou GUEYE, Expert-comptable, conseiller spécial du Directeur Général de la LONASE, chargé des affaires financières, pour ses précieux conseils ;
- M. Samba GUEYE, Conseiller du DG chargé des affaires administratives et l'ensemble des directeurs de la LONASE, pour leur disponibilité ;
- M. Pape Khar MBAYE, Directeur de l'Audit Interne et de la Qualité, pour sa disponibilité ;
- M. Mamadou BADIANE, chef du Département Audit Interne, pour ses conseils ;
- M. Babacar THIAM, Auditeur Interne, pour sa disponibilité et l'encadrement ;
- l'ensemble du personnel de la LONASE et précisément celui de la DAIQ, pour la bonne collaboration durant le stage ;
- tout le corps professoral et administratif de l'ISCBF, pour l'encadrement, les conseils et les enseignements reçus ;
- TOURE Kolo, OUATTARA N. Clément, KRAMAUD N. Blandine et tous mes frères et sœurs, pour les prières, le soutien à tous les niveaux.

Je remercie également tous ceux qui, directement ou indirectement, m'ont apporté leur soutien aussi bien matériel, moral que financier lors de ma formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFNOR : Association Française de Normalisation
ALR : Avant La Réunion
AMF : Autorité des Marchés Financiers
AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
AS/NZS : Australian/New Zealand Standard
CA : Conseil d'Administration
COCO: Criteria on Control Committee
COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CVCCEP : Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises Publiques
DAGE : Direction de l'Administration Générale et de l'Exploitation
DAIQ : Direction de l'Audit Interne et de la Qualité
DC : Direction Commerciale
DCP : Direction de la Comptabilité Publique
DFC : Direction Financière et Comptable
DG : Directeur Général
DMC : Direction Marketing et Communication
DRH : Direction des Ressources Humaines
DSIE : Direction des Systèmes d'Information et de l'Exploitation
DSP : Direction du Secteur Parapublic
FERMA : Federation of European Risk Management Associations
GE : Gouvernement d'entreprise
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IFA : Institut Français des Administrateurs
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IGE : Inspection Générale d'État
IIA : Institute of Internal Auditors
ISA : Institut Sénégalais des Administrateurs
ISO : Organisation Internationale de Standardisation
LONASE : Loterie Nationale Sénégalaise
MR : Management des Risques

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OPA : Offre Publique d'Achat

PCA : Président du Conseil d'Administration

PLR : Pendant La Réunion

PV : Procès-Verbal

PwC : PricewaterhouseCoopers

RH : Ressources Humaines

SI : Systèmes d'Informations

SMQ : Système de Management de la Qualité

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Fixation des objectifs de l'entreprise	33
Figure 2 : Diagramme d'ISHIKAWA ou diagramme des 5M	35
Figure 3 : Matrice des risques ou cartographie des risques.....	36
Figure 4 : Méthodologie de management des risques au sein de l'entreprise.....	39
Figure 5: Modèle d'analyse.....	51
Figure 6: Méthode d'analyse.....	52

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les deux modèles de gouvernance d'entreprise 13

Tableau 2 : Forces et faiblesses de la transparence de l'information à la LONASE. 89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la LONASE.....	116
Annexe 2 : Organigramme de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité	117
Annexe 3 : Réseau commercial de la LONASE	118
Annexe 4 : Forces et faiblesses de l'organisation de la gouvernance à la LONASE.....	119
Annexe 5 : Forces et faiblesses des outils de la gouvernance d'entreprise à la LONASE	120
Annexe 6 : Forces et faiblesses de la mise en œuvre de la gouvernance.	122
Annexe 7 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction Financière et Comptable	123
Annexe 8 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction des Ressources Humaines	124
Annexe 9 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction Marketing et Communication	125
Annexe 10 : Détermination des objectifs, de l'appétit et de la tolérance pour le risque à la Direction Commerciale	126
Annexe 11 : Risques liés aux directions opérationnelles de la LONASE.....	127
Annexe 12 : Guide d'entretien avec le contrôleur de gestion	128
Annexe 13 : Guide d'entretien avec la DFC	131
Annexe 14 : Guide d'entretien destiné à la DRH.....	134
Annexe 15 : Guide d'entretien avec le DMC	137
Annexe 16 : Guide d'entretien avec le Directeur Commercial.....	139
Annexe 17 : Guide d'entretien destiné à la DSIE	142
Annexe 18 : Guide d'entretien avec le DAGE	146
Annexe 19 : Guide d'entretien avec le DAIQ	148
Annexe 20 : Guide d'entretien avec le Secrétaire Général	153
Annexe 21 : Guide d'entretien avec le PCA de la LONASE.....	156
Annexe 22 : Guide d'entretien avec le Directeur du Secteur Parapublic.....	158
Annexe 23 : Guide d'entretien destinée aux administrateurs de la LONASE	159

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Chapitre 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....	10
1.1 Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.....	10
1.1.1 Origine et motivations de la gouvernance d'entreprise.....	10
1.1.2 Définition de la gouvernance d'entreprise	11
1.1.3 Modèle Anglo-Saxon de gouvernement d'entreprise, modèle shareholder	12
1.1.4 Modèle européen de gouvernement d'entreprise ou modèle stakeholder	12
1.1.5 Convergence des deux modèles : idéal de la gouvernance d'entreprise	14
1.2 Objectifs et enjeux de la gouvernance d'entreprise	14
1.2.1 Objectifs de la gouvernance d'entreprise	15
1.2.2 Enjeux de la gouvernance d'entreprise	15
1.3 Principes et directives internationales de gouvernance d'entreprise	16
1.3.1 Principes de la gouvernance	16
1.3.1.1 Mise en place des fondements d'un régime de GE efficace	16
1.3.1.2 Droits des actionnaires et leur traitement équitable	17
1.3.1.3 Rôle des différentes parties prenantes dans le GE	17
1.3.1.4 Transparence et diffusion de l'information.....	17
1.3.1.5 Responsabilités du conseil d'administration.....	18
1.3.2 Directives internationales relatives à la gouvernance d'entreprise	18
1.4 Organes de gouvernance d'entreprises.....	18
1.4.1 Organe d'administration : le Conseil d'Administration	19
1.4.1.1 Missions du Conseil d'Administration	19
1.4.1.2 Structure du Conseil d'Administration	19
1.4.1.3 Fonctionnement du conseil d'administration.....	20
1.4.1.4 Comités spécialisés : organisation et fonctionnement	21
1.4.2 Organe de direction : la Direction Générale.....	23
1.4.3 Assemblée Générale : Rôle des actionnaires.....	23
1.5 Outils de gouvernance d'entreprise	23
Chapitre 2 : DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES	25
2.1 Cadre conceptuel du management des risques	25
2.1.1 Risque d'entreprise.....	25
2.1.2 Maîtrise du risque.....	26
2.1.3 Management du risque	27
2.2 Cadre référentiel de management des risques	27

2.2.1	Du COSO 1 au COSO 2	28
2.2.2	COCO et turnbull guidance.....	28
2.2.3	AS/NZS 4360	29
2.2.4	FERMA	29
2.2.5	ISO 31000 : 2009	30
2.2.6	Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)	30
2.3	Méthodologie du management des risques.....	31
2.3.1	Environnement interne	31
2.3.2	De la fixation des objectifs à la cartographie des risques.....	32
2.3.2.1	Fixation des objectifs	32
2.3.2.2	Cartographie des risques	33
2.3.3	Dispositif de contrôle et maîtrise des risques.....	36
2.3.3.1	Traitement des risques	36
2.3.3.2	Suivi et activités de contrôle	38
2.3.4	Pilotage du dispositif de management des risques	38
2.3.4.1	Information et communication.....	38
2.3.4.2	Reporting.....	39
Chapitre 3 : GOUVERNANCE ET MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES		41
3.1	Rôle et responsabilités des acteurs de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques.....	41
3.1.1	Conseil d'administration	41
3.1.2	Direction Générale	42
3.1.3	Management opérationnel	42
3.1.4	Direction des risques	43
3.1.5	Audit interne.....	43
3.2	Démarche de mise en œuvre d'un dispositif de management des risques.....	44
3.2.1	Mise en place d'une équipe centrale	44
3.2.2	Parrainage de la Direction Générale.....	44
3.2.3	Développement du plan de mise en œuvre.....	45
3.2.4	Evaluation de la situation existante	45
3.2.5	Vision du management des risques de l'entreprise	45
3.2.6	Développement des compétences.....	46
3.2.7	Plan de mise en œuvre.....	46
3.2.8	Gestion des changements	46
3.2.9	Pilotage.....	46
3.3	Avantages du management des risques	47
Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....		49
4.1	Modèle d'analyse	49
4.1.1	Variable indépendante	49
4.1.2	Variable dépendante	49
4.1.3	Hypothèses	50
4.2	Modèle d'analyse	50
4.3	Méthode d'analyse.....	51

4.4	Méthodes de collecte des données.....	53
4.4.1	Echantillon de l'étude.....	53
4.4.2	Outils de collecte de données	53
4.4.2.1	Entretien	53
4.4.2.2	Observation	54
4.4.2.3	Analyse documentaire.....	54
4.4.2.4	Analyse des résultats.....	54
	Conclusion de la partie théorique	56
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	57
	Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA LONASE	59
5.1	Historique	59
5.2	Statuts juridiques et missions	59
5.3	Produits de la LONASE	60
5.3.1	Pari Mutuel Urbain ou PMU	60
5.3.2	Produits instantanés.....	60
5.3.3	Produit SMS	61
5.4	Réseau commercial de la LONASE	61
5.5	Organisation de la LONASE	61
5.5.1	Conseil d'Administration	61
5.5.2	Direction Générale	62
5.5.3	Conseillers spéciaux et autres conseillers	62
5.5.4	Direction de l'Audit Interne et de la Qualité (DAIQ)	63
5.5.4.1	Missions de la DAIQ	63
5.5.4.2	Organisation de la DAIQ	63
5.5.4.3	Département Audit Interne.....	64
5.5.4.4	Département Inspection des Jeux.....	64
5.5.5	Autres directions	65
	Chapitre 6 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT	66
	DES RISQUES A LA LONASE.....	66
6.1	Description de la gouvernance d'entreprise à la LONASE.....	66
6.1.1	Contexte législatif et réglementaire.....	66
6.1.2	Conseil d'administration	67
6.1.2.1	Composition du conseil d'administration	67
6.1.2.2	Mode de désignation et durée du mandat des administrateurs	67
6.1.2.3	Fonctionnement du Conseil d'Administration.....	68
6.1.3	Rôle de la Direction Générale	69
6.1.4	Comité de coordination	69
6.1.5	Management opérationnel	70
6.1.6	Outils de gouvernance d'entreprise de la LONASE	70
6.1.6.1	Audit interne	70
6.1.6.2	Commissariat aux comptes	71
6.1.6.3	Organes de contrôle d'Etat.....	71
6.2	Description du management des risques à la LONASE.....	72
6.2.1	Environnement interne	72

6.2.1.1	Culture du risque à la LONASE	73
6.2.1.2	Structure organisationnelle	73
6.2.1.3	Gestion des ressources humaines.....	73
6.2.1.4	Ethique et intégrité	74
6.2.2	Cartographie des risques	74
6.2.3	Système de contrôle et de traitement des risques.....	75
6.2.4	Pilotage du dispositif de gestion des risques	75
6.3	Rôle du GE dans la mise en place d'un système de maîtrise des risques	76
6.3.1	Création de la direction de l'audit interne et de la qualité (DAIQ).....	76
6.3.2	Contribution de la DAIQ à la maîtrise des opérations et des risques liés aux activités de la LONASE.....	77
6.3.3	Apport de la DAIQ à la Direction Générale et au Conseil d'Administration	77
Chapitre 7 : ANALYSE DU RÔLE DE LA GOUVERNANCE DANS LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES A LA LONASE..... 79		
7.1	Présentation et analyse critique des résultats de la recherche	79
7.1.1	Présentation et analyse des résultats relatifs à la gouvernance d'entreprise à la LONASE.....	79
7.1.1.1	Organisation de la gouvernance d'entreprise.....	79
7.1.1.2	Outils dédiés à la gouvernance.....	82
7.1.1.3	Déploiement ou mise en œuvre de la gouvernance.....	87
7.1.1.4	Transparence et diffusion des informations	89
7.1.2	Présentation et analyse des résultats relatifs à l'implication de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de MR à la LONASE.....	90
7.1.2.1	Définition des objectifs stratégiques de la LONASE	90
7.1.2.2	Mise en place d'un environnement interne de contrôle	91
7.1.2.3	Elaboration de la cartographie des risques et mise en œuvre du processus de MR.....	95
7.1.2.4	Mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques au niveau opérationnel en vue de l'atteinte des objectifs	96
7.1.3	Présentation et analyse des résultats relatifs au rôle des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de MR à la LONASE.....	97
7.1.3.1	Rôle du Conseil d'Administration	97
7.1.3.2	Rôle de la Direction Générale.....	98
7.1.3.3	Rôle du management opérationnel.....	99
7.2	Recommandations	100
7.2.1	Recommandations relatives à la gouvernance d'entreprise à la LONASE	100
7.2.1.1	Organisation de la gouvernance.....	100
7.2.1.2	Outils dédiés à la gouvernance.....	102
7.2.1.3	Déploiement ou mise en œuvre de la gouvernance.....	104
7.2.1.4	Transparence et diffusion des informations	105
7.2.2	Recommandations relatives à l'implication de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE.....	105
7.2.2.1	Objectifs stratégiques de la LONASE	105
7.2.2.2	Environnement interne de contrôle	106

7.2.2.3	Cartographie des risques	106
7.2.2.4	Dispositif de maîtrise des risques au niveau opérationnel en vue de l'atteinte des objectifs.....	106
7.2.3	Recommandations relatives au rôle du système de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE.....	107
7.2.3.1	Gouvernance et système de contrôle.....	107
7.2.3.2	Gouvernance et culture du risque.....	108
7.2.3.3	Organisation du système de contrôle et rattachement hiérarchique de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité.....	108
7.2.3.4	Outils de contrôle et méthodes de maîtrise des risques	109
	Conclusion de la partie pratique.....	111
	CONCLUSION GENERALE	112
	ANNEXES.....	115
	BIBLIOGRAPHIE	163

INTRODUCTION GENERALE

Les années 2000 ont été marquées par un certain nombre de scandales financiers mettant en doute la sécurité et la rentabilité des investissements des actionnaires qui finissent par perdre la confiance des gestionnaires d'entreprise. Les affaires Enron et Vivendi en 2001, Andersen en 2002, WorldCom et Parmalat en 2003 ou encore Kerviel et Madoff en 2008 sont autant d'exemples de faillites imputées au système de gouvernance. Dans certains cas, c'est un Conseil d'Administration passif, dans d'autres, c'est une absence de contrôle. La nécessité de redonner confiance aux actionnaires, créanciers et employés a requis le recours à un système de contrôle et de gestion des firmes. Cela, en vue de donner aux gouvernements d'entreprises la capacité de sécuriser et rentabiliser les investissements consentis.

La gouvernance d'entreprise attirait peu l'attention des acteurs du monde des affaires avant l'avènement de certaines situations désastreuses. De nos jours, elle fait l'objet de nombreux débats dont l'aboutissement est la mise en place de principes et bonnes pratiques. L'enjeu principal étant la protection des capitaux investis et la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes par un mode de gouvernance basé sur la transparence. Les entreprises publiques, quant à elles, ont un souci de protection du patrimoine de l'Etat, de l'argent des contribuables. A travers le fonctionnement du gouvernement d'entreprise, les mesures prises devront permettre de remédier aux dysfonctionnements, manquements, non-conformité à la réglementation dans la gestion des entreprises. Ledit gouvernement est présumé œuvrer pour l'amélioration de la performance, la rentabilité, la maîtrise des risques liés à l'atteinte des objectifs aux activités de l'entreprise.

Le management des risques, au même titre que la comptabilité, le contrôle de gestion, l'audit interne et autres, est un levier opérationnel d'amélioration des systèmes de gouvernance. D'ailleurs, le risque, tel que défini par les différents référentiels de management des risques, est identifié par rapport aux objectifs fixés. Il se définit comme un événement de nature à compromettre la réalisation d'un objectif. Les systèmes de management des risques ayant pour finalité d'aider à l'identification desdits risques et à leur évaluation deviennent par conséquent, des leviers essentiels de la performance, donc favorables à l'atteinte des objectifs.

A l'instar de toute entreprise, aussi bien publique que privée, la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) à travers son mode de gouvernance d'entreprise doit s'appuyer sur un système de management des risques. Ce dernier, en tant que dispositif du système de gouvernance, doit lui permettre la réduction des asymétries d'information, la conformité aux principes et règles

de gestion des entreprises publiques, de manière à rassurer l'ensemble des parties prenantes quant à la pérennité de ses activités.

La LONASE est soumise aux dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ainsi qu'à celles du code de gouvernance des entreprises du Sénégal. Afin de s'y conformer, elle devra s'appuyer sur un système de management des risques apte à assurer sa sécurité en tant que patrimoine de l'Etat. En effet, l'organe de gouvernance de la LONASE est confronté à une série de prises de décisions pour, d'une part, accroître le niveau de son activité et, d'autre part, permettre un comportement ludique socialement responsable.

A la LONASE, de nombreuses insuffisances sont relevées de manière récurrente quant à la réalisation des objectifs de croissance et à sa rentabilité. Cela, en dépit du monopole dont elle dispose en matière des prestations socialement responsables et professionnelles de plaisirs ludiques. En effet, l'un des leviers d'amélioration des pratiques de gouvernance réside en grande partie dans l'opérationnalisation des systèmes de gestion des risques. La sécurisation et l'optimisation des processus, l'identification des risques et la réduction de leur criticité en sont des axes importants. Cependant, l'on constate une certaine léthargie dans le système de gestion des risques. De plus, le mode de surveillance et le niveau de contrôle des risques ne mettent pas complètement à l'abri d'éventuelles crises. Le GE, est un système d'organisation des pouvoirs et processus de décisions. Son fonctionnement harmonieux conditionne la réussite de l'entreprise. Il pourrait être la source de dysfonctionnements en ce qui concerne la détermination des responsabilités.

La gouvernance de la LONASE doit en permanence protéger les intérêts de l'Etat, actionnaire unique et les autres parties prenantes par une proactivité des organes qui l'animent tant pour la maîtrise des risques que pour d'autres aspects. C'est à juste titre que la répartition des pouvoirs et responsabilités des parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, salariés,...) à la gouvernance est d'une importance capitale. Cette société nationale doit être en mesure d'identifier l'ensemble des facteurs internes et externes, susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés par l'organe exécutif. Il s'agit de prendre des décisions cohérentes, conformément aux objectifs stratégiques.

Au regard de ce qui précède, les responsabilités du gouvernement de l'entreprise ne semblent pas assez claires quant au rôle à jouer dans le management des risques. En effet, les responsables en charge de la gouvernance de la LONASE notamment, le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le management opérationnel ne s'appesantissent pas suffisamment sur tous les axes qui méritent le maximum d'attention et un suivi particulier. Le système de maîtrise des risques en place nécessite des améliorations en vue de rassurer l'ensemble des parties prenantes quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la continuité de ses activités.

Comme conséquences, les secteurs à risques restent des zones de vulnérabilités accrues pour l'entreprise. Ils ne peuvent véritablement pas bénéficier de mesures particulières de prévention. Les solutions aux risques seront plus orientées vers des mesures correctives que préventives. Dans une telle situation, l'atteinte des objectifs n'est pas suffisamment sécurisée. Ce qui n'est pas une garantie pour l'Etat actionnaire et partant pour les contribuables. Il en est de même pour l'ensemble des autres parties prenantes à la vie de l'entreprise. Ainsi, le management des risques en tant que levier de performance ne peut-il pas concrètement être un appui pour le gouvernement de l'entreprise et le management opérationnel à la bonne maîtrise des activités.

Afin de protéger l'Etat actionnaire et les autres partenaires de la LONASE, mieux situer les responsabilités et garantir la réalisation des objectifs, il est fondamental pour la LONASE de :

- définir le niveau de responsabilités de l'organe de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques ;
- s'appuyer sur le management des risques pour renforcer le dispositif de gouvernance de l'entreprise en renforçant le contrôle interne ;
- intégrer le management des risques dans les stratégies et politiques de gouvernance de l'entreprise.

Parmi les options susmentionnées, la solution optimale est celle qui consiste à définir le niveau de responsabilité de l'organe de gouvernance de la LONASE dans la mise en place d'un dispositif de management des risques. Il s'agit de mieux situer les responsabilités au sein de la haute hiérarchie de l'entreprise et de montrer la nécessité de s'impliquer davantage dans l'instauration d'un dispositif. L'enjeu étant non seulement la maîtrise des risques, mais aussi la saisie des opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'entreprise fait face.

Cela, surtout lorsque l'entreprise décide d'étendre ses activités au travers de grands investissements, de nouveaux marchés et aussi de nouveaux produits.

Une analyse minutieuse de cette situation suscite de nombreuses questions. La principale peut s'articuler comme suit : en quoi est-ce que le dispositif de management des risques peut-il être un levier important qui puisse faire partie des priorités du gouvernement d'entreprise et contribuer à renforcer le dispositif de gouvernance de la LONASE ? Apporter une réponse à une telle question revient à répondre à celles qui suivent :

- Qu'implique la gouvernance d'entreprise et comment fonctionne-t-elle ?
- Quelle est la place du risk management dans le gouvernement d'entreprise et quelle est l'utilité de la cartographie des risques ?
- Quelle est le rôle des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques ?
- Quels sont les principes et bonnes pratiques de gouvernance et de management des risques d'entreprise ?
- Quelles sont les réalités de la gouvernance d'entreprise et de son fonctionnement à la LONASE ?
- Quelle est la place du risk management et l'utilité de la cartographie des risques dans le système de gouvernance de la LONASE ?
- Quel est le rôle des organes de gouvernance de la LONASE dans la mise en place d'un dispositif de management des risques ?
- Quelles sont les réalités de l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à la LONASE ?

Dans l'optique d'apporter une réponse à ces interrogations, nous portons notre réflexion sur le thème intitulé comme suit : « **Gouvernance et mise en place d'un dispositif de management des risques : cas de la LONASE** ».

Une étude sur ce thème vise à situer les responsabilités au sein du gouvernement d'entreprise, en ce qui concerne la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE. Il s'agit, en fait, de montrer le rôle de chaque entité de l'organe de gouvernance dans la démarche de maîtrise des risques de l'entreprise. Aussi, envisage-t-elle de présenter comment un système de contrôle des risques peut être organisé autour de la cartographie des risques.

Cela, en vue de contribuer à la maîtrise des opérations, au renforcement du contrôle interne ainsi qu'à l'amélioration de la gouvernance.

Les objectifs spécifiques se déclinent de la manière suivante :

- avoir une idée claire de ce qu'implique la gouvernance d'entreprise et de son mode de fonctionnement ;
- connaître la place du risk management dans le système de gouvernance d'une entreprise et mettre en exergue l'utilité de la cartographie des risques ;
- montrer le rôle des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques au sein d'une entreprise ;
- présenter les principes et bonnes pratiques de gouvernance et de management des risques d'entreprise ;
- présenter les réalités de la gouvernance d'entreprise et de son fonctionnement à la LONASE ;
- mettre en exergue l'importance du management des risques pour la LONASE et montrer l'utilité d'une cartographie des risques à jour pour un meilleur contrôle de ses activités de la LONASE ;
- présenter les réalités de l'application des principes et bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise à la LONASE.

De façon pratique, notre étude s'attèlera à montrer comment le management des risques peut être un levier important au point de faire partie des priorités du gouvernement d'entreprise et contribuer à renforcer le dispositif de gouvernance de la LONASE. En clair, il est question de mettre en lumière le rôle du gouvernement d'entreprise dans une société nationale emmenée à se conformer à des pratiques reconnues aux entreprises privées. La mise en place d'un outil comme le management des risques pourrait contribuer à la sécurisation de ses activités et à l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit de connaître les responsabilités, à chaque niveau hiérarchique, de la mise en place d'un système de maîtrise des risques.

Une réflexion sur ce thème présente un triple intérêt : pour la LONASE, pour les éventuels lecteurs et pour nous-mêmes.

Pour la LONASE, il s'agit d'un intérêt pratique. Les résultats de cette recherche permettront à l'organe de gouvernance de la LONASE de mieux situer les responsabilités quant aux

dispositions à prendre pour la maîtrise des risques. Ils lui permettront également de mettre en place un dispositif de management des risques dans l'optique de les emmener à un niveau acceptable.

De façon concrète, ils pourront être un repère pour :

- initier, à la LONASE, une véritable dynamique de gouvernance et des pratiques conformes aux tendances observées en la matière ;
- intégrer le management de risques comme levier d'optimisation du système de gouvernance ;
- permettre une plus grande formalisation des processus de gestion des risques de la LONASE en les faisant converger vers les bonnes pratiques et les référentiels en vigueur en la matière.

C'est un travail de recherche qui enrichit à bien des égards les recherches scientifiques en faisant la mise en relation de la gouvernance d'entreprise et le dispositif de management des risques. Tout lecteur, à savoir le professionnel du secteur de la loterie, le dirigeant d'entreprise ou l'étudiant pourra s'en servir pour améliorer ses connaissances ou ses pratiques professionnelles.

Pour nous même, il est question ici de l'aspect pédagogique de cette recherche : achever notre formation. Ce travail de recherche est la conciliation des connaissances théoriques acquises avec les réalités professionnelles. Cette étude nous permettra d'expérimenter l'ensemble des concepts acquis pendant notre formation. Précisément, elle sera le lieu de vérifier la mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de gouvernance et de management des risques d'entreprise dans le contexte de la LONASE afin de les figer durablement. C'est également notre contribution à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, de la maîtrise des risques dans les entreprises en général et à la LONASE en particulier.

La présente étude de recherche comprendra deux (2) parties essentielles : l'une théorique et l'autre pratique. La partie théorique présentera la gouvernance d'entreprise, le dispositif de management des risques ainsi que le rôle de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques. La partie pratique quant à elle sera le lieu de la description de l'existant après avoir fait la présentation de la LONASE. Elle présentera, par la suite, les résultats de la recherche et permettra de proposer des solutions en vue de l'amélioration des pratiques existantes.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gouvernance d'entreprise et le management des risques sont deux sujets qui sont restés pendant longtemps marginalisés. Ils attiraient très peu l'attention des différents acteurs, eu égard au degré d'importance minimale qui leur était accordé. A la suite de plusieurs scandales financiers occasionnant la perte des investissements des actionnaires, des dispositions législatives et réglementaires ont été adoptées. Parmi ces scandales, nous avons ENRON, WORDCOM, VIVENDI, XEROX pour ne citer que ceux-là. C'est ainsi que ces dernières décennies, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites, les questions de gouvernance, de management des risques sont d'actualité. Ils sont au centre de grands débats, des préoccupations des dirigeants, des actionnaires et autres parties prenantes. Leur importance est désormais croissante.

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est reconnue comme étant une composante essentielle de l'amélioration du climat de l'investissement. Elle apparaît comme un moyen de contrôle et d'assurance des actionnaires quant à la sécurité et à la rentabilité des capitaux investis. De plus, les responsabilités et obligations du gouvernement d'entreprise font l'objet de nombreuses réflexions. L'objectif de celles-là demeure le renforcement de la gouvernance des entreprises à travers la transparence dans la gestion, la performance du contrôle interne, du management des risques, etc.

La mise en place d'un dispositif de management des risques, avec des concepts directeurs, un langage commun et des orientations stratégiques claires, s'avère désormais d'une importance capitale. En fait, toute activité humaine, à travers un système adéquat, doit se prémunir contre les risques pour ainsi avoir des chances d'aboutir.

Dans le souci de situer les responsabilités du gouvernement d'entreprise quant à la mise en place d'un dispositif de management des risques, cette partie traitera :

- la gouvernance d'entreprise ;
- le dispositif de management des risques ;
- le rôle du gouvernement d'entreprise dans la mise en place d'un dispositif de management des risques ;
- et la méthodologie de la recherche adoptée pour mener à bien cette étude.

Chapitre 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Au cours des deux dernières décennies, la problématique de la gouvernance d'entreprise a pris de l'ampleur. Plusieurs réflexions ont été menées afin de favoriser une gestion répondant à des critères de transparence, d'intégrité et de responsabilité des dirigeants pour mieux assurer la performance des entreprises tant publiques que privées. Tous aspirent à des pratiques de bonne gouvernance soucieuses de la protection des capitaux investis par les actionnaires majoritaires comme minoritaires et de l'ensemble des parties prenantes.

Ce chapitre a pour but de présenter les objectifs et enjeux de la gouvernance d'entreprise après en avoir défini le cadre conceptuel. Il présentera les principes et les directives internationales en la matière, les organes ainsi que les outils de gouvernance.

1.1 Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise a récemment pris une grande importance dans les préoccupations des chefs d'entreprise et autres parties prenantes. Cependant, ce concept existe depuis longtemps dans l'histoire des organisations. Comment en est-on venu au gouvernement d'entreprise ?

1.1.1 Origine et motivations de la gouvernance d'entreprise

L'histoire de la gouvernance d'entreprise remonte aux premières pratiques du capitalisme. Au cours de cette période, les entreprises, pratiquement unipersonnelles ou familiales, étaient favorables à un suivi permanent d'une gestion toujours orientée vers les intérêts des propriétaires. Petit à petit, le développement économique a incité à la croissance des entreprises et avec elle, de nouveaux besoins de financement. Ce qui a nécessité de faire appel à des capitaux extérieurs. La résultante d'une telle situation a été la délégation de la gestion de l'entreprise à des dirigeants donc, la désunion, au sein de la société commerciale, des actionnaires de l'équipe gouvernante. Comme conséquence, les intérêts des dirigeants n'ont pas souvent été conformes à ceux des actionnaires.

Entre les années 1980 et 1990, des faillites mettent en évidence des comportements de mauvaise gestion de dirigeants qui n'avaient pas été sanctionnés par un contrôle efficace de leur conseil d'administration. Durant la période 1985-1996, la gouvernance apparaît en effet, comme un thème relevant plus particulièrement de la stratégie. En revanche, entre les années 1997 et 2001, la majorité des articles associe la gouvernance à la finance. La véritable question reste celle du contrôle des décisions des dirigeants et de leur conformité avec les intérêts des actionnaires. C'est dans ce contexte que la théorie de la gouvernance dont la paternité peut être revendiquée par Fama (1980), ou encore Fama et Jensen (1983a et b) sera à l'ordre du jour de la chronique sur la sécurité des capitaux investis par les actionnaires. Le début des années 2000 est marqué par de graves scandales financiers. Ce qui suscite la nécessité d'améliorer le gouvernement d'entreprise. En Grande Bretagne, aux Etats Unis comme en France, des codes de bonne gouvernance, des lois telles que la Sarbanes Oxley Act (SOX), la Loi de Sécurité Financière (LSF) seront publiés. Ce phénomène s'étend au reste du monde. Aujourd'hui, la nécessité d'appliquer de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise fait l'unanimité. Que renferme exactement la gouvernance d'entreprise ?

1.1.2 Définition de la gouvernance d'entreprise

Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise également appelée « corporate governance » représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, l'expression "gouvernance d'entreprise" est utilisée pour désigner l'articulation entre l'actionnaire ou l'associé et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du Conseil d'Administration ou du Directoire et du Conseil de Surveillance (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008 : 44).

Dans la même logique, mais avec une vision plus avancée, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, OCDE (2004 :11) soutient que : Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. C'est l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité, de la croissance économiques et de renforcement de la confiance des investisseurs ».

Ces deux points de vue font ressortir deux modèles de la gouvernance d'entreprise: le modèle actionnarial et celui partenarial. Ils sont respectivement le modèle anglo-saxon ou modèle shareholder et le modèle continental ou européen encore appelé modèle stakeholder. Quelle différence existe-t-il entre ces systèmes de gouvernance ?

1.1.3 Modèle Anglo-Saxon de gouvernement d'entreprise, modèle shareholder

La théorie de gouvernance d'entreprise dite théorie actionnariale ou shareholder est axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre. Dans ce contexte, le dispositif de gouvernance consiste à mettre en place un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire afin de sécuriser les investissements des actionnaires.

Dans les pays anglo-saxons, le modèle de type shareholder constitue le mode de régulation de référence. Il est marqué par une forte dispersion des actionnaires et un marché financier très développé qui assurent le financement des entreprises. Les dirigeants salariés sont a priori tout puissants face aux actionnaires dispersés. Dans l'optique de réguler le comportement opportuniste des dirigeants, ils sont incités à réaligner la stratégie de l'entreprise et les politiques opérationnelles sur l'objectif de création de valeur pour les actionnaires (PLIHON & al., 2001). La création du maximum de valeur passe exclusivement par la discipline du dirigeant. Cette théorie inspirée de la firme managériale anglo-saxonne semble se limiter à ses seules entreprises. C'est pourquoi, l'on s'interroge sur la méthode permettant le fonctionnement des systèmes de gouvernance applicables au maximum d'entreprises possibles.

1.1.4 Modèle européen de gouvernement d'entreprise ou modèle stakeholder

A la différence du modèle anglo-saxon, la théorie partenariale de la gouvernance conduit à intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur. Cela permet d'établir une organisation plus performante dans l'intérêt partagé des différentes parties prenantes. Celles-ci sont, en général, constituées des actionnaires, du Conseil d'Administration, de la Direction Générale, des salariés, des clients, des fournisseurs et autres. Dans cette théorie, la firme est considérée comme une équipe de

facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. On parle de valeur partenariale.

La modèle européen se caractérise par des marchés financiers peu développés, un rôle important des banques. L'actionnariat est concentré et comprend de gros actionnaires qui protègent les équipes dirigeantes en place de la menace d'offres publiques d'achats (OPA) hostiles. Ils exercent en contrepartie de la protection un contrôle continu sur leurs actions. En revanche, le contrôle des managers se fait beaucoup plus en interne par les actionnaires majoritaires.

Toutefois, ces gros actionnaires que sont les banques en Allemagne, les institutions financières publiques ou privées et les entreprises industrielles en France, ou encore les actionnaires minoritaires ne sont pas les seuls à exercer le contrôle. Les statuts de l'entreprise peuvent autoriser d'autres parties prenantes (banques, clients, fournisseurs, salariés,...) à contrôler également le mode de gestion des dirigeants. L'objectif assigné aux dirigeants voire à l'entreprise ne se limite pas à la seule création de valeur actionnariale. Il s'agit, dans ce modèle de type stakeholder, de satisfaire l'intérêt de toutes les parties prenantes. Toutefois, comme dans l'approche actionnariale, la répartition de la valeur passe également par la discipline du dirigeant.

Le tableau ci-après représente les spécificités de chaque modèle de gouvernance d'entreprise.

Tableau 1 : les deux modèles de gouvernance d'entreprise

Modèle	Shareholder Anglo-saxon	Stakeholder Européen/ continental
Financement	✓ Marché financier développé	✓ Marché financier moins développé ✓ Rôle important des banques
Actionnariat	✓ Dispersé ✓ Importance des actionnaires minoritaires	✓ Concentré ✓ Blocs de contrôle
Contrôle des managers	✓ Externe par le marché (OPA, transparence, ...)	✓ Interne par les actionnaires majoritaires
Objectif de l'entreprise	✓ Satisfaire en priorité les intérêts des actionnaires	✓ Satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes

Source : Plihon (2001)

Dans le souci d'avoir une formule apte à assurer une régulation de haut niveau dans le management des entreprises, il est nécessaire d'opter pour un modèle hybride. D'où la convergence des deux modèles.

1.1.5 Convergence des deux modèles : idéal de la gouvernance d'entreprise

Plusieurs éléments permettent de croire au succès d'une hybridation du système de gouvernance d'entreprise. En effet, si l'on s'en tient à Plihon et al. (2001 : 11), on assiste à un rôle croissant des actionnaires minoritaires forts, aspect propre au modèle stakeholder, qui exercent un contrôle externe renforcé, pourtant spécifique à celui de type shareholder. De même, la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) connue comme étant un aspect du modèle de type stakeholder accompagne de plus en plus la création de valeur actionnariale qui reste prioritaire pour un système shareholder. De plus, il y a un renforcement du rôle de régulation de l'Etat (stakeholder) et des autorités de marché (shareholder). Les actionnaires majoritaires ont la possibilité d'introduire soit des structures monistes favorisant une gestion dans l'intérêt actionnarial, soit des structures duales favorisant une gestion dans l'intérêt social (Genaivre, 2003 : 34). Ceci, au regard des caractéristiques de leurs firmes et de leurs pouvoirs d'influence. Toutefois, cette convergence vers un système de gouvernance hybride devra bien définir les responsabilités du conseil d'administration.

En définitive, la gouvernance d'entreprise peut être aperçue comme le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées (PLOIX, 2006 : 9). L'entreprise via ses dirigeants, est censée servir non pas l'intérêt exclusif des actionnaires, mais celui de toutes les parties prenantes. Que la vision soit actionnariale ou partenariale, les deux reposent sur une représentation contractuelle de l'organisation faisant de l'entreprise un nœud de contrats. D'où la nécessité de mettre en place des dispositifs pour prévenir ou agir sur les conflits entre parties prenantes à l'entreprise (Bertin, 2007 : 145). Quels en sont les objectifs et enjeux ?

1.2 Objectifs et enjeux de la gouvernance d'entreprise

Les conseils d'administration sont accusés d'exercer leur pouvoir beaucoup plus dans leur intérêt personnel que dans celui de la société. C'est dans un tel contexte auquel s'ajoute l'insuffisance de performance des sociétés que la gouvernance d'entreprise cadre ses objectifs.

1.2.1 Objectifs de la gouvernance d'entreprise

Selon Ebondo (2005 : 12), « Si l'on considère la littérature relative à la gouvernance (ou au gouvernement selon certains auteurs) d'entreprise, ce dernier a cependant pour objet d'organiser les pouvoirs au sein des entreprises et donc de contrôler et ainsi de prévenir les conflits entre les acteurs ». Ainsi, l'on peut dire que la gouvernance d'entreprise a pour objectifs de renforcer le pouvoir des actionnaires ou investisseurs, d'améliorer la transparence des entreprises aux yeux des parties prenantes, de garantir une gestion saine de la part des dirigeants. Concrètement, elle vise à rendre plus performants les processus de management des entreprises, à mieux maîtriser les risques (de toute nature), à définir les orientations qui contribuent au bon fonctionnement des systèmes opérationnels, à coordonner les différents processus entre eux.

Cependant, il y a lieu de s'interroger sur ce que gagnent réellement les entreprises en appliquant les pratiques de gouvernance d'entreprise ?

1.2.2 Enjeux de la gouvernance d'entreprise

Dans leurs tentatives de définition de la gouvernance, la plupart des auteurs font ressortir l'aspect d'un dispositif ayant pour objet de régir les relations entre plusieurs parties qui d'une manière ou d'une autre interfèrent dans la vie de l'organisation. Au-delà de la satisfaction de chacune des parties, il y a de véritables enjeux. Certes, l'adoption de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise contribue à accroître la confiance des investisseurs nationaux, mais elle réduit également le coût du capital, concourt au bon fonctionnement des marchés de capitaux. De ce point de vue, l'entreprise s'assure de la stabilité de ses sources de financement. C'est à juste titre que l'on convient avec Bancel (1997, 15) que : « Si d'une manière ou d'une autre, l'entreprise n'est pas en mesure de trouver un système de résolution des conflits, acceptable par tous, elle risque à terme de voir son fonctionnement paralysé par son incapacité à lever des ressources nouvelles (financières ou autres) ».

L'adoption d'une démarche efficace et transparente dans le processus de gouvernance d'une entreprise conduit à la juste rémunération des capitaux des actionnaires et autres parties prenantes. Une perception plus large montre que le système économique tout entier s'améliore tant au niveau national qu'international. Ce qui attire davantage les capitaux, surtout dans le long terme.

C'est dans cette logique que l'OCDE (2004 : 13) soutient que des régimes de gouvernement d'entreprise crédibles doivent respecter un socle minimum de principes reconnus. Ce qui nous interpelle sur les principes et bonnes pratiques en la matière.

1.3 Principes et directives internationales de gouvernance d'entreprise

Pour accepter de s'engager dans l'entreprise, les différents stakeholders ont besoin de garanties quant aux comportements qui seront adoptés lorsque des conflits surgiront (Bancel, 1997 : 15). En effet, ces derniers savent qu'il existe de nombreux conflits en gestation. Pour les prévenir, plusieurs principes et bonnes pratiques sont édictés par la plupart des pays industrialisés et différents organismes internationaux. Cela, en vue d'obtenir la confiance des partenaires de l'entreprise et contribuer à créer davantage de valeur dans l'intérêt de tous.

1.3.1 Principes de la gouvernance

Les principes de la gouvernance constituent, au sein d'une entreprise, le socle sur lequel repose un système de gestion performant. Plusieurs rapports de groupes de travail publiés ont régulièrement fait des recommandations en vue d'avoir une bonne régulation dans la gestion des entreprises. Ils sont souvent inspirés des principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE. Un tour de l'ensemble des résultats des divers travaux et codes permet de ressortir les principes suivants qui constituent les piliers d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

- mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace ;
- droits des actionnaires et leur traitement équitable ;
- rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise ;
- transparence et diffusion de l'information ;
- responsabilités du conseil d'administration.

1.3.1.1 Mise en place des fondements d'un régime de GE efficace

Selon l'OCDE (2004 : 17), « Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficience des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition de compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes ». En effet, toute entreprise appartient à un

système économique dont la performance globale est l'émanation de la qualité de gouvernance et du succès de chacune des firmes qui le composent. C'est en cela que le régime de gouvernement mis en place doit être efficace. La structure et les fonctions de l'organe de gouvernance (conseil d'administration et direction générale) nécessitent d'être bien déterminées, les responsabilités et devoirs de ses membres clairement situés. Ce qui ne saurait se faire sans tenir compte des droits des actionnaires.

1.3.1.2 Droits des actionnaires et leur traitement équitable

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer la protection des droits des actionnaires et associés et faciliter leur exercice. Il doit en outre leur garantir un traitement équitable y compris les minoritaires et les non-résidents. Il est nécessaire de prendre toutes les dispositions pour la participation effective des actionnaires à l'assemblée générale, lieu par excellence pour exercer leurs droits. L'égalité des actionnaires et associés, majoritaires et minoritaires, en matière de traitement et d'exercice de droit de vote constitue un principe essentiel de la gouvernance d'entreprise (Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, 2008 : 27).

1.3.1.3 Rôle des différentes parties prenantes dans le GE

L'entreprise doit respecter les droits des parties prenantes et tout mettre en œuvre pour établir avec elles des relations mutuellement profitables. Ces droits, tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, doivent être reconnus par le régime de gouvernement d'entreprise en place. Il importe qu'il encourage une coopération active entre l'organisation et les différents partenaires pour créer de la richesse et des emplois et assurer une pérennité d'entreprises financièrement saines.

1.3.1.4 Transparence et diffusion de l'information

Selon l'OCDE (2004 : 22), « Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise ». En effet, les actionnaires ou investisseurs doivent avoir accès sans coûts et en temps opportun à des informations exactes, précises, fiables et complètes sur tous les

aspects significatifs concernant l'entreprise. Ces informations doivent être accessibles et facilement interprétables afin de permettre la prise de décisions. C'est en cela qu'on accorde une place de choix au conseil d'administration.

1.3.1.5 Responsabilités du conseil d'administration

Outre le traitement équitable des actionnaires que doit assurer le conseil d'administration, il doit également prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes. Le système de gouvernance en place doit permettre le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration. Ce faisant les administrateurs doivent agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis et, dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires. Mais la prise en compte des textes réglementaires en vigueur est d'une importance capitale.

1.3.2 Directives internationales relatives à la gouvernance d'entreprise

Depuis l'avènement de la faillite de certaines entreprises imputable au système de gouvernance en place, plusieurs travaux ont été entrepris en vue d'astreindre les dirigeants au respect de dispositions et pratiques jugées saines. C'est ainsi qu'en France, en Grande Bretagne, aux Etats Unis et dans le reste du monde, l'on assiste à une prolifération de rapports de groupe de travail, de codes de gouvernance, etc. Parmi les travaux rendus publics, il y a : les rapports Vienot 1 et Vienot 2, la loi Sarbanes Oxley (SOX), le rapport Bouton, la loi de sécurité financière (LSF) pour ne citer que ceux-là. En Afrique et précisément dans l'espace OHADA, il existe l'Acte Uniforme Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et Groupement d'Intérêt Economique (AUDSGIE). Ce sont des aspects de l'environnement externe de l'entreprise. L'enjeu est que les procédures de contrôle et les systèmes d'alerte, supposés incarner une bonne gouvernance des entreprises ne soient plus remises en cause à l'échelle nationale et internationale.

1.4 Organes de gouvernance d'entreprises

Au sein de toute entreprise, la gouvernance s'exerce autour de deux principaux organes : l'organe d'administration et l'organe de direction. Ils exercent respectivement le pouvoir de surveillance et celui exécutif.

1.4.1 Organe d'administration : le Conseil d'Administration

Les missions, la structure et le fonctionnement du Conseil d'Administration, la nomination et la rémunération des administrateurs, les relations avec la Direction Générale sont des déterminants importants qui méritent la confiance des actionnaires et autres parties prenantes. En fait, le doute qui plane sur la fiabilité du Conseil d'Administration au sein de toute entreprise trouve ses origines dans la qualité de ses membres, leur capacité à animer ledit conseil ainsi que leurs modes de recrutements et de rémunérations.

1.4.1.1 Missions du Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est en charge du pilotage stratégique et de la surveillance effective de la gestion de l'entreprise. Il est responsable devant les actionnaires (majoritaires comme minoritaires) et doit être animé par un réel "affectio societatis" dans le respect des autres parties prenantes de l'entreprise (employés, clients, fournisseurs, banques, ...).

Ses fonctions essentielles consistent notamment à revoir et guider la stratégie de l'entreprise, ses plans d'actions, sa politique de risques, ses budgets annuels et programmes d'activités ; définir ses objectifs de résultats, surveiller la mise en œuvre de diligences en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, contrôler ses principaux investissements et désinvestissements. De plus, il a la responsabilité de recruter et déterminer la rémunération des principaux dirigeants, de surveiller et gérer les conflits d'intérêts, d'assurer l'intégrité du système comptable et financier de l'entreprise. Par ailleurs, il surveille le processus de diffusion de l'information et de communication. Pour ce faire, sa composition devra être favorable à l'accomplissement de ses missions.

1.4.1.2 Structure du Conseil d'Administration

L'exigence de diligences et d'impartialité au regard de la gestion courante de ses activités implique que l'organe d'administration se structure selon des critères de taille, d'objectivité, de transparence et d'indépendance. Quelles que soient sa composition et l'origine de ses membres, le Conseil d'Administration représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Si le rapport Cadbury (1992) recommande la coexistence au sein du même conseil de deux catégories d'administrateurs (exécutifs et non exécutifs) et de deux dirigeants distincts (le

chairman et le Chief Executive Officer, CEO), la loi française de 1966, offre deux types de réponses : la structure moniste et celle dualiste.

La structure dualiste, inspirée du droit allemand, permet une séparation des pouvoirs plus claire que dans le modèle anglo-saxon. Entre le directoire, qui représente les "executive directors", et le conseil de surveillance, qui représente les "non executive directors", chaque groupe a son leader et une claire définition de son rôle (Richard et Miellet, 2003 : 9). Cette structure est beaucoup plus exigeante que le système britannique.

La structure moniste du conseil d'administration, quant à elle, était beaucoup plus proche du modèle anglo-saxon avec un seul organe collégial. Cette dernière repose plus sur la confiance dans la capacité et les aptitudes des hommes que dans la pratique des contre-pouvoirs. La question de la séparation des fonctions de PCA et du DG est la véritable préoccupation.

En guise de récapitulatif, le conseil d'administration est structuré de manière à éviter toute concentration excessive de pouvoir décisionnel. C'est pourquoi, il doit comprendre un effectif d'administrateurs indépendants de manière à équilibrer le pouvoir de décision. Selon Vienot 1 (1995 : 13), « L'administrateur indépendant peut en effet, en s'inspirant des standards anglo-saxons, être défini comme une personne qui n'a aucun lien d'intérêt direct ou indirect avec la société ou les sociétés de son groupe et qui peut ainsi être réputée participer en toute objectivité aux travaux du conseil ». Le plus important reste le fonctionnement harmonieux du conseil.

1.4.1.3 Fonctionnement du conseil d'administration

Au-delà de la composition et de la compétence des administrateurs, le dynamisme du conseil d'administration s'apprécie en considération de son mode de fonctionnement. Le nombre de réunions tenues par an, le contexte de leurs préparations, les délais raisonnables d'information des administrateurs sont autant d'éléments qui favorisent l'application de bonnes pratiques de gouvernance. A cela, s'ajoute, la consultation des membres du conseil pour des spécificités, l'implication de ces derniers dans la bonne marche de l'entreprise.

Selon Vienot 1 (1995 : 17), « La périodicité et la durée des réunions ne se prêtent guère à la définition de normes ; à chaque conseil de les apprécier ». Néanmoins, l'idéal est de tenir quatre à six réunions annuellement pour contrôler la marche de l'entreprise et prendre les

décisions essentielles. Aussi, la durée des réunions doit-elle être suffisante afin de débattre utilement de l'ordre du jour.

Par ailleurs, le développement de comités spécialisés est un atout pour une bonne préparation des réunions.

1.4.1.4 Comités spécialisés : organisation et fonctionnement

Les comités spécialisés au sein de l'organe de gouvernance sont des équipes de soutien pour un fonctionnement efficace. Ils instruisent les affaires dont ils ont la charge et formulent leurs propositions au conseil. Selon l'ISA (2011 : 14), « Les Comités restent une émanation du Conseil : ils n'ont pas de pouvoir de décision et sont sous l'autorité exclusive du Conseil. Ils préparent les travaux du conseil dans leurs domaines de compétence et émettent des avis, des propositions ou des recommandations selon les cas ». Ils l'assistent dans l'accomplissement de ses fonctions en vue d'assurer une gestion optimale, loyale, diligente et transparente de l'entreprise. Ces comités doivent être composés d'administrateurs non exécutifs et comprendre des administrateurs indépendants. Un effectif de trois (3) à cinq (5) membres est requis. Toutefois, ces derniers doivent disposer de l'expertise nécessaire pour exercer les fonctions qui leur sont assignées.

✓ Le comité d'audit

Généralement, à l'arrêté des comptes le conseil doit assumer deux missions essentielles qui sont : le contrôle de la gestion et, la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations surtout financières qui seront fournies aux actionnaires et au marché. La préparation de ses délibérations est assurée par le comité d'audit parfois appelé comité des comptes. Ce dernier joue un rôle central dans la transparence des comptes de l'entreprise et dans leur capacité à informer les actionnaires, les associés et autres parties prenantes. En fait, il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. De plus, il statue en permanence sur l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est confrontée.

Les membres du comité d'audit doivent avoir une bonne connaissance des spécificités comptables et financières de l'activité de l'entreprise. Les responsables financiers et

comptables de l'entreprise, mandataires sociaux ou non, peuvent être invités à participer aux travaux du Comité d'Audit, mais ne peuvent en être membres.

Ce comité se réunit au minimum quatre fois par an à la demande de l'un de ses membres ou du Président du Conseil d'Administration. Les compétences et le mode de fonctionnement du comité des comptes sont décrits dans un règlement intérieur qui lui est propre.

✓ **Le comité de nomination**

Ce comité a la charge de faire des propositions de nomination au conseil après avoir examiné tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération. Il veille à un équilibre dans la composition du conseil, notamment le nombre souhaitable d'administrateurs indépendants. Il a la responsabilité de la recherche et de l'appréciation des candidats possibles et évalue l'opportunité du renouvellement des mandats. A cet effet, il établit le profil général des administrateurs de l'entreprise : compétences, cursus, expérience nécessaires au sein du conseil. Il jauge périodiquement la taille et la composition du Conseil d'Administration auquel il soumet des recommandations en vue de l'ajustement en effectifs et en profils.

✓ **Le comité de rémunération**

Il s'agit de l'équipe d'administrateurs qui, au sein du conseil, a la responsabilité de statuer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, qu'ils soient exécutifs, non exécutifs ou indépendants. Le comité de rémunération doit disposer de l'expertise nécessaire en la matière. Il veille au respect de l'équilibre entre rémunération et performance en cohérence avec les pratiques du marché.

✓ **Le comité de gestion des risques**

Le comité de gestion des risques, responsable devant le conseil, assure l'élaboration et l'adoption de politiques de contrôle et de gestion des risques majeurs de l'entreprise. Ceci, en considération de tous les types de risques, qu'ils soient opérationnels, financiers, cliniques, stratégiques, éthiques, législatifs ou réglementaires. Il peut aussi s'agir des risques liés à la durabilité, à la conformité, à la réputation, à la qualité des services, aux ressources humaines, au secteur et au marché.

Après avoir décrit le mode de fonctionnement du conseil d'administration ainsi que sa composition, nous nous interrogeons sur les réalités de la direction générale.

1.4.2 Organe de direction : la Direction Générale

La Direction Générale définit la stratégie globale de l'entreprise et supervise son exécution. Cet organe regroupe l'ensemble des postes de management de l'entreprise et se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle. Les cadres de direction, sur la base des objectifs stratégiques, élaborent les objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise, définissent les stratégies idoines pour y arriver. Ils supervisent et gèrent les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés. Cependant, Dutermé (2002 :135) montrera que le rôle de la direction est triple, à savoir : veiller à la stratégie de l'entreprise ; gérer ses contacts extérieurs ; à l'interne, faire en sorte que l'ensemble de l'organisation fonctionne de façon intégrée et sans à-coups. Quel sera donc l'apport de l'assemblée générale ?

1.4.3 Assemblée Générale : Rôle des actionnaires

L'assemblée générale, lieu par excellence de l'exercice des droits des actionnaires, est l'organe souverain de l'entreprise. Selon Nicole et al. (2006 : 121), elle a la charge de prendre les décisions les plus importantes, notamment la modification des statuts, la nomination et la révocation des organes sociaux, l'approbation annuelle des comptes. De manière générale, l'exercice des droits de vote permet aux actionnaires d'élire leurs représentants, en l'occurrence les membres du conseil d'administration ainsi que de statuer sur les sujets qui leur sont soumis ou qu'eux-mêmes proposent.

La mise en œuvre de la gouvernance requiert l'existence d'outils.

1.5 Outils de gouvernance d'entreprise

L'adoption de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise nécessite le recours à un certain nombre d'outils. Ces derniers attestent de ce que les dirigeants appliquent réellement les

dispositions requises pour une gestion saine de l'organisation dans l'intérêt aussi bien des shareholders que des stakeholders. Il s'agit en fait de mettre en place un ensemble de moyens pour d'une part, fixer ou améliorer les règles de gouvernance et, d'autre part, s'assurer que les risques auxquels s'exposent les sociétés sont correctement évalués et maîtrisés. Les outils récurrents sont les statuts de l'entreprise, le règlement intérieur le code de bonne conduite, les chartes de déontologie des administrateurs, d'éthique, de bonne gouvernance d'entreprise. Il y a aussi, l'audit et le contrôle interne, la gouvernance des systèmes d'information, le management des risques, le contrôle de gestion. L'existence de ces derniers implique l'utilisation d'autres outils à l'image de la cartographie des risques ou l'adoption de certaines pratiques telles que la formation des administrateurs, l'évaluation des travaux du Conseil, etc.

Au terme de ce chapitre, il ressort que la gouvernance d'entreprise est un système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle se caractérise par deux visions, l'une actionnariale et l'autre partenariale. Ces dernières sont caractérisées par deux modèles à savoir, le modèle de type shareholder propre à un système Anglo-Saxon et celui dit stakeholder reconnu à l'Europe continentale. Une hybridation de ces deux systèmes de gouvernance est l'idéal.

La bonne marche des entreprises est fortement dominée par le fonctionnement du gouvernement d'entreprise et sa capacité à conduire aux destinées de la firme. C'est à juste titre que le conseil d'administration, pierre angulaire de la gouvernance devra comprendre des administrateurs indépendants dont l'ensemble des compétences couvriraient les grands domaines d'intervention du conseil. Ce, dans une certaine proportion permettant d'accomplir ses missions en toute objectivité. Il s'agit de défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, de l'entreprise elle-même et du système économique auquel elle appartient. Cela, dans le respect des principes des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Ce qui ne saurait se faire en l'absence d'outils de fonctionnement pertinents, efficaces et performants. C'est à juste titre que nous nous intéressons à l'un d'eux : le management des risques.

Chapitre 2 : DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES

De plus en plus, la culture du risque occupe une place importante dans la vie des entreprises. Les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs ont révélé la nécessité de maîtriser les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs des différents acteurs des organisations. Depuis une dizaine d'années environ, les entreprises ont conscience de l'enjeu de la maîtrise des risques. L'actualité du management des entreprises s'intéresse davantage à la question de l'efficacité dans la gestion des risques. Faisant l'objet de ce chapitre, il sera question de mettre en lumière le cadre de référence du management des risques ainsi que l'approche méthodologique.

2.1 Cadre conceptuel du management des risques

Il est nécessaire, avant d'entamer le vif du présent chapitre, de définir certains vocables et expressions afin de permettre une bonne compréhension à tout lecteur.

2.1.1 Risque d'entreprise

Le risque est défini comme étant l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des résultats (AFNOR, 2009 : 1). C'est un événement dont l'arrivée aléatoire est susceptible de porter atteinte à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, à l'atteinte des objectifs. On parle donc de risque par rapport aux objectifs fixés et aux événements susceptibles d'enfreindre ou de favoriser leur atteinte.

IFACI & al. (2005 :5) précise que : « les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux à la fois. Les événements ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. En revanche, les événements ayant un impact positif peuvent contrebalancer des impacts négatifs des risques ou constituer des opportunités ». Il existe donc une corrélation entre l'événement, le risque et l'opportunité.

Chaque entreprise classe ses risques selon la nature de ses activités. C'est ainsi que la classification des risques diffère selon qu'il s'agisse d'une banque, d'une entreprise commerciale ou d'une entreprise industrielle. Même s'il existe plusieurs manières de

classifier les risques, la plupart se chevauchent. C'est ainsi que nous convenons avec Cleary et Malleret (2006 : 75) de regrouper en quatre catégories tous les risques auxquels peut faire face une entreprise. Il s'agit des :

- risques stratégiques qui menacent la survie de la firme ou sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur ;
- risques financiers qui menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise ;
- risques opérationnels qui résultent des défaillances d'efficacité opérationnelle ou de prestation de service dans la réalisation des activités de l'entreprise ;
- risques projets dans le cadre de programmes ou projets résultant de facteurs aussi bien internes qu'externes.

Cependant, la maîtrise du risque demeure une incontestable préoccupation pour les dirigeants d'entreprise.

2.1.2 Maîtrise du risque

Le préalable à toute maîtrise du risque est son identification, son évaluation. Il s'en suivra une méthode de sa gestion. Ladite gestion du risque se définit comme une démarche transversale reposant sur la recherche systématique des facteurs susceptibles d'atténuer ou empêcher l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit d'une démarche d'analyse desdits facteurs, puis de leur synthèse permettant d'éclairer le décideur sur les conséquences de ses décisions. Le but est de réduire la fourchette d'incertitude sur l'atteinte des résultats à un degré acceptable.

La maîtrise des risques est selon le Cahier de l'académie (2009 : 90) « un processus permettant :

- de définir le niveau d'appétence au risque de l'entreprise. Cette appétence est définie par le chef de l'entreprise et la chaîne de décideurs en fonction de la stratégie du groupe. Le niveau de risque accepté peut être plus ou moins élevé ;
- d'identifier, catégoriser et évaluer les risques opérationnels, financiers et de conformité (respect des lois et règles) ;
- proposer des mesures préventives ou correctives permettant de réduire le niveau de risque et de respecter le niveau d'appétence au risque défini par la direction ».

Il s'agit, en fait, de l'approche des risques de l'entreprise au niveau des organes de gouvernance visant à s'assurer que le niveau de risque est en adéquation avec ses objectifs de croissance et de rendement. Toutefois, le management et les opérationnels devront s'y mettre pour rendre possible cette maîtrise des risques.

2.1.3 Management du risque

Le management des risques est avant tout un processus de coordination, de prévention, d'identification et de traitement des risques en vue de les amener à un niveau acceptable selon l'appréciation du gouvernement de l'entreprise. Il s'agit d'un système résultant de l'action des principaux acteurs de l'entreprise. Selon IFACI & al. (2005 : 5), « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

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

Pour PricewaterhouseCoopers et Landwell (2007) in « Option Finance n°942/943 : 45 », le management des risques est une « analyse et synthèse des principaux risques à l'échelle de l'entreprise ; animation des dispositifs de contrôle et de pilotage ». Pour eux, le management des risques est l'ensemble des politiques et moyens mis en œuvre par une entité pour détecter, limiter et contrôler les risques liés à ses activités. Ceci dit, y a-t-il un cadre de référence pour le management des risques ?

2.2 Cadre référentiel de management des risques

Le référentiel, dans tout domaine d'activité, est un élément important pour l'orientation stratégique de l'entité qui l'adopte. Dans le cadre du management des risques encore appelé gestion globale des risques, le référentiel est nécessaire pour uniformiser les pratiques surtout, en ce qui concerne la terminologie, les processus de déploiement et l'organisation de la gestion des risques. Plusieurs cadres de référence ou référentiels existent dans le domaine de

la gestion globale des risques. Nous retiendrons le COSO, le COCO et le turnbull guidance, l'AS/NZS 4360, le FERMA, l'ISO 31000 : 2009 et l'AMF.

2.2.1 Du COSO 1 au COSO 2

Le COSO 1 est un standard de contrôle interne défini en 1992 par la Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Il retient cinq éléments essentiels jugés nécessaires pour une bonne maîtrise des activités qui réunissent les conditions indispensables pour un bon contrôle interne. Ces éléments, présentés sous la forme d'une pyramide, comportent de la base au sommet : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, le pilotage et, l'information et la communication.

Le COSO 2, quant à lui, propose un cadre de référence pour la gestion globale des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework ou ERM). Selon Renard (2010 :138), « L'approfondissement des travaux du COSO 1 a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques ». Publié en 2004, le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise. Il est présenté en forme de cube mettant en exergue les objectifs organisationnels, les composantes du management des risques et les unités ou business unit. Le dispositif de management des risques, comme le propose le COSO 2, comprend huit éléments qui sont : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage.

2.2.2 COCO et turnbull guidance

Le COCO (Criteria on Control Committee) est un référentiel canadien publié en 1995. Il définit le contrôle interne de la manière suivante : « Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs ». Il met l'accent sur les moyens mis en œuvre tout en faisant ressortir quatre (4) éléments essentiels au contrôle et à la réalisation des objectifs. Il s'agit entre autres du but (objectifs), de l'engagement, de la capacité (action), du suivi et l'apprentissage.

En ce qui concerne le Turnbull guidance, il est un référentiel propre à la Grande Bretagne qui donne une définition qui reprend l'essentiel de celle du COCO complétée d'objectifs. L'on retient de ce référentiel qu'un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise. Leur combinaison facilite l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à atteindre ses objectifs. Aussi, aident-ils à assurer la qualité du reporting interne et externe, ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus générant un flux d'informations pertinentes et fiables. Ils aident également à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes.

2.2.3 AS/NZS 4360

Le plus ancien des référentiels de management des risques, l'Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360 est un référentiel australien dont la première version date de 1995. Il a été révisé en 1999 puis en 2004. Approuvé par ISO, il comporte deux parties : la première relative à la synthèse du standard de risk management et la seconde détaille le standard dans « Risk Management guidelines-Companion ». Ce référentiel met l'accent sur l'importance de l'intégration de la culture du risque dans l'organisation. Il présente le risque comme étant la résultante de l'effet et d'une probable déviation de ce qui était prévu. Il stipule que le management des risques peut être la gestion des menaces mais également des opportunités.

2.2.4 FERMA

Référentiel européen du nom de la Federation of European Risk Management Associations, FERMA a été adopté en 2002. Il se veut un recueil des meilleures pratiques européennes. C'est un cadre de référence qui met l'accent sur la gestion des risques. En fait, un système de contrôle des risques intégré à la mise en œuvre de la stratégie. En clair, c'est un processus continu et itératif d'amélioration, approprié par tous les acteurs de l'organisation qui décrit des facteurs d'origine des risques internes comme externes et les catégorise en risques financiers, stratégiques, opérationnels.

2.2.5 ISO 31000 : 2009

La norme ISO 31000 version 2009 essaie de couvrir tous les référentiels internationaux existants. Cette norme est générique et ne vise pas à promouvoir l'uniformisation du management des risques. En fait, elle reconnaît la diversité de nature, de niveau et de complexité des risques et fournit des lignes directrices sur les principes et la mise en œuvre du management des risques. De ce fait, elle dispose que certaines directions pourraient revoir leurs pratiques de management à la lumière de cette norme. Elle rappelle aussi que l'intérêt et l'objectif du management des risques réside dans la globalité de son application sur tous les domaines de l'organisation. Cette norme est structurée en trois parties : les principes, le cadre organisationnel et le processus de management des risques.

2.2.6 Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

L'AMF a décidé de rédiger en 2006, un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. Ce texte stipule que : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité ». Il poursuit les objectifs visant à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire. Il s'intéresse aussi au bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, à la fiabilité des informations financières.

Les principaux référentiels de gestion globale des risques ainsi présentés, l'on peut dire qu'ils présentent des points communs. En effet, selon AMRAE (2009), ils :

- définissent leur propre terminologie et proposent un standard et un guide d'application ;
- sont applicables à des structures d'organisation et d'activités diverses ;
- recherchent les menaces mais aussi les opportunités ;
- désignent un processus générique de management des risques tout en préconisant la flexibilité dans le déploiement ;
- retiennent que la gestion des risques est une bonne pratique de management qui doit se fonder dans les processus métier, les business unit ou les activités de l'entreprise.

Toutefois, ils ont un degré de détail différent, motif de l'adoption de l'un au détriment des autres. Tandis que certains se limitent au seul contrôle interne, d'autres s'étendent à la gestion globale des risques voire à un processus d'amélioration continue.

Au regard des différents cadres de référence tels que présentés, le référentiel COSO en l'occurrence le COSO 2 semble le mieux adapté pour le management des risques de l'entreprise. En effet, il est plus complet, est reconnu et est la référence de plusieurs autres référentiels en la matière. Mais, il n'est pas exhaustif, encore moins ne s'auto-suffit pas. Certains aspects bien définis dans les autres référentiels lui seraient d'un grand apport. Ceci dit, il y a lieu de comprendre la méthodologie du management des risques.

2.3 Méthodologie du management des risques

Le risque est inhérent aux activités des entreprises. Selon AMF (2010 : 6), « il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque ». Aujourd'hui, les entreprises les plus performantes ont parfaitement compris qu'il faut les limiter au mieux. Elles les suscitent même pour créer de nouveaux potentiels. Toutefois, la maîtrise du risque est la résultante d'une méthodologie profilée avec minutie dont la première composante est l'environnement interne.

2.3.1 Environnement interne

L'environnement interne, selon IFACI & al. (2005 : 40), « exerce une influence sur la façon dont les stratégies et les objectifs sont définis, sur la façon dont les activités sont structurées et les risques identifiés, évalués et gérés. Il exerce également une influence sur la conception et le fonctionnement des activités de contrôle, sur les systèmes d'information et de communication ainsi que sur le suivi des opérations ». C'est le fondement du contrôle interne. Cette notion d'environnement interne implique une culture en matière de MR de l'organisation, son appétence pour le risque, la surveillance exercée par le conseil d'administration, l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence du personnel, la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilités, l'organisation et le développement des collaborateurs. Elle reflète le style d'organisation de l'entreprise et constitue le fondement structurel des autres éléments du dispositif de MR. L'environnement interne doit être

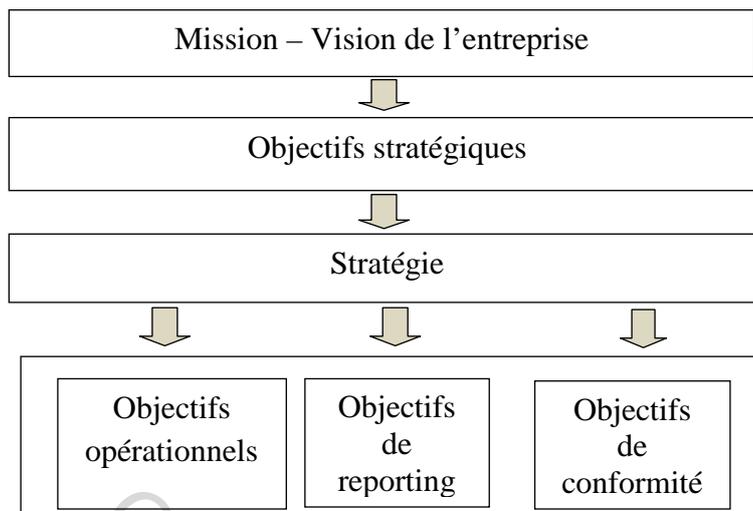
favorable au déploiement des autres éléments du management des risques, à commencer par la fixation des objectifs.

2.3.2 De la fixation des objectifs à la cartographie des risques

Parmi les éléments constituant les bonnes pratiques de management des risques d'entreprises, figure l'adoption d'une politique de gestion des risques écrite et communiquée. De façon logique, elle se réfère aux objectifs fixés. En effet, la fixation des objectifs incarne des responsabilités qui, selon Miard (2007) in « Revue de l'audit interne n°183 : 7 », « sont essentiellement attribuées à la direction pour la définition de la politique, aux responsables opérationnels pour sa mise en œuvre et à des fonctions spécialisées pour le reporting sur les risques ». Qu'implique réellement la fixation des objectifs ?

2.3.2.1 Fixation des objectifs

Selon IFACI & al. (2005 : 7), « Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation ». En effet, dans le cadre de la mission de l'organisation ainsi que de sa vision, la direction détermine les objectifs stratégiques, conçoit une stratégie et décline les objectifs spécifiques qui en découlent, à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise. De façon générale et conformément au COSO 2 report, les objectifs de l'entreprise peuvent être classés en objectifs stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité. Tout en étant distincts, ces objectifs se recoupent. Un objectif d'une catégorie donnée peut relever de plusieurs autres et répondre aux divers besoins de l'organisation. C'est pourquoi, tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau, doivent avoir une bonne compréhension des objectifs de l'organisation qui se rapportent à leur périmètre d'activité. Le schéma ci-après résume cette étape de fixation des objectifs de l'entreprise dans le cadre du management des risques.

Figure 1 : Fixation des objectifs de l'entreprise

Source : nous-même, inspiré d'IFACI et al. (2005 : 53)

Une fois les objectifs connus et communiqués, il est possible de procéder à l'identification des événements, première étape de la cartographie des risques.

2.3.2.2 Cartographie des risques

La cartographie des risques est un instrument pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes les autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques. Aussi, est-elle utilisée dans la gestion globale des risques comme un repère pour assurer la protection et la continuité des activités, en cohérence avec le niveau d'appétence pour le risque. Son élaboration requiert l'implication des managers à tous les niveaux de l'entreprise, à savoir : la Direction Générale, et les directions opérationnelles. Pour y arriver, les relations descendantes ou ascendantes peuvent être utilisées. L'on utilise respectivement les expressions « top down » ou « bottom up » pour les désigner. Il est également possible de les combiner.

La responsabilité de l'établissement de la cartographie des risques est souvent discutée entre le risk manager et l'auditeur interne. Tout dépend de l'organisation en place. Selon Renard (2003 : 100), « S'il existe un risk manager, c'est tout naturellement à ce dernier qu'il revient de soumettre un projet à la Direction Générale. L'audit interne aura alors pour mission

d'analyser le document et de suggérer des améliorations. S'il n'y a pas de risk manager, c'est l'audit interne qui devra faire des propositions,... ».

Si l'on admet que la cartographie des risques est un outil important pour déceler les zones de vulnérabilités de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que sa conception est fondée sur une démarche dont la première étape est l'identification des risques.

✓ **Identification des risques**

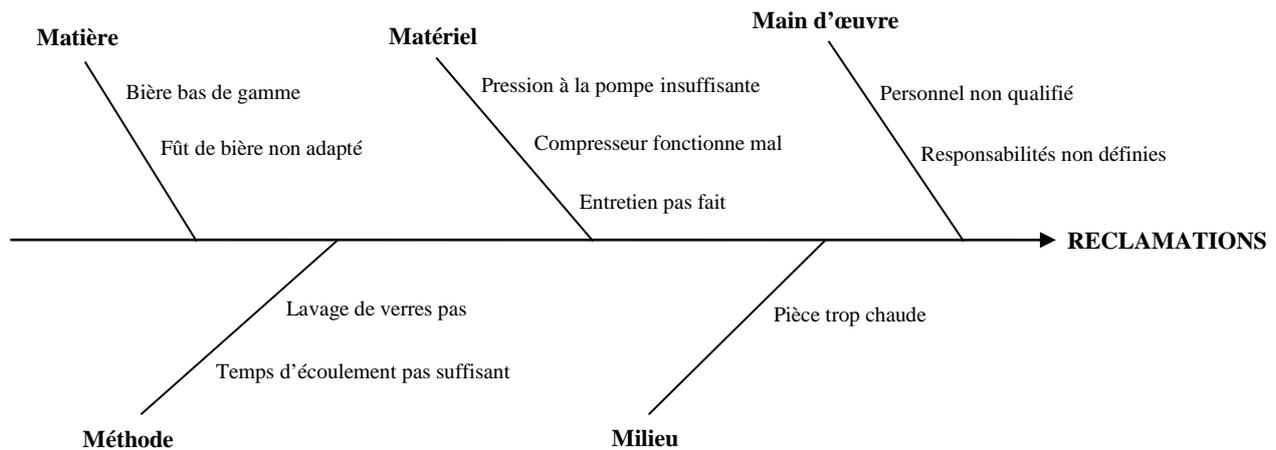
L'identification des risques est l'élément du dispositif de MR qui consiste à déterminer les événements susceptibles d'avoir un impact négatif ou positif sur la réalisation des objectifs. La problématique du risque est réelle et effective dans la vie d'une entreprise. Son identification, selon Métayer et Hirsch (2007 : 50), passe par trois (3) démarches possibles :

- la démarche intuitive et empirique,
- la démarche descendante, qui part d'un inventaire des effets,
- la démarche ascendante, qui part des causes.

La démarche intuitive est généralement relative au brainstorming, remue-méninges en français. Celle empirique consiste à s'appuyer sur l'expérience. Souvent l'on se réfère à des ouvrages pour en extraire les risques qui semblent convenir à la situation de l'entreprise. Les matrices de découverte permettent d'éviter certains oublis, et de se poser quelques questions qui ne seraient pas forcément venues à l'esprit.

La démarche descendante, quant à elle, consiste à partir des effets de la menace pour remonter aux causes qui peuvent être à l'origine de cet événement, à l'aide, par exemple, d'un arbre des causes.

Pour ce qui est des méthodes ascendantes, selon Métayer et Hirsch (2007 : 52), « ... on part des causes : un concurrent apparaît, nos ateliers sont sales, une inondation survient, etc. Ensuite, on en déduit les effets qui peuvent toucher l'entreprise : perte de chiffre d'affaires, grève du personnel, fuite de clients... ». Dans ce cas, le diagramme d'ISHIKAWA ou méthode des 5M (Main-d'œuvre, Méthode, Milieu, Matière première, Matériel), un outil graphique présenté sous forme d'arête de poisson, permet de visualiser et d'analyser les effets éventuels sur chaque M. La figure ci-après est un exemple de méthode des 5M. Elle est relative à un gérant de bistrot qui reçoit de nombreuses réclamations de ses clients.

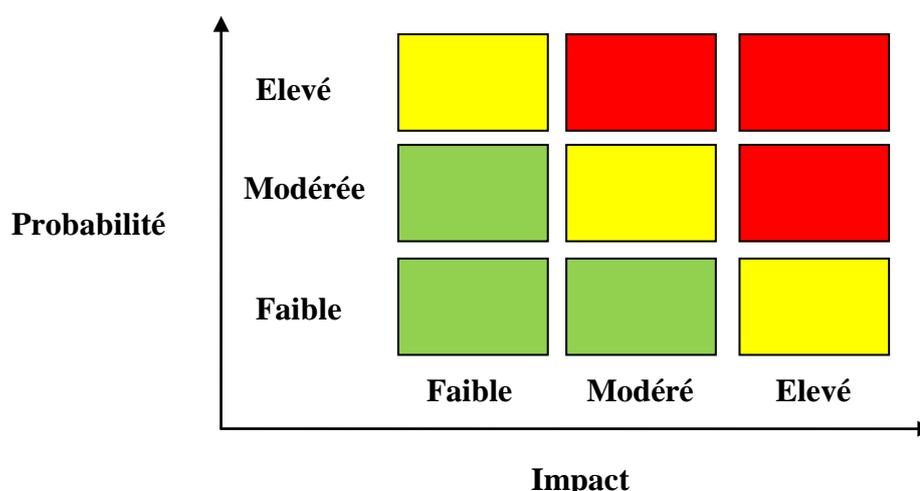
Figure 2 : Diagramme d'ISHIKAWA ou diagramme des 5M

Source : <http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=55>

Plusieurs approches existent certes, mais l'idéal, dans la pratique est de les combiner. Les insuffisances des unes seront corrigées par les autres. Par exemple, la combinaison d'un arbre des causes et d'un 5 M donne le « diagramme papillon ». Aussi appelé « nœud papillon », c'est un outil qui combine un arbre de défaillance et un arbre d'événement. Son point central est l'événement redouté central. L'enjeu de l'identification des risques est d'avoir une vision globale des risques sous la forme d'un portefeuille. Ledit portefeuille des risques les caractérise à chaque niveau de l'organisation. Ceci dit, les outils disponibles pour l'identification des risques peuvent ou doivent permettre d'obtenir une base de données des risques de l'entreprise et permettre leur évaluation.

✓ **Evaluation des risques**

Les risques sont analysés et évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact. Cette étape permet de hiérarchiser les risques et, elle sert de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. En effet, elle permet de déterminer si les risques sont mineurs ou majeurs et déterminer la priorisation de leur traitement. Un risque est dit mineur lorsque son impact et sa probabilité sont faibles. Il est dit majeur quand ces deux variables sont fortes, ce qui requiert une analyse plus approfondie (THAI, 1999 : 158). Le livrable qui matérialise la hiérarchisation des risques est la matrice des risques, image des risques de l'organisation à un moment donné. Un jeu de couleurs permet de mettre en exergue la criticité (Probabilité X Impact) des risques comme l'indique la figure suivante.

Figure 3 : Matrice des risques ou cartographie des risques

Source : nous-même, inspiré de DEKEYSER (2011)

Les risques qui méritent une attention particulière sont les risques moyens et forts. Ceux-ci sont respectivement considérés comme étant les risques critiques et les risques majeurs. Toutefois, les risques faibles doivent régulièrement faire l'objet de réévaluation afin de s'assurer qu'ils demeurent dans les limites acceptables. Néanmoins, nous nous interrogeons sur le type de réponse à donner aux risques identifiés, évalués et hiérarchisés.

2.3.3 Dispositif de contrôle et maîtrise des risques

Une entreprise soucieuse de sécuriser ses activités et de garantir l'atteinte de ses objectifs ne se limiterait pas à la cartographie des risques. De façon logique, elle prendra les dispositions requises pour avoir le contrôle des événements qui constituent des menaces, mais aussi, elle saisira les opportunités pour améliorer les conditions d'atteinte desdits objectifs. Cette étape est relative au traitement des risques et à l'activité de contrôle.

2.3.3.1 Traitement des risques

A ce stade, le management décide des traitements à appliquer pour chacun des risques en guise de réponse aux problèmes susceptibles de survenir. Seulement, la prise en compte des solutions devra mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence. Selon IFACI & al. (2005 : 83), « Les différentes solutions possibles sont :

l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation des risques ». Toutefois, il convient de considérer l'effet desdites solutions en termes de probabilité et d'impact et de ce qu'elles impliquent en termes de coûts et de bénéfices. Renard (2010: 160) dira que : « Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque. [...] il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention ».

Les solutions possibles pour se mettre à l'abri du risque peuvent de ce fait être relatives à l'évitement, la réduction, l'acceptation ou le transfert.

- ✓ **L'évitement** consiste à ne pas exercer une activité exposée aux risques. Cette attitude radicale peut sembler la solution à tous les problèmes, en retour, il n'y aura pas de création de valeur. Du moins elle sera relative. Elle se traduit dans l'entreprise par une interdiction de se livrer à des pratiques à risques élevés.
- ✓ **La réduction** ou atténuation consiste à réduire efficacement la probabilité et l'impact du risque. Il s'agit d'améliorer le contrôle interne en prenant en compte les observations et recommandations des auditeurs internes.
- ✓ **L'acceptation** est une stratégie viable lorsqu'il s'agit de petits risques pour lesquels une couverture d'assurance serait trop onéreuse et peu rentable sur le long terme. Par défaut, tous les risques qui ne sont pas évités ou transférés sont acceptés.
- ✓ **Le transfert** consiste à transférer le risque vers une entité spécialisée en la matière. Il se fait généralement par le biais d'une assurance. L'assureur accepte d'assumer les conséquences d'un événement à risque moyennant le versement d'une prime. Cette pratique reste l'un des recours préférés de beaucoup d'entreprises.

Lorsque l'entreprise a pris toutes les mesures pour circonscrire les risques, quel contrôle pourra-t-elle mettre en place pour s'assurer de l'efficacité de son système ?

2.3.3.2 Suivi et activités de contrôle

La satisfaction d'un dirigeant d'entreprise ne peut être grande que lorsque le système mis en place pour sécuriser ses activités et atteindre les objectifs fonctionne correctement, à tous les niveaux de son organisation. C'est pourquoi, il ne peut pas se contenter de ne donner que des instructions pour maîtriser les risques. Il veille en permanence à l'application effective de ses prescriptions et s'assure que l'activité globale se déroule dans les meilleures conditions. De plus, il vérifie que les mesures prises sont toujours fonctionnelles et pertinentes. Il s'assure que le niveau de risque évolue dans des proportions raisonnables. Plusieurs types de contrôle existent. Il s'agit des contrôles préventifs, correctifs ou de détection. Ces derniers doivent être appropriés, fiables, de qualité et efficaces. C'est à juste titre qu'il y a lieu de communiquer les informations à travers un système de reporting performant.

2.3.4 Pilotage du dispositif de management des risques

C'est la phase du MR qui s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue. Elle comprend la communication et l'information ainsi que le reporting sur les risques.

2.3.4.1 Information et communication

La collecte de l'information pertinente et sa diffusion dans les délais permettent à chacun, au sein de l'entreprise, d'assumer ses responsabilités. Selon IFACI et PwC (2002 : 83), « les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité ». Ces données internes ou externes à l'entité permettent la prise de décisions pertinentes.

En effet, afin de mieux orienter ou réorienter sa stratégie, il est nécessaire de considérer les informations relatives au passé, au présent mais aussi en tenant compte de la vision du futur.

Cela permet :

- de comparer les performances de l'organisation et, d'identifier les évolutions et tendances de l'activité de l'organisation ;
- d'aider à la détection d'événements potentiels qui affectent le profil de risques actuel de l'organisation qui, normalement doit être cohérent avec l'appétence pour le risque.

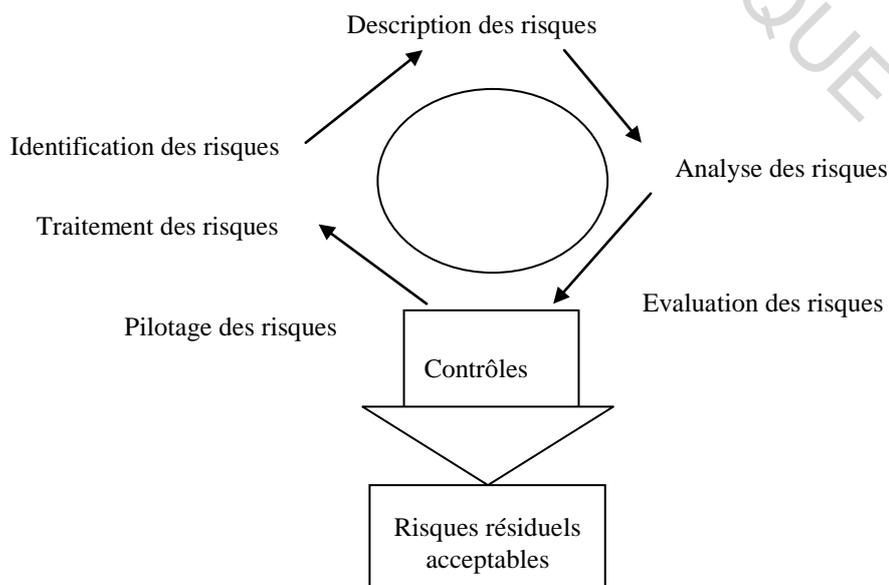
De même, il est nécessaire de s'assurer que la qualité des informations (le niveau de détail et périodicité) est suffisante pour identifier, analyser et traiter les risques pour ainsi les maintenir dans les limites acceptables. Quelle que soit la situation, l'information doit être communiquée sous une forme adaptée selon le destinataire.

2.3.4.2 Reporting

Dans le souci d'avoir un dispositif pertinent et performant, il convient de mettre en place un système de reporting selon une périodicité raisonnable. Il est question de procéder à des évaluations périodiques, à mesure de soulever les forces et les faiblesses du système de contrôle interne. Ce qui permet d'attirer l'attention de la hiérarchie sur les insuffisances relevées en vue de mieux orienter les prises de décisions. Le problème qui se pose ici est celui de l'étendue et la fréquence des évaluations. Cela dépend essentiellement du niveau des risques et de l'efficacité du processus de surveillance. Lorsque les insuffisances ou les lacunes constatées sont importantes, la direction générale et le conseil d'administration devront être saisis.

Le schéma ci-après résume la méthodologie du management des risques au sein d'une entreprise.

Figure 4 : Méthodologie de management des risques au sein de l'entreprise



Source : nous-même

En guise de conclusion, nous pouvons dire qu'un dispositif de management des risques, dans le cadre organisationnel d'une entreprise, est un atout pour permettre la prise de décisions de façon optimale et favoriser l'atteinte des objectifs. Plusieurs cadres de référence existent. Le COSO 2, avec ses huit composantes, en est le principal même s'il n'est pas auto-suffisant. Plusieurs autres référentiels existent et contribuent également à la maîtrise des risques dans l'entreprise. Il s'agit de l'AS/NZS 4360, du COCO, du Turnbull, du FERMA, de la norme ISO 31000 :2009 pour ne citer que ceux-là.

Le dispositif de management des risques se fonde sur un environnement interne et externe bien déterminé, à partir duquel les objectifs stratégiques de l'entreprise sont définis. Une cartographie des risques établie sur la base des objectifs spécifiques en référence aux objectifs stratégiques permet de mettre en place un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques. Dans le souci d'une amélioration continue et dans l'optique de l'atteinte des objectifs, le pilotage est une étape importante. Seulement, l'on s'interroge sur le rôle de la gouvernance d'entreprise dans la mise en place d'un tel dispositif.

Chapitre 3 : GOUVERNANCE ET MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES

La surveillance des risques est, depuis un certain temps, l'une des principales préoccupations des dirigeants d'entreprises. En effet, l'atteinte de leurs objectifs semblent difficile voire impossible eu égard à certains paramètres non pris en compte. Les investissements sont souvent voués à l'échec. Pour cela, la majorité des entreprises recourt, à la mise en place d'un dispositif de management des risques efficace pour renforcer les techniques de gestion déployées. Ce qui requiert l'adhésion et l'implication effective des organes de gouvernance de l'organisation.

Le présent chapitre traite des rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance d'entreprise dans la mise en place d'un dispositif de management des risques d'une part ; met en exergue d'autre part, une démarche pour sa mise en œuvre avant d'aborder ses avantages.

3.1 Rôle et responsabilités des acteurs de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques

L'initiative de la maîtrise des risques traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel de sorte à profiter des opportunités, mais également à sécuriser les activités. Dans le même temps, la nécessité d'évoluer vers un cadre plus large de maîtrise globale des risques de l'entreprise, avec un contrôle interne de qualité, demande inéluctablement le concours des principaux acteurs qui la composent.

3.1.1 Conseil d'administration

Le conseil d'administration, sous le contrôle de l'Assemblée Générale, impulse une démarche de surveillance des risques dans l'entreprise (IFA & al., 2009 : 25). Il veille à ce qu'un processus global de management des risques approprié, suffisant et efficace soit mis en place. De plus, il prend toutes les dispositions pour être informé périodiquement des résultats du processus de management des risques à travers l'entreprise en vue de s'assurer que le processus fait l'objet d'évaluations régulières. En effet, obligation est faite au conseil de rendre compte, dans son rapport de gestion, des principaux risques auxquels la société est confrontée (AMF, 2010 : 11). Toutefois, la Direction Générale y joue un rôle important.

3.1.2 Direction Générale

Dans toute organisation, la responsabilité ultime du management des risques revient au Directeur Général qui incarne la direction générale. Selon IFACI & al. (2005 : 132), « L'un des principaux aspects de cette responsabilité est de s'assurer de l'existence d'un environnement interne favorable ». La Direction Générale fixe les responsabilités de chaque acteur du système de gestion des risques et définit clairement leurs différents rôles. De même, responsable de la conception et de la mise en place, elle assure le pilotage du processus du MR en tenant compte du niveau de risques acceptables. Pour ce faire, il lui appartient de définir la politique de gestion des risques en cohérence avec la stratégie présentée au conseil d'administration, ainsi que la démarche et le dispositif nécessaire pour une mise en œuvre effective. Pour ce faire, il met à disposition les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du processus de maîtrise des risques.

La Direction Générale prend les dispositions nécessaires pour fournir aux administrateurs les informations dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches. Il lui revient de satisfaire rapidement et totalement les demandes émanant du CA (Greuning et Bratanovic, 2004 : 47). Toutefois, les activités du management opérationnel lui permettent d'arriver à bout de ses responsabilités.

3.1.3 Management opérationnel

Le management opérationnel est le responsable principal de la maîtrise des risques au quotidien en ce qui concerne les unités opérationnelles sous son autorité. Il veille à ce que l'exposition aux risques soit conforme à la politique de gestion des risques, notamment le niveau d'appétence défini par la Direction Générale. Tout manager, responsable d'une direction opérationnelle et fonctionnelle, est responsable de ses propres risques. De ce fait, il choisit le traitement à appliquer au risque en collaboration avec le risk manager, à défaut, le responsable en charge de la coordination des activités de gestion des risques. Le management opérationnel rend compte à la Direction Générale des risques sur son périmètre d'activité et, le cas échéant, des actions mises en œuvre pour mieux les maîtriser. Toutefois, il a besoin du soutien de la direction des risques.

3.1.4 Direction des risques

Responsable de la cohérence du processus global de gestion des risques, la direction des risques anime le processus d'identification des événements susceptibles d'empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle travaille en collaboration avec les directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise. Elle évalue les risques et assure le pilotage du dispositif en place. Selon IFA & al. (2009 : 27), « Elle établit la cartographie des risques majeurs du groupe et synthétise les plans d'actions corrélatifs ». Elle s'assure de la mise en place des règles de conduite contribuant à un environnement interne cohérent et favorable à la maîtrise des risques.

La direction des risques a la responsabilité de donner à la Direction Générale une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques de l'entreprise. Cependant, l'évaluation du processus de management des risques revient à l'audit interne.

3.1.5 Audit interne

Le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au Conseil d'Administration notamment, le comité d'audit s'il en existe, une assurance objective, raisonnable quant à l'efficacité du dispositif de management des risques. L'objectif est que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien. Pour ce faire, l'audit interne évalue l'efficacité du dispositif en place en vue de la maîtrise des risques et formule des recommandations quant aux améliorations à y apporter. En effet, la norme d'audit interne 2120 de l'IIA (2011 :16), stipule que « l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration ».

De façon spécifique, dans le processus de management des risques, conformément aux dispositions de l'IIA (2004), l'audit interne a pour principaux rôles de :

- donner une assurance sur les processus de gestion des risques,
- donner l'assurance que les risques sont bien évalués,
- évaluer les processus de gestion des risques,
- évaluer la communication des risques majeurs,
- examiner la gestion des principaux risques.

La mise en place d'un dispositif de MR dépend de l'initiative et de l'action des principaux acteurs de l'organe de gouvernance d'entreprise certes, mais nous nous interrogeons sur la démarche à suivre.

3.2 Démarche de mise en œuvre d'un dispositif de management des risques

Il existe une procédure à suivre pour la mise en place d'un dispositif de management des risques. Cependant, elle diffère d'une entreprise à une autre selon le secteur et la taille. Néanmoins, certains points communs constituent les éléments clés de succès. La première étape en est la mise en place d'une équipe centrale.

3.2.1 Mise en place d'une équipe centrale

Pour être efficace, le management des risques doit être proactif et préventif, ne pas se faire d'une manière cloisonnée par des professionnels du risque. Il doit être réalisé de manière transverse, sous l'impulsion d'un leadership, en l'occurrence le gouvernement d'entreprise. C'est à juste titre que la mise en place d'une équipe centrale est le point de commencement de l'implantation d'un dispositif de management des risques au sein d'une entreprise. Issus de représentants des directions opérationnelles et des fonctions support, les membres de cette équipe doivent maîtriser les éléments, concepts et principes du cadre de référence retenu. C'est l'aspect fondamental de cette étape qui permet de s'appuyer sur une compréhension commune en vue de concevoir et déployer un dispositif de MR répondant le mieux aux besoins de chacune des directions (IFACI & al., 2005 : 160). Les activités de ladite équipe doivent être coordonnées par un risk manager ou un spécialiste en la matière. Toutefois, le soutien de la Direction Générale est un atout.

3.2.2 Parrainage de la Direction Générale

Le succès d'une telle opération est difficile voire impossible sans le soutien de la direction générale. C'est pourquoi, son implication dans une telle initiative est d'une importance capitale. En effet, il revient à la Direction d'expliquer les avantages du MR et de communiquer à l'ensemble de ses collaborateurs, les dispositions prises notamment, les ressources allouées. La détermination du Directeur Général est un facteur de réussite. Il devra donc impulser le développement d'un plan de mise en œuvre.

3.2.3 Développement du plan de mise en œuvre

C'est la phase de conception du projet d'implantation du MR. Le plan développé définit les différentes phases et décrit les étapes du projet. Ces dernières comprennent les activités à mener et leurs successions, les ressources nécessaires, le calendrier d'exécution et autres informations susceptibles de faciliter la compréhension du système à mettre en place. La contribution effective des membres de l'équipe centrale est nécessaire. En fait, c'est le lieu de la prise en compte des attentes des différentes entités ou directions qu'ils représentent, à la suite d'échanges. Mais également, c'est la plate-forme idéale pour discuter des changements à opérer. Ce plan situe les responsabilités quant à la gestion du projet et en même temps constitue un moyen de communication et de coordination. Toutefois, il constitue une étape préliminaire. Avant sa validation et sa mise en œuvre, il y a lieu de faire un état des lieux afin de procéder aux ajustements nécessaires.

3.2.4 Evaluation de la situation existante

C'est le moment de vérifier, conformément au référentiel retenu, de la manière dont sont appliqués les éléments, concepts et principes de MR au sein de l'entreprise. Il s'agit de s'assurer qu'une culture des risques existe. L'équipe centrale a aussi pour rôle de recenser les politiques, processus, pratiques et techniques, qu'elles soient formalisées ou non. De même, elle fait un état des lieux des compétences existantes et les responsables en charge de la conduite des opérations en la matière. En fonction des orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que de ses objectifs, l'équipe centrale définit une vision du MR en tenant compte de l'existant.

3.2.5 Vision du management des risques de l'entreprise

Il s'agit pour l'équipe centrale de décrire ce que l'entreprise voudrait être, ses aspirations en la matière. La vision est axée sur l'avenir, sur un idéal à atteindre. Elle doit être une source d'inspiration et servir de guide en sa qualité d'outil de communication. Elle permet d'orienter les efforts et les ressources vers un objectif commun en ce qui concerne le contrôle des risques. Dans le cas d'espèce, elle inclut la manière dont l'organisation entend orienter ses efforts afin de mettre sous contrôle ses risques. La définition de la vision de risques requiert des compétences adaptées, d'où la nécessité de leur développement.

3.2.6 Développement des compétences

A ce stade, l'équipe en charge du pilotage du projet de MR a la situation de l'état des lieux et une bonne connaissance de ses aspirations. Il ne lui reste plus qu'à avoir les compétences requises pour une bonne mise en œuvre. Par le biais des formations au MR, le personnel devait pouvoir comprendre davantage la nécessité d'une culture des risques, être en mesure d'identifier, évaluer, traiter et maîtriser les risques inhérents à leurs activités. Une fois que cet aspect est satisfait, c'est le plan de mise en œuvre qu'il y a lieu d'adapter.

3.2.7 Plan de mise en œuvre

Il s'agit ici d'ajuster le plan de mise en œuvre en tenant compte de l'état des lieux, de la vision et des compétences disponibles. Sur cette base, les réorganisations nécessaires peuvent être opérées. Cela suscite des changements qu'il convient de gérer.

3.2.8 Gestion des changements

Selon Pastor (2005 : 7), « La plupart du temps, un projet d'évolution est imaginé de façon binaire : la situation actuelle et la situation voulue. C'est peut-être là, le premier défaut de raisonnement. Tout simplement parce que la situation de transition, à l'évidence est la plus importante ». Le changement est en fait une situation de transition qui mérite l'adhésion aussi bien individuelle que collective de l'ensemble du personnel de l'entité. Il nécessite un traitement à part entière. Il est donc incontournable d'œuvrer à informer, faire comprendre et obtenir l'adhésion au changement pour qu'il entre effectivement dans les faits, dans les habitudes, bref, dans la culture de l'entreprise. L'ensemble des actions entreprises pour arriver à bout des changements et ainsi voir la réalisation du projet de MR intègre des plans de déploiement, des sessions de formation, des mécanismes de rétribution. Le succès d'un tel projet dépend aussi de son pilotage.

3.2.9 Pilotage

A ce stade de la mise en place d'un dispositif de management des risques, il est question de veiller au bon fonctionnement du projet au sein d'une entreprise. Afin de le suivre et analyser sa mise en œuvre, il est opportun de concevoir des outils de suivi et évaluation. Cela passe par

la définition d'indicateurs de performance, des analyses approfondies des informations reçues desdits indicateurs, la mise en place d'outils de centralisation des données recueillies au fil du temps. Mais, d'autres outils permettront de présenter aux décideurs une vision synoptique de l'état d'avancement (progrès et dysfonctionnements) des activités.

Le déploiement d'un système de management des risques a des avantages qu'il convient d'élucider.

3.3 Avantages du management des risques

Le risk management est la combinaison des techniques permettant de limiter la survenance d'événements aléatoires pouvant compromettre l'atteinte des objectifs voire la pérennité de l'entreprise. Il représente un outil de pilotage opérationnel et d'aide à la décision stratégique. Un système de management des risques bien conçu et adapté aux réalités de l'entreprise est un soutien à la stratégie globale de l'entreprise.

Le MR permet d'optimiser les prises de décisions eu égard aux incertitudes ou événements susceptibles d'avoir un impact sur la vie de l'entreprise. Il vise, à travers son dispositif, la maîtrise des risques afin d'en minimiser les effets et les conséquences. De façon plus pratique, il aide à les maintenir à un niveau acceptable par les dirigeants de l'entreprise. Selon Effisoft (2007 : 5), « Une gestion efficace des risques peut aider à mener à bien ses projets et à améliorer ses performances en contribuant à :

- limiter les surprises et à accroître les certitudes,
- améliorer la prestation de services,
- faciliter la gestion du changement,
- optimiser l'utilisation des ressources,
- simplifier et accélérer les prises de décisions,
- éviter les dépenses inutiles,
- mieux gérer les activités contingentes et les maintenances ».

Au regard du cadre de référence de l'AMF (2010 : 6), la gestion des risques au sein d'une organisation est un incontestable levier pour le management. Elle contribue à :

- créer et préserver de la valeur ajoutée,

- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs,
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société,
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

Un système de management des risques fonctionnel est un atout pour le conseil d'administration et la Direction Générale. Le conseil par exemple, dans ses missions de contrôle et de vérification ainsi que de l'arrêté des comptes, est informé des risques majeurs susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation. Pour la direction générale, il représente un levier sur lequel elle s'appuie pour obtenir :

- des informations détaillées sur les menaces qui pèsent sur l'entreprise et les opportunités à saisir,
- un inventaire des risques formalisé (cartographie des risques) et partagé permettant de lancer des actions ou des projets ciblés pour les maîtriser,
- une appréciation de la sensibilité et de la responsabilisation de leurs principaux managers face aux risques de l'entreprise.

Au terme de ce chapitre, il ressort que le dispositif de management des risques est un système qui, au sein d'une entreprise, est mis en place avec l'aval du Conseil d'Administration. Son pilotage relève de la compétence de la Direction Générale sous le regard attentif d'un comité des risques ou une autre entité selon le cas. Il a pour objectif d'optimiser la prise de décisions en vue de sécuriser la réalisation des objectifs de l'organisation tout en ayant une maîtrise des risques dans les limites acceptables. Ledit dispositif comprend huit éléments au regard du cadre de référence du COSO 2 reconnu et appliqué par un grand nombre d'entreprises et même par d'autres référentiels en la matière. Une démarche existe pour implanter un système de MR au sein d'une entreprise, même si elle diffère selon la taille, le secteur ou d'autres critères. Quel que soit le cas, le management des risques représente un avantage tant pour l'entreprise en interne, pour les parties prenantes que pour le gouvernement d'entreprise. Son soutien à la stratégie globale fait de lui un levier indispensable à la gestion de l'entreprise.

Le prochain chapitre est relatif à la méthodologie de la recherche.

Chapitre 4 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche dans une étude décline la démarche que l'on adopte afin de cerner les différents rouages du sujet traité. Dans le cas d'espèce, il s'agit de comprendre la gouvernance d'entreprise, le management des risques et de définir dans quel cas le premier peut influencer la mise en place du second, mais également l'interaction entre les deux. Dans l'optique d'atteindre les objectifs de la présente étude et ainsi trouver une réponse au problème qu'elle traite, ce chapitre donne un aperçu de la méthodologie à adopter. Il présente le modèle d'analyse et les outils de collecte des données.

4.1 Modèle d'analyse

Le plan de cette recherche fait appel à deux variables. L'une indépendante et l'autre dépendante. Il s'agit de vérifier l'effet de la variable indépendante sur celle dépendante mais également, de voir s'il y a un effet conjoint, c'est-à-dire une quelconque interaction.

4.1.1 Variable indépendante

La variable indépendante est le gouvernement d'entreprise. Au sein d'une organisation, c'est l'entité qui influence toutes les autres. Elle comprend plusieurs éléments que l'on pourrait limiter à trois, à savoir : le Conseil d'Administration ou de Surveillance, la Direction Générale et le management (les directions opérationnelles).

4.1.2 Variable dépendante

La variable dépendante est la mise en place d'un dispositif de management des risques. Cette variable regroupe huit composantes (cf. figure 5). La mise en place de ce dispositif dépend en majeure partie de l'adhésion de l'organe de gouvernance. Une fois fonctionnel, il présente de nombreux avantages.

Afin d'arriver à bout de cette étude, certaines hypothèses ont été émises.

4.1.3 Hypothèses

Deux hypothèses principales peuvent être faites :

- le gouvernement d'entreprise influence la mise en place du dispositif de management des risques,
- la mise en place d'un dispositif de management des risques contribue à renforcer la gouvernance au sein de l'entreprise.

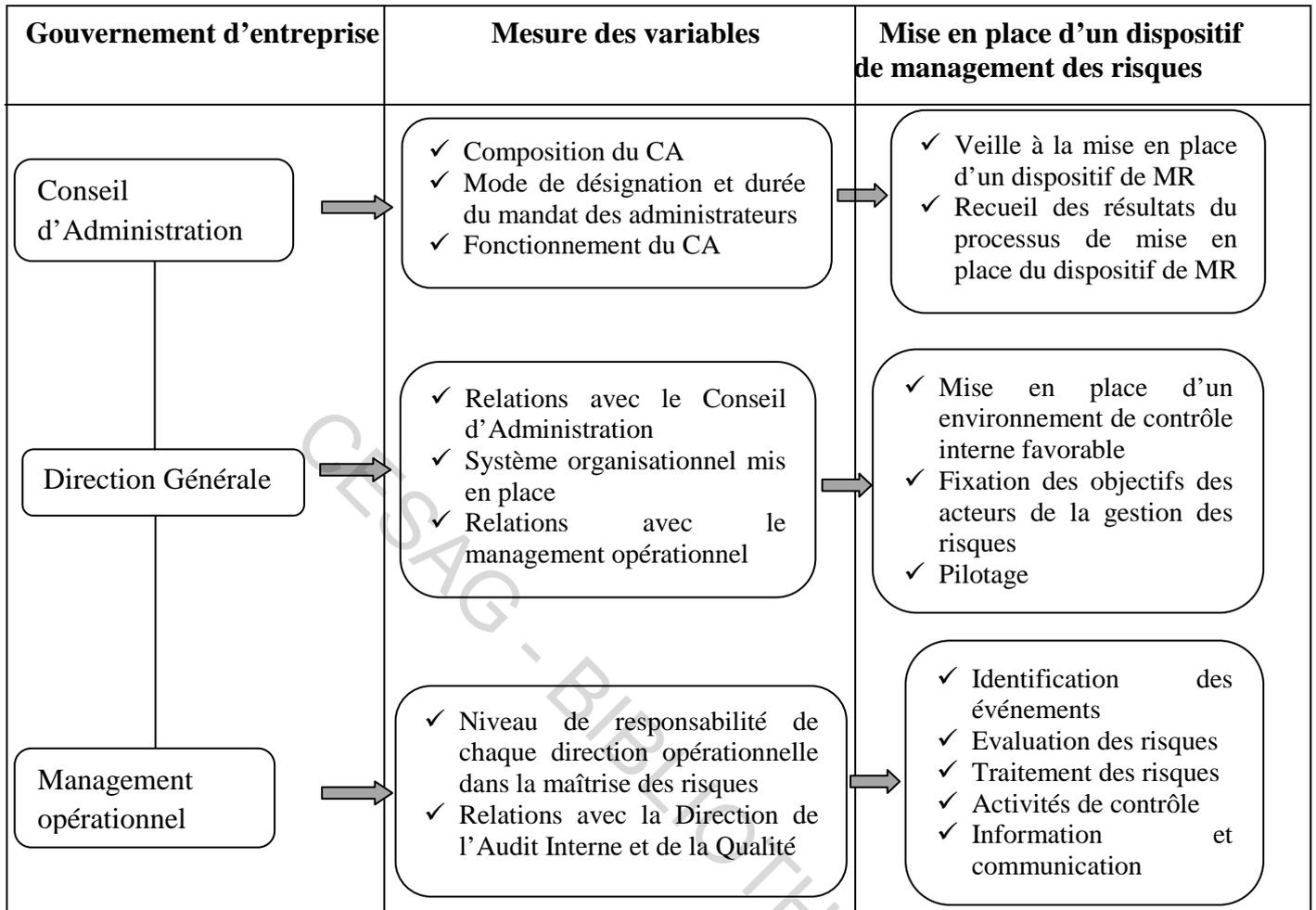
Le modèle d'analyse permettra de mettre en exergue le rôle de chaque entité du gouvernement d'entreprise dans la mise en place d'un dispositif de management des risques.

4.2 Modèle d'analyse

Nous proposons un modèle d'analyse fondé sur les trois principales entités qui animent la gouvernance d'entreprise. Lesdites entités sont le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le management opérationnel. Un tableau de mesure des variables permettra de percevoir leur degré d'implication, leur rôle effectif dans la mise en place d'un dispositif de management des risques.

La figure suivante est la représentation de notre modèle d'analyse.

Figure 5: Modèle d'analyse

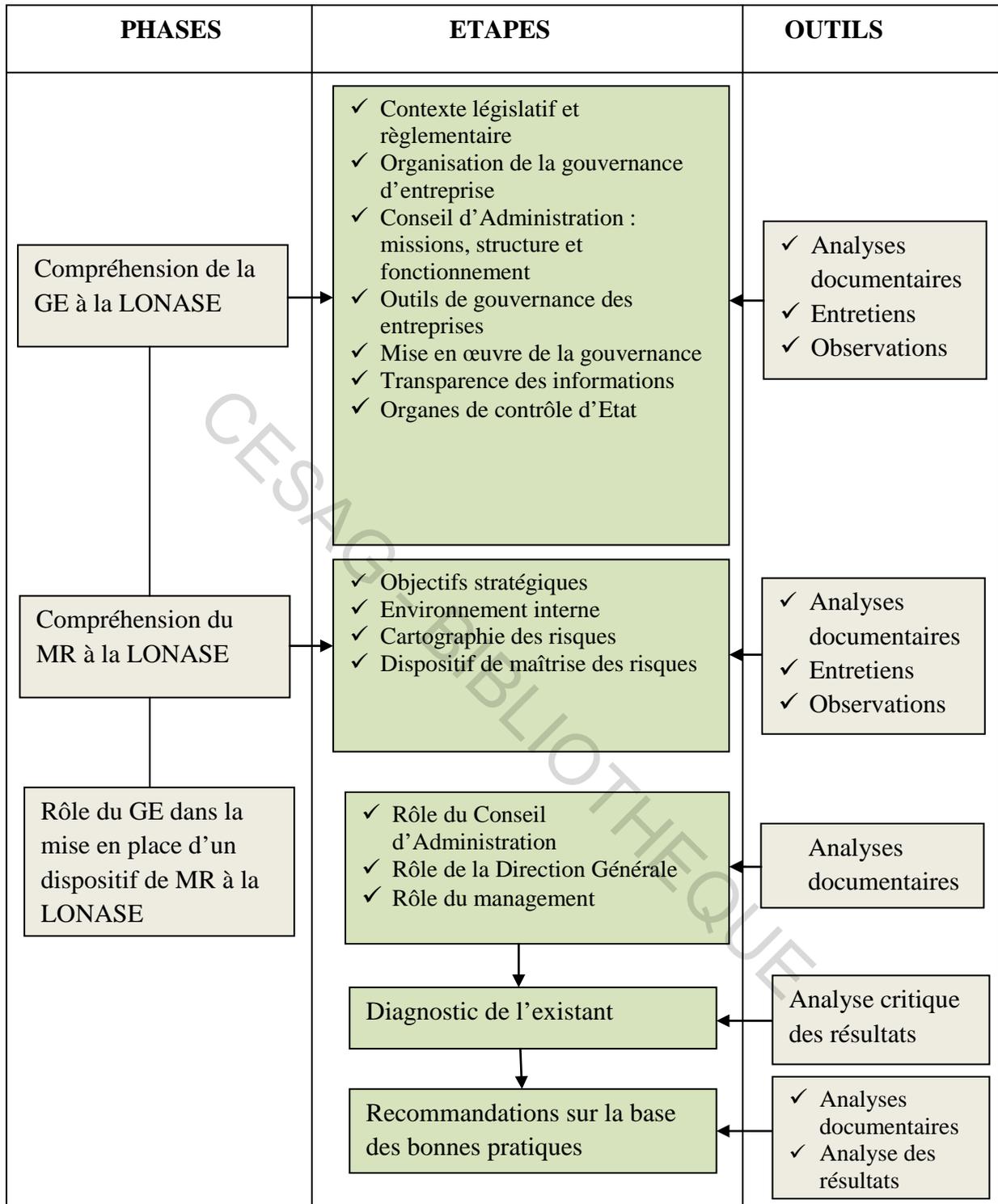


Source : nous-même

4.3 Méthode d'analyse

Une méthode d'analyse découle du modèle présenté. Il s'agit d'une formule théorique de résolution du problème traité en cinq étapes. Les trois premières permettront de comprendre la gouvernance d'entreprise et le management des risques à la LONASE ainsi que le rôle que joue le GE dans la mise en place du MR au sein de cette structure. Les deux dernières seront relatives au diagnostic de l'existant et à des recommandations en vue d'une meilleure maîtrise des risques et d'une gouvernance performante. La figure ci-après en illustre le contenu.

Figure 6: Méthode d'analyse



Source : nous-même

Il y a lieu d'avoir une idée des méthodes de collecte des données utilisées.

4.4 Méthodes de collecte des données

Le processus de collecte de données retenu consiste en un investissement personnel dans l'objet de la présente étude. Il s'agit de nous imprégner dans les activités de notre direction d'accueil en s'intéressant aussi au mode de fonctionnement de la LONASE en général. Cela permettra de mieux comprendre le fonctionnement voire le comportement des variables, objets de la recherche. De façon pratique, il est question de choisir un échantillon et des outils en vue de recueillir les informations utiles pour nos investigations.

4.4.1 Echantillon de l'étude

L'échantillon choisi pour la conduite de nos travaux comprend les membres du Conseil d'Administration, la Direction Générale, les directeurs opérationnels de la LONASE et le Directeur du Secteur Parapublic. Il s'agit de leur administrer un guide d'entretien et de collecter la documentation nécessaire pour approfondir nos investigations. L'analyse de cette documentation qui couvre l'ensemble de cet échantillon permettra d'y arriver. De façon pratique, nous rencontrerons au moins un tiers (1/3) des membres du conseil d'administration, le Secrétaire Général et huit (8) directeurs opérationnels. A travers l'observation, nous vérifierons les habitudes et pratiques au sein de l'entreprise qui se rapportent à la gouvernance ainsi qu'à la mise en place d'un dispositif de management des risques. L'utilité des outils de collecte des données est ci-après indiquée.

4.4.2 Outils de collecte de données

Afin de collecter les données nécessaires à la conduite de la présente étude de recherche, nous avons retenu des outils d'usage courant pour les avantages qui leur sont reconnus. Il s'agit de l'entretien, l'observation et de l'analyse documentaire.

4.4.2.1 Entretien

Il s'agit d'entretiens individuels, face à face avec les personnes interviewées. A l'aide de guides d'entretien (cf. annexes 12 à 23, pages 128 à 159), nous essayerons d'obtenir la description des pratiques existantes. L'expérience personnelle à la LONASE des parties prenantes aux entretiens nous permettra d'améliorer nos connaissances sur les domaines,

objets de notre recherche. Les personnes concernées par cet outil sont : deux administrateurs au moins dont la Présidente du Conseil d'Administration, le secrétaire Général, le Contrôleur de Gestion, la Directrice Financière et Comptable, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Marketing et Communication, le Directeur Commercial, le Directeur des Systèmes d'Information et de l'Exploitation, le Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement, le Directeur de l'Audit Interne et de la Qualité. A ceux-là, s'ajoute le Directeur du secteur Parapublic du Sénégal.

Ce sera un moyen d'avoir une idée claire des réalités de l'entreprise.

4.4.2.2 Observation

Cette méthode permettra de découvrir des aspects méconnus et de comprendre davantage le fonctionnement du gouvernement de l'entreprise et aussi le dispositif de contrôle des risques existant. Elle nous aidera à comprendre les processus existants et de mieux orienter nos investigations. L'administration de cet outil se fera par le biais de notre participation aux activités de la LONASE, précisément, de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité.

4.4.2.3 Analyse documentaire

L'analyse documentaire complète les outils susmentionnés. C'est l'ensemble de la documentation reçue, relative au fonctionnement, aux activités de la LONASE. Ce sont les textes réglementaires et législatifs, l'organigramme et autres documents internes spécifiques à la gouvernance ainsi qu'au management des risques. Ces derniers seront analysés et mis en relation avec nos propres connaissances théoriques sur le sujet mais aussi avec les informations recueillies au travers d'autres outils.

4.4.2.4 Analyse des résultats

C'est la phase de réunion de l'ensemble des informations recueillies à l'aide des outils de collecte. Il s'agit de faire une description cohérente qui prend une forme synthétique. Pour ce faire, nous expliquerons et commenterons les principaux résultats obtenus des investigations.

Au terme de ce chapitre relatif à la méthodologie de la recherche, nous retenons que la conduite de la présente étude de recherche passe par la mise en relation de deux variables qui, certainement interagissent. Seulement, la gouvernance d'entreprise est la variable indépendante et influence le management des risques. En outre, l'utilisation d'outils de collecte permettra d'apprécier la contenance des composantes de ces variables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la partie théorique

Cette partie consacrée à la revue de littérature a permis de comprendre que toute entreprise soucieuse de la réalisation de ses objectifs doit accorder une importance particulière au paramètre "maîtrise des risques". Sans pour autant aspirer à un contrôle exhaustif des risques, il est nécessaire de les amener à un niveau acceptable, en cohérence avec les objectifs, l'appétence définie et une tolérance raisonnable. Le dispositif de management des risques est reconnu comme le moyen adéquat ou encore l'outil indiqué pour le Conseil d'Administration et la Direction Générale afin d'avoir un contrôle sur les menaces à l'atteinte des objectifs.

La gouvernance d'entreprise est un système à travers lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Elle s'exerce à travers des organes dont la composition diffère d'une organisation à un autre. Deux modèles lui sont reconnus : le modèle Anglo-Saxon et celui de l'Europe continentale. Les faillites de grands groupes ont conduit à des réflexions qui, de nos jours, partagent un mode de gouvernance hybride, en fait, un mixage "intelligent" de ces modèles.

Par ailleurs, le principal reproche fait aux systèmes de gouvernance quant à l'atteinte des objectifs est la mauvaise maîtrise des risques. Ce qui explique un intérêt particulier pour le management des risques. Ce dernier se présente désormais comme un levier incontournable pour les dirigeants épris de l'amélioration de la performance, de la rentabilité, de la croissance de l'entreprise, de l'atteinte des objectifs.

Cependant, la mise en place d'un tel dispositif dépend du gouvernement d'entreprise au premier rang duquel se trouve le conseil d'administration. L'adhésion de ce dernier à un projet de mise en place d'un dispositif de management des risques est préalable à son implantation. Toutefois, il existe une interaction entre la gouvernance d'entreprise et le dispositif de management des risques. La première étant à l'initial de la mise en place du second qui, en retour constitue un avantage pour la sécurisation des activités, la maîtrise des risques et partant, l'atteinte des objectifs.

La deuxième partie sera relative à l'aspect pratique de la présente étude de recherche. Elle est appliquée à la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE).

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La pratique de la gouvernance diffère d'une structure à une autre. Il en est de même pour le management des risques. Mieux, la démarche de mise en œuvre est spécifique à chaque entité selon certains critères.

Cette étape de l'étude sera d'abord, consacrée à la gouvernance d'entreprise telle qu'elle se présente à la LONASE. Il s'agira de décrire le contexte législatif et réglementaire, de faire un état des lieux de la gouvernance d'entreprise. De façon claire, elle s'intéressera à la composition du conseil d'administration, ses missions et son fonctionnement. Aussi, fera-t-elle un tour d'horizon sur le rôle de la direction générale, des responsables opérationnels ainsi que les organes de contrôle d'Etat.

Ensuite, sera abordé l'aspect management des risques avec les différents éléments existants dans l'entreprise. Ce sont entre autres, l'environnement interne, la cartographie des risques, le système de contrôle et de traitement des risques ainsi que le pilotage du dispositif de gestion des risques.

Enfin, une analyse sera faite sur le rôle de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif pour la maîtrise des risques au sein de la LONASE. Cela, à travers la présentation des résultats de nos investigations. Une analyse critique permettra de faire des recommandations en vue de l'amélioration du fonctionnement du gouvernement d'entreprise et son implication dans l'instauration d'une culture du risque et d'un système de management des risques.

Au préalable, la présentation de la structure s'avère importante.

Chapitre 5 : PRESENTATION DE LA LONASE

La Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) est une société nationale. La loi n° 87-43 du 28 décembre 1987 autorisant sa création lui confère la qualité de concessionnaire exclusif du monopole appartenant à l'Etat en matière de loterie, jeux de hasard, de pronostics et assimilés.

Le présent chapitre s'inscrit dans le cadre de la présentation de ses missions, son fonctionnement ainsi que son organisation. Il s'appesantit un peu sur la direction de l'audit interne et de la qualité (DAIQ), en charge de la "gestion des risques" et s'intéresse aussi aux produits de l'entreprise ainsi qu'à son réseau commercial.

5.1 Historique

Créée le 30 juin 1966 sous une forme de société privée, la LONASE a connu plusieurs mutations. Jusqu'en 1973 elle demeure une société anonyme à caractère privé. En 1974, elle devient une société d'économie mixte avec l'acquisition de 80% des actions de l'entreprise par l'Etat sénégalais, et ce, pendant environ quatre ans prenant ainsi la forme d'une société nationale de fait en 1977. Ce statut dure dix ans. La LONASE devient par le biais de la loi n°87-43 du 28 décembre 1987, une société nationale de droit. Son siège social est situé à Dakar dans la commune du Plateau au n° 32 boulevard de la République, précisément en face de la mission libanaise.

5.2 Statuts juridiques et missions

Au regard de la loi n°90-07 du 26 juin 1990, la LONASE est une société nationale. Son capital est d'un milliard quatre-vingt-dix millions de Francs CFA (1 090 000 000 FCFA) et est entièrement souscrit par l'Etat sénégalais. Elle est placée sous la tutelle technique et financière du ministère chargé des finances.

La LONASE a pour objet, l'exploitation de toutes les formes de loteries, de jeux de hasard, de pronostics et assimilés. Ce qui constitue sa principale activité. L'Etat sénégalais, dans le souci d'organiser, de réguler, de moraliser l'environnement ludique, lui a concédé le monopole pour l'exploitation de l'ensemble des activités liées à l'objet de ladite entreprise. Au fil du temps, le concept de développement social de la nation s'est greffé à cette mission formelle. C'est

ainsi qu'avec ses bénéficiaires, la LONASE contribue activement au développement en investissant dans le domaine social et bien d'autres projets d'intérêt public. De plus, elle a un caractère social grâce à sa politique de solidarité et d'assistance à la population. C'est à juste titre qu'une rigueur accrue des procédures de traitement et la garantie des opérations de jeux constituent pour elle, une exigence pour la poursuite de ses ambitions.

Nous nous interrogeons à présent sur le portefeuille de ses produits.

5.3 Produits de la LONASE

Les produits actuels de la LONASE sont composés de trois catégories principales : le Pari Mutuel Urbain ou PMU, les produits instantanés et les produits SMS.

5.3.1 Pari Mutuel Urbain ou PMU

Le PMU comprend le produit "Avant La Réunion" (ALR) et celui appelé "Pendant La Réunion" (PLR) dont le point commun est le pari sur des chevaux. Chacun d'eux a ses particularités quant aux règles de jeux.

L'ALR consiste à prendre des paris avant le déroulement d'une course de chevaux, avec un paiement différé des gains. Ce produit offre cinq types de paris qui sont : le pari simple, le pari couplé, le pari tiercé, le pari quarté, le quarté plus, le pari quinté et le quinté plus.

A la différence de l'ALR, le PLR comprend une série de courses. Les mises sont faites sur différentes courses et les gains sont instantanés. La prise de paris se fait avant chaque course et à l'espace PLR uniquement. Dès la communication des rapports, les gains sont payables immédiatement après la course et dans un délai de sept (7) jours.

5.3.2 Produits instantanés

Les produits instantanés sont des jeux à grattage dont les gains donnent droit immédiatement au paiement. Actuellement, il en existe un seul sur le marché : le "Bingo".

5.3.3 Produit SMS

Il s'agit des jeux pour lesquels la participation se fait via SMS. Ils sont organisés en partenariat avec les entreprises de téléphonie mobile.

La commercialisation de l'ensemble des produits de la LONASE, en dehors des jeux SMS, est possible grâce à ses agences et à un réseau qui s'étend sur l'ensemble du territoire national.

5.4 Réseau commercial de la LONASE

Le réseau de distribution de la LONASE s'étend sur l'ensemble du territoire Sénégalais avec 1200 points de vente répartis à travers ses agences et bureaux. Ce réseau commercial est constitué de quatorze (14) agences, de six (06) bureaux, de neuf (09) bureaux PLR et de sept (07) points de collecte. L'annexe 3 (page 118) fait ressortir la répartition de ces structures sur l'ensemble du territoire sénégalais.

5.5 Organisation de la LONASE

Le système d'organisation de la LONASE est composé d'un Conseil d'Administration, d'une Direction Générale comprenant huit directions (cf. annexe 1 : Organigramme de la LONASE, page 116), un centre médico-social et deux cellules. Elle a des représentations à l'intérieur du pays dénommées "agences". Chacune des composantes occupe une place importante dans son fonctionnement. Au premier rang de ses organes se trouve le conseil d'administration.

5.5.1 Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est l'organe suprême dans l'organisation de la LONASE. Il assure ses missions en toute indépendance et est chargé de veiller à la bonne marche de l'entreprise. Il statue sur toutes les grandes décisions de l'administration, sur les programmes pluriannuels d'actions et d'investissements. Il statue également sur le budget ainsi que les comptes prévisionnels, les acquisitions, aliénations de patrimoine, les prises de participations financières, les comptes de fin d'exercice (bilan, rapport, analyse). Aussi, spécule-t-il sur le règlement intérieur, les projets d'accord collectif d'établissement.

5.5.2 Direction Générale

La Direction Générale est dirigée par un Directeur Général (DG) assisté par un Secrétaire Général et des conseillers. Le DG assure la gestion générale et veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration et les autorités de tutelle. Il a aussi la qualité d'employeur du personnel au sens du code du travail. En plus de cela, il assiste avec voix consultative aux réunions des organes délibérants et représente la société en justice. En tant que premier responsable de la gestion financière et comptable, le DG a accès à tous les documents comptables et veille à l'exécution du budget tant en recettes qu'en dépenses. Il prépare et soumet le projet de budget au Conseil d'Administration. C'est pourquoi, il présente annuellement des états financiers commentés et soumet un rapport de gestion comptable et financière. Aussi, présente-t-il au conseil un rapport social qui retrace l'évolution des effectifs et la masse salariale, les contentieux en cours, le plan de formation et de carrière des agents. De même, il lui donne la liste et le montant des primes et avantages de toute nature accordés en cours d'année au personnel y compris lui-même. Un programme de recrutement met en exergue les potentielles évolutions de la masse salariale. Plusieurs conseillers assistent et orientent le DG dans la conduite des activités de la LONASE.

5.5.3 Conseillers spéciaux et autres conseillers

Plusieurs conseillers aident le Directeur Général dans l'accomplissement de ses missions. Deux conseillers spéciaux l'assistent respectivement dans la gestion des affaires techniques et, la modernisation et la gestion des relations internationales. Dix-sept autres conseillers sont chargés de divers autres domaines relatifs à la vie de l'entreprise. Il s'agit d'un conseiller chargé des affaires économiques, de trois conseillers chargés des missions juridiques, un conseiller chargé du marketing et des actions commerciales, un conseiller chargé des structures décentralisées, un conseiller chargé de projets, un conseiller chargé de la communication, un conseiller chargé des relations avec la presse, et sept conseillers chargés de mission (cf. organigramme : annexe 1 page 116).

Afin de suivre le respect par les opérationnels des dispositions législatives et réglementaires, la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, le Directeur Général ainsi que les conseillers s'appuient sur la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité.

5.5.4 Direction de l'Audit Interne et de la Qualité (DAIQ)

La DAIQ a été créée le 06 juin 2011 dans le cadre de la réorganisation des structures et de la mise en place d'un nouvel organigramme à la LONASE. Elle a diverses missions et est organisée en départements.

5.5.4.1 Missions de la DAIQ

La Direction de l'Audit Interne et de la Qualité est chargée de vérifier :

- la conformité des activités de la LONASE aux règlements en vigueur et au cadre législatif général applicable ;
- l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées ;
- l'efficacité des fonctionnements internes ;

- la mise en œuvre effective des décisions des organes directeurs, des instructions de la Direction Générale, des obligations et engagements contractuels de l'établissement ;
- l'inspection des jeux de la LONASE ;
- la mise en œuvre d'une démarche qualité.

Elle est également chargée de recommander des actions destinées à apporter des améliorations dans les domaines susmentionnés et d'en évaluer la mise en œuvre. Ses missions s'inscrivent dans le plan d'audit interne de la LONASE. Elle supervise et actionne l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres, mis en place par la Direction Générale. Son mode d'organisation lui permet d'y arriver.

5.5.4.2 Organisation de la DAIQ

Pour l'accomplissement de ses missions, la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité est organisée en trois départements : le Département Audit Interne, le Département Qualité, le Département Inspection des Jeux (cf. annexe 2 : Organigramme de la DAIQ, page 117). Elle comprend d'un effectif total de vingt (20) personnes dont un Directeur, deux (2) secrétaires, trois (3) chefs de département, huit (8) auditeurs, deux (2) assistantes qualité et quatre (4)

inspecteurs. Cette équipe a la responsabilité de la conduite des missions de la DAIQ. Chaque département exerce une activité support. Pour l'instant, nous intéressons à celui de l'audit interne qui est plus axé sur la question des risques.

5.5.4.3 Département Audit Interne

Les responsabilités et missions du Département Audit Interne se résument pratiquement aux différentes tâches du chef de département, également chef de mission. C'est ainsi que ce département :

- veille au respect du manuel de procédures ;
- assure le suivi de la formalisation des dossiers relatifs aux cahiers de charges et aux procédures internes ;
- veille à la régularité et de la sincérité des comptes tenus dans les services ;
- contrôle la conformité des opérations et des procédures aux normes.

Les résultats des activités du Département Inspection des Jeux peuvent orienter l'audit interne vers certaines zones de vulnérabilité concernant le déroulement des jeux. D'où la nécessité de s'y intéresser.

5.5.4.4 Département Inspection des Jeux

Ce département a pour tâches :

- le contrôle du respect des phases de l'organisation et de l'exploitation de l'ALR, du PLR et de tout autre jeu à venir ;
- l'exploitation des PV des jeux pour relever toutes les anomalies constatées d'une part, et de proposer des mesures correctives, d'autre part ;
- le recensement de toutes les irrégularités de commercialisation ;
- la vérification au moyen des procédures existantes de la validité des tickets déclarés gagnants ;
- le contrôle pour une période donnée des commissions des vendeurs (tous produits confondus) ;
- l'instruction des contentieux et litiges (commissions, réclamations, etc.) ;
- le contrôle pour s'assurer que les opérations de commercialisation et d'exploitation se sont déroulées suivant une bonne chronologie ;

- le contrôle de la bonne gestion de la cagnotte (PLR) ;
- le constat des incidents techniques ;
- le contrôle pour s'assurer que tous les paramètres d'une réunion sont pris en compte : nombre de courses, nombre de partants, les non partants, l'arrivée, les heures de départ ;
- le contrôle pour s'assurer de la clôture des sauvegardes des journées ;
- la formulation de propositions susceptibles de corriger les déficiences et améliorer les procédures ;
- la réalisation de tous travaux demandés par le DG.

5.5.5 Autres directions

Il s'agit des centres de responsabilité qui ont la dénomination de "direction" et des cellules ou centres ayant rang de direction. Ce sont :

- la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction Financières Comptable (DFC) ;
- la Direction du Marketing et de la Communication (DMC) ;
- la Direction Commerciale(DC) ;
- la Direction des Systèmes d'Informations et de l'Exploitation (DSIE) ;
- le Contrôle de Gestion (CG) ;
- la Cellule des Affaires Juridiques et du Contentieux (CAJC) ;
- le Centre Médico-Social (CMS)

Au terme de ce chapitre, il ressort que la LONASE est une société nationale qui a le monopole de l'exploitation de toutes les formes de loteries, de jeux de hasard, de pronostics et assimilés. Un Conseil d'Administration veille à sa bonne marche, tandis que sa Direction Générale assure l'exécutif dans le strict respect des dispositions légales et réglementaires. Toutefois, elle n'échappe pas au doute qui plane sur l'ensemble des entreprises tant publiques que privées, à savoir la pratique de la gouvernance d'entreprise et la maîtrise des risques. Qu'en est-il exactement dans cette société d'Etat ?

Chapitre 6 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT DES RISQUES A LA LONASE

Les bénéficiaires des activités de la Loterie Nationale Sénégalaise sont les souscripteurs que sont les parieurs et le contribuable sénégalais. Cela, en considération de son slogan : « La fortune aux souscripteurs les bénéficie à la nation » (LONASE : 2011). Au-delà de ces grandes masses, les fruits de l'entreprise sont profitables à d'autres catégories qui sont les parties prenantes. Chacun ayant pour souci, la pérennité des activités de la LONASE.

La gouvernance d'entreprise se présente comme un mécanisme qui incarne une gestion transparente, contrôlée, gage de ladite pérennité d'un point de vue. Toutefois, le management des risques s'inscrit dans la dynamique de la maîtrise des menaces et opportunités en vue de l'atteinte des objectifs d'autre part. C'est à juste titre que ce chapitre s'intéresse à ces deux aspects de la gestion d'une entreprise appliqués à la LONASE. Il s'appesantit aussi sur le rôle que joue le GE dans la mise en place d'un dispositif de MR.

6.1 Description de la gouvernance d'entreprise à la LONASE

Au sein de LONASE, les instances dédiées à la gouvernance d'entreprise sont le Conseil d'Administration, la direction générale et le management opérationnel. Le destinataire final du rapport de leurs activités est l'Etat sénégalais, actionnaire unique de l'entreprise. Leur champ d'action s'inscrit dans un contexte législatif et réglementaire.

6.1.1 Contexte législatif et réglementaire

La LONASE est une société par actions de droit privé dont le capital est intégralement souscrit par l'Etat. Ce qui lui confère le statut juridique de société nationale. Elle appartient ainsi au secteur parapublic et est, de ce fait, soumise aux dispositions de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic. Ses règles d'organisation et de fonctionnement sont conformes à des statuts types fixés par le décret n° 89-034 du 09 janvier 1989. Son premier organe de gouvernance est le Conseil d'Administration.

6.1.2 Conseil d'administration

Organe suprême de la LONASE, le Conseil d'Administration fonctionne selon un règlement intérieur qui fixe les devoirs des membres, son rôle, les opérations soumises au préalable à son autorisation, son fonctionnement, les règles de rémunération. Sa composition est déterminée par les statuts de l'entreprise.

6.1.2.1 Composition du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration de la LONASE comprend :

- une personnalité qualifiée nommée par le Président de la République qui en est le Président,
- un représentant du secrétaire général de la présidence de la république,
- un représentant du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- un représentant du trésorier général.

Au total, il est constitué de quatre membres. Leur mode de désignation et la durée de leur mandat nous interpellent.

6.1.2.2 Mode de désignation et durée du mandat des administrateurs

Les membres du Conseil d'Administration sont désignés, soit par l'autorité dont ils relèvent, soit, pour ce qui est du représentant du personnel comme le prévoit les statuts, par le Directeur Général. Ils sont aussi désignés selon toute autre procédure approuvée par le conseil d'administration. Le Président du Conseil d'Administration (PCA) est élu par le conseil sur proposition du Président de la République.

La durée du mandat des administrateurs est de deux ans renouvelables sans limitation. Toutefois, le mandat cesse de plein droit lorsque l'administrateur perd la qualité en vertu de laquelle il a été désigné ou lorsqu'il s'est abstenu de se rendre à trois séances consécutives du Conseil d'Administration sauf cas de force majeure. Un administrateur peut être remplacé en cours de mandat pour raison de service par l'autorité dont il relève. En pareil circonstance, son remplaçant achève le mandat. Dans tous les cas, le mode de fonctionnement du conseil nous intéresse.

6.1.2.3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt social et au moins trois fois par exercice. Une réunion est prévue une fois par trimestre. Lors des débats, il statue généralement sur l'état d'exécution du budget en cours, les états financiers, les contentieux, certaines questions d'actualité de la vie de l'entreprise et bien d'autres sujets importants qui nécessitent l'intervention du CA.

Les administrateurs reçoivent en même temps que leur convocation les dossiers relatifs aux points figurant à l'ordre du jour, cela, dans un délai de quinze jours avant la réunion. Ils veillent à obtenir des informations détaillées et adéquates et à en prendre connaissance de manière approfondie afin d'acquiescer et de maintenir une excellente maîtrise des aspects clés des activités de l'entreprise. Pour cela, ils demandent des compléments d'informations chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

Pour ce qui est du déroulement de la réunion du conseil, il ne peut valablement délibérer que si la moitié de ses membres assiste à la réunion. Assistent également aux séances du conseil d'administration avec voix consultative, le Directeur Général accompagné des agents de son choix, le contrôleur financier ou son représentant. Le PCA peut, en outre, inviter aux séances du conseil et selon l'ordre du jour, toute personne dont la présence lui paraît utile.

Les délibérations sont constatées par des Procès-Verbaux (PV) dressés par un agent désigné par le DG, généralement le contrôleur de gestion et sont signés par le PCA. Ils mentionnent notamment, les administrateurs présents, l'ordre du jour, le résumé des débats et interventions, les observations du contrôleur financier ou son représentant, les décisions prises avec l'indication nominative des votes « pour » ou « contre ».

Un exemplaire dûment signé de chaque procès-verbal issu des délibérations du conseil est transmis au Ministre chargé de l'Economie et des Finances et au Contrôleur Financier dans les quinze jours qui suivent la réunion. Le PV leur est transmis par le canal de leurs représentants respectifs. L'exécution des décisions prises est du ressort du Directeur Général.

6.1.3 Rôle de la Direction Générale

Au sein de l'organe de gouvernance de la LONASE, la Direction Générale assure le pouvoir exécutif. Elle a la responsabilité d'établir une stratégie apte à favoriser l'atteinte des objectifs que l'entreprise se fixe. Le Directeur Général a la charge de la gestion quotidienne de la société. Pour cela, il coordonne l'activité de l'ensemble des directions de l'entreprise et veille à l'exécution du budget tant en recettes qu'en dépenses. A ce titre, il présente un rapport de gestion faisant notamment le point sur l'exécution du budget et du programme pluriannuel d'actions et d'investissements.

Le Directeur Général est le garant des deniers public au sein de la LONASE. Pour cela, il assure avec prudence le pilotage des activités de l'entreprise dans le but de l'atteinte des objectifs. Il a une obligation de résultats. En outre, il est le rapporteur des réunions du CA.

La coordination des activités de l'ensemble des directions au sein de la Direction Générale est faite par le canal d'un comité de coordination.

6.1.4 Comité de coordination

Le comité de coordination réunit l'ensemble des directeurs et des conseillers de la LONASE. Il constitue une plate-forme de partage de l'information en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise en général et, celui de chaque direction en particulier. Ses réunions se tiennent par quinzaine et sont présidées par le Directeur Général, en cas d'empêchement par le Secrétaire Général. Les activités des directions font l'objet des discussions et d'échanges à la suite desquels des décisions sont prises quant à la mise en œuvre de diligences pour la maîtrise des opérations et la bonne marche de l'entreprise. C'est également le lieu de réflexion se rapportant à l'adoption de nouvelles stratégies.

Lors de chaque réunion, un compte rendu de la séance précédente est fait, un résumé des activités de chaque direction est également présenté. De même, l'état d'avancement des diligences mises en œuvre permet d'évaluer le degré de maîtrise des activités et ainsi entrevoir les mesures préventives ou correctives selon le cas. La mise en application des décisions prises relève de la compétence des membres de ce comité et de leurs collaborateurs.

6.1.5 Management opérationnel

Il s'agit des directeurs de la LONASE. Ils sont responsables de l'application des décisions et orientations stratégiques du top management. Chaque direction contribue à son niveau à la gouvernance de l'entreprise en s'acquittant quotidiennement des tâches qui l'incombe. Certains outils permettent au gouvernement d'entreprise de mieux conduire ses activités.

6.1.6 Outils de gouvernance d'entreprise de la LONASE

La réforme institutionnelle survenue dans le secteur des entreprises publiques a donné à la LONASE une autonomie de gestion à l'image de celles du secteur privé. Un Département d'Audit Interne donne à la Direction Générale une assurance raisonnable quant à la maîtrise des opérations de l'entreprise. Un Commissaire aux Comptes et des organes de contrôle d'Etat veillent à la transparence dans la gestion des activités et de l'information financière.

6.1.6.1 Audit interne

L'audit interne est un outil de management de la Direction Générale au service de la LONASE. Ce département, au sein de la DAIQ, fonctionne de façon indépendante et objective. De ce fait, il vérifie la mise en œuvre, dans la totalité de l'entreprise, de la politique définie par les instances dirigeantes, s'assure de la conformité des opérations vis-à-vis des dispositions légales et réglementaires en vigueur tant internes qu'externes. Dans le cadre de son plan d'audit, il évalue le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne existant.

Par ailleurs, le département d'audit interne est responsable de la formalisation des procédures afférentes au fonctionnement de la LONASE et propose, en cas de faiblesses de conception constatées, des instructions et procédures complémentaires. Toutefois, il veille à leur application effective à tous les niveaux de responsabilités et d'exécution. Pour ce faire, la direction générale lui donne les moyens nécessaires afin d'exercer pleinement ses missions.

Régulièrement, le Directeur de l'Audit Interne et de la Qualité présente à la Direction Générale ses observations sur le fonctionnement du contrôle interne et lui fait des recommandations en vue d'une prise de décisions optimales et une meilleure maîtrise des opérations.

6.1.6.2 Commissariat aux comptes

Le décret n° 89-034 du 9 janvier 1989 relatif aux statuts de la LONASE en son article 25 prévoit la nomination d'un ou de deux commissaires aux comptes pour une durée de trois exercices. Cela, conformément au chapitre 10 du livre quatrième (les sociétés anonymes) de la loi n° 85-40 du 29 juillet 1985 portant quatrième partie du code des obligations civiles et commerciales et aux textes pris pour son application. Dans ce contexte, la LONASE dispose d'un commissaire aux comptes nommé pour trois exercices. Sa principale mission est le contrôle des comptes annuels qui comprennent, de façon indissociable : le bilan, le compte de résultat et l'annexe. Elle consiste à certifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de la LONASE.

Outre l'audit interne et le commissaire aux comptes, il existe les organes de contrôle d'Etat.

6.1.6.3 Organes de contrôle d'Etat

Ce sont des outils de gouvernance d'entreprise qui s'inscrivent dans le cadre de l'atteinte des objectifs du plan national de développement économique et financier, du contrôle des entreprises du secteur public et parapublic en général, et des sociétés nationales en particulier. Il s'agit d'un dispositif de contrôle externe qui est complémentaire au système de contrôle interne des entreprises comme la LONASE. Ces organes de contrôle d'Etat mettent en œuvre les diligences nécessaires en vue de la sauvegarde du patrimoine d'Etat et par ricochet, les intérêts du contribuable sénégalais. Ils ont des missions spécifiques et sont complémentaires entre eux.

✓ Contrôleur financier

Le Contrôleur financier est chargé du suivi des activités et du contrôle permanent de la gestion financière de la LONASE. Il assure ce contrôle par le canal d'un contrôleur d'Etat placé sous son autorité et nommé par lui auprès de l'entreprise. Ledit contrôleur veille au respect de la réglementation applicable. Il formule un avis motivé sur les programmes d'investissements, les projets de comptes prévisionnels préalablement à leur présentation au Conseil d'Administration. Ses rapports sont communiqués au Président de la République, au

ministre de tutelle, au Président de la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises Publiques, à l'Inspection générale d'État, au Directeur Général de l'entreprise.

✓ **Inspection Générale d'Etat (IGE)**

L'IGE est destinataire des rapports du Contrôleur financier. Elle peut effectuer, à la demande du Président de la République ou du ministre de tutelle, toute mission ponctuelle sur le fonctionnement de la LONASE comme dans toute entreprise du secteur parapublic.

✓ **Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises publiques (CVCCEP)**

La CVCCEP est compétente pour vérifier les comptes et s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entreprises du secteur parapublic. A cet effet, la LONASE lui communique sans retard les documents ou pièces justificatives qu'elle juge utiles.

Plusieurs outils concourent au système de gouvernance à la LONASE. Les ambitions de croissance du chiffre d'affaires et le développement de nouvelles gammes de produits méritent de s'appuyer sur un système performant de maîtrise des risques. Le gouvernement d'entreprise peut avoir recours à un levier comme le management des risques.

6.2 Description du management des risques à la LONASE

Ces dernières années, la LONASE a connu de nombreuses difficultés qui ont eu un impact considérable sur son image, occasionnant quelques fois la perte de confiance des parties prenantes. Dans ce cadre, il est intervenu une réorganisation au sein de l'entreprise avec une attention particulière pour les risques environnant les activités. Le système en place trouve son fondement dans l'environnement de contrôle interne de l'entreprise.

6.2.1 Environnement interne

L'environnement de contrôle interne de la LONASE se caractérise par une culture du risque aussi relative soit-elle, une structure organisationnelle, une relative attention à l'éthique et

l'intégrité, la gestion des ressources humaines. De prime abord, nous nous intéressons à la culture du risque telle qu'existante à la LONASE.

6.2.1.1 Culture du risque à la LONASE

La culture du risque à la LONASE est pratiquement en phase de balbutiement. Des efforts devront être faits pour développer une véritable culture du risque au sein de l'entreprise. En effet, la culture du risque se matérialise par l'acceptation par une entreprise de prendre des risques et d'en tirer profit. Cela, en tenant compte de son appétence, niveau de risque global qu'elle accepte de prendre pour satisfaire son objectif de création de valeur. Bien développée, comprise et acceptée par le personnel, elle est un facteur positif pour identifier et gérer les risques.

6.2.1.2 Structure organisationnelle

La LONASE dispose d'un système organisationnel qui lui permet de satisfaire les exigences qu'elle s'est fixées. L'organisation en place est favorable au maintien de contrôles fiables comme c'est le cas de l'information financière qui produit les données nécessaires à la production des états financiers. De même, elle arrive à préserver son patrimoine à travers des mécanismes de rapprochement des immobilisations existantes et de celles comptabilisées. Ceci en vue de prévenir les risques d'erreurs, de pertes et de vols. Au sein de ce dispositif, se trouve le système d'information et de l'exploitation des jeux qui constitue le cœur des activités de l'entreprise. Toutefois, l'animation de ce système organisationnel repose sur les ressources humaines de l'entreprise dont le mode de gestion est capital.

6.2.1.3 Gestion des ressources humaines

A l'image de toute entreprise, les ressources humaines de la LONASE constitue un vecteur essentiel qui assure la conduite des activités de l'entreprise. Positionnée au centre de l'organisation, la Direction des Ressources Humaines (DRH) est le garant de la qualité du climat social au sein de l'entreprise, de l'adéquation des compétences aux besoins, du respect des obligations réglementaires relativement au droit du travail, de la maîtrise des savoirs et de la gestion préventive des risques psychosociaux. Son rôle est de définir une politique ressources humaines en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise. Son périmètre

d'intervention englobe les relations avec les partenaires sociaux, le recrutement, la formation et le développement des compétences, la gestion des carrières, la politique de rémunérations ainsi que la responsabilité sociale et environnementale. La DRH élabore chaque année, un plan de formation adopté par le Conseil d'Administration sur proposition de la Direction Générale. Ce plan est mis en œuvre en vue de répondre aux besoins de compétence du personnel en cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Le respect des règles d'éthique et de d'intégrité joue un rôle important dans la qualité des services de la LONASE.

6.2.1.4 Ethique et intégrité

Il est de la responsabilité individuelle de chaque agent de la LONASE de connaître et respecter les lois, réglementations et obligations inhérentes à ses différentes tâches. Aucun objectif ne justifie de déroger aux règles en vigueur. De même, les directeurs sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de la création d'un environnement de travail favorable à la production de services répondant aux attentes de l'ensemble des parties prenantes à la vie de l'entreprise. La réputation, les succès futurs de la LONASE, la création de valeur dépendent du comportement responsable de chaque agent dans la conduite des affaires de l'entreprise. Seulement, ces dispositions ne sont pas formalisées à travers un code d'éthique et d'intégrité. La rigueur individuelle de chaque manager permet de s'y conformer.

Les éléments du contrôle interne tels que présentés sont, dans l'ensemble, favorables à la mise en place d'un dispositif de management des risques. Mais, certains points comme la culture du risque et, l'éthique et l'intégrité méritent une amélioration. Cependant, le système existant ne laisse pas percevoir les éléments du management des risques tels que présentés par le COSO 2. Dans l'optique d'avoir une vision claire des risques de l'entreprise, la LONASE a élaboré une cartographie des risques afin de prendre des décisions conséquentes et mener des actions en cohérence avec ses objectifs.

6.2.2 Cartographie des risques

Depuis le mois de novembre 2011, la LONASE dispose d'une cartographie des risques. Son élaboration fondée sur une démarche « top down » a permis d'avoir une vision globale de la vulnérabilité de l'entreprise face aux risques. L'utilisation de techniques d'identification comme les brainstormings, les modèles probabilistes et non-probabilistes, la définition d'une

échelle d'évaluation répondent aux standards et bonnes pratiques en la matière. Elles ont abouti à une bonne nomenclature des risques stratifiée en grandes familles. Il s'agit des risques opérationnels, des risques de continuité d'activité, des risques liés aux pertes d'actifs, aux ressources humaines, des risques stratégiques, juridiques, marketing. Une matrice processus/risques met en relief les zones de vulnérabilité accrue. Le recours à une démarche « bottom up » en plus de la première serait d'un grand apport pour les travaux d'élaboration de la cartographie. Néanmoins la matrice de criticité obtenue permet une bonne lisibilité, une bonne appréhension des niveaux et zones de vulnérabilité de l'entreprise. Ce qui permet de prioriser le traitement des risques, de mieux allouer les moyens de traitement, d'établir un plan d'audit en cohérence avec la hiérarchisation obtenue.

6.2.3 Système de contrôle et de traitement des risques

Sur la base de la cartographie des risques, un plan d'audit a été établi par le département d'audit interne. Ses orientations stratégiques se fondent sur les zones de vulnérabilité accrue. L'objectif est d'auditer tous les processus de la LONASE en axant plus les contrôles sur les secteurs à hauts risques. Qu'il s'agisse des processus métiers, supports ou managériaux. Plusieurs points de contrôle sont envisagés au moyen d'un plan formalisé dont la mise en œuvre permet de proposer à la Direction Générale des mesures préventives et correctives. La prise en compte de ces propositions concourt à la maîtrise des risques. Tout le long de l'exercice 2012, plusieurs missions d'audit tant programmées qu'inopinées ont été faites. Les rapports de ces missions ont régulièrement fait des recommandations à la Direction Générale en vue de l'amélioration des pratiques et la bonne conduite des activités.

Seulement, l'absence d'un suivi ne permet pas d'évaluer le niveau des risques après les mesures correctives et préventives prises. Le niveau des risques résiduels reste méconnu. La formalisation de la progression (favorable ou défavorable) des risques reste une diligence non accomplie. Ce qui laisse entrevoir une insuffisance voire un déficit de communication sur le système de gestion des risques. Quel peut être le pilotage d'un tel dispositif ?

6.2.4 Pilotage du dispositif de gestion des risques

La DAIQ assure la surveillance du système de gestion des risques. Elle a la responsabilité de l'évaluation des éléments du dispositif de contrôle en place en vue de détecter les éventuelles

défaillances et de les porter à l'attention de la Direction Générale. Les opérations courantes de pilotage restent la propriété des responsables opérationnels et fonctionnels. Ils sont attentifs aux informations qu'ils reçoivent et s'attèlent à détecter les incohérences et apprécient les autres conséquences des données reçues. Les opérations spécifiques sont, quant à elles, l'affaire de l'audit interne. Des observations du commissaire aux comptes concourent aussi au pilotage du dispositif en place. Des opérations de reporting par quinzaine permettent de porter à la connaissance du top management les insuffisances de l'organisation, les incohérences constatées.

Les principaux éléments du management des risques sont perceptibles dans le fonctionnement des organes de la LONASE. Le développement de la culture du risque et partant, l'amélioration de l'environnement de contrôle interne peuvent être d'un apport considérable. Le suivi et l'évaluation, un champ non couvert mérite une attention particulière en vue de cerner la pertinence et la qualité des réponses aux risques. L'état des lieux du management des risques ainsi fait, il est nécessaire de connaître le rôle du GE dans la mise en place du dispositif de maîtrise des risques au sein de la LONASE.

6.3 Rôle du GE dans la mise en place d'un système de maîtrise des risques

Le principal apport du gouvernement d'entreprise en général et celui de la Direction Générale de la LONASE en particulier a été la création de la direction de l'audit interne et de la qualité. Cette direction contribue à la maîtrise des opérations et risques liés au fonctionnement de l'entreprise et, elle est aussi un réel avantage pour l'organe de gouvernance.

6.3.1 Création de la direction de l'audit interne et de la qualité (DAIQ)

Le changement organisationnel de la LONASE avec la création de la DAIQ s'inscrit dans une logique de restauration de l'image de marque de l'entreprise visant à reconquérir la confiance des parties prenantes. Pour ce faire, cette direction a pour objet de déceler les zones de vulnérabilités au regard des activités opérationnelles et attirer l'attention de la Direction Générale afin qu'elle prenne les mesures nécessaires pour y remédier. Quel est véritablement la contribution de la DAIQ ?

6.3.2 Contribution de la DAIQ à la maîtrise des opérations et des risques liés aux activités de la LONASE

La direction de l'audit interne et de la qualité, à travers son département Audit Interne contribue activement à la maîtrise des opérations et des risques liés aux activités de la LONASE. Les missions d'audit interne selon la LONASE (2011 : 5) « permettent notamment :

- d'identifier et de maîtriser les risques par une approche structurée et focalisée sur les enjeux de la LONASE ;
- d'évaluer la pertinence et l'efficacité des processus par rapport à la conformité avec les règles, normes, procédures, lois et réglementations en vigueur ;
- d'évaluer le niveau de maîtrise des processus opérationnels et fonctionnels ;
- de vérifier l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations produites (comptables, financières, de gestion, de traitement des données,...) ;
- de proposer des axes d'amélioration ou de progrès pour l'organisation ;
- de participer le cas échéant, à certaines missions de conseil demandées par la direction générale et les autres directions ».

Au regard des missions assignées au département d'audit interne, il est d'un apport considérable au succès des activités de la LONASE. Quels sont les avantages concrets pour la Direction Générale et le Conseil d'Administration ?

6.3.3 Apport de la DAIQ à la Direction Générale et au Conseil d'Administration

A travers les rapports de missions de l'audit interne, le top management de la LONASE obtient les informations en temps réel sur la conformité des activités de la LONASE eu égard à la réglementation en vigueur. De même, il mesure à la juste valeur le degré de maîtrise des activités de l'entreprise ainsi que la pertinence du contrôle interne quant aux objectifs fixés. L'audit interne est un pilier sur lequel s'appuie la Direction Générale pour s'assurer de la mise en œuvre effective de ses décisions.

Dans ses missions relatives au contrôle et d'évaluation du degré de maîtrise des risques, l'audit interne en principe, supervise et actionne l'ensemble des systèmes de contrôle financiers et autres mis en place afin d'aider la Direction Générale à :

- diriger les affaires de la LONASE de façon ordonnée ;
- sauvegarder les biens de l'entreprise ;
- assurer autant que possible la sécurité et la fiabilité des informations enregistrées à tous les niveaux dans l'entreprise ;
- accroître le rendement et assurer l'application des instructions du directeur Général ;
- s'assurer que tout est sous contrôle, c'est-à-dire maîtrisé.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons retenir que la gouvernance au sein de la LONASE est régie par des statuts types fixés par le décret n° 89-034 du 09 janvier 1989. Le Conseil d'Administration, principal organe du gouvernement d'entreprise comprend quatre membres dont le mode de désignation est déterminé par le décret susmentionné. Certains membres prévus dans les statuts ne sont pas encore désignés. Le conseil se réunit une fois par trimestre selon le mode ordinaire et peut se réunir de façon extraordinaire. La Direction Générale propose une stratégie générale de conduite des affaires de l'entreprise, assure la gestion courante et veille à l'application des décisions et recommandations du conseil. Le management opérationnel quant à lui, est chargé de décliner les objectifs stratégiques en activités opérationnelles. La Direction de l'Audit Interne et de la Qualité est, quant à elle, responsable de la maîtrise des risques de l'entreprise. Le système en place est fondé sur un environnement interne favorable à la mise en place d'un dispositif de management des risques malgré certaines insuffisances.

Au regard des missions et objectifs de l'organisation, une cartographie des risques a été établie et constitue la référence pour de nouvelles orientations en vue de la mise en place de points de contrôles. La DAIQ en est un levier important pour la direction générale. Seulement, l'absence d'un suivi et de l'évaluation des risques résiduels restent une insuffisance du système.

Quelle analyse pouvons-nous faire du rôle du gouvernement d'entreprise dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE ?

Chapitre 7 : ANALYSE DU RÔLE DE LA GOUVERNANCE DANS LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE MANAGEMENT DES RISQUES A LA LONASE

Dans ce chapitre consacré à l'analyse du rôle de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE, il s'agit de présenter les résultats des recherches effectuées. Cette présentation, accompagnée d'une analyse critique, est relative à la gouvernance d'entreprise à la LONASE, à son implication dans la mise en place d'un dispositif de management des risques et au rôle que jouent ses principaux acteurs dans ce processus. Il s'en suivra une série de recommandations concernant les points susmentionnés en vue de l'amélioration des pratiques existantes.

7.1 Présentation et analyse critique des résultats de la recherche

Conformément aux objectifs fixés, la présentation des résultats de cette étude vise à mettre en exergue le niveau de responsabilité de la haute hiérarchie de la LONASE. Son implication dans l'appropriation par l'entreprise d'outils nécessaires pour la bonne conduite des opérations. L'analyse critique, quant à elle, consistera à faire un rapprochement avec les bonnes pratiques édictées par des organismes reconnus aussi bien au niveau national qu'international. Pour commencer, intéressons-nous à la phase relative à la gouvernance d'entreprise à la LONASE.

7.1.1 Présentation et analyse des résultats relatifs à la gouvernance d'entreprise à la LONASE

Cette étape concerne l'organisation de la gouvernance au sein de la LONASE, les outils qui lui sont dédiés, sa mise en œuvre ainsi que le respect du principe de transparence des informations.

7.1.1.1 Organisation de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise à la LONASE est organisée autour de deux principaux organes : l'organe d'administration représenté par le conseil d'administration et l'organe de direction constitué de la Direction Générale et de ses directions opérationnelles.

✓ **Composition du CA et mode de désignation des administrateurs**

Le Conseil d'Administration de la LONASE est constitué de quatre membres à savoir : le PCA, un représentant du secrétaire général de la Présidence de la République, un représentant du Ministre de l'Economie et des Finances, et un représentant du trésorier général. Ils sont désignés conformément aux statuts de l'entreprise par les premiers responsables des entités indiquées. Les représentants du personnel et des départements ministériels bénéficiant du concours de la société tels que prévus dans les statuts ne sont pas encore nommés.

Une insuffisance de précisions dans les statuts des départements ministériels bénéficiant du concours de la LONASE ne permet pas de définir exactement le nombre exact d'administrateurs. S'agit-il du ministère des sports, de celui des œuvres sociales, de la production animale, de l'éducation nationale et ou d'autres départements ministériels ?

De plus, la composition actuelle du CA présente une forte concentration des compétences de ses membres dans le domaine des sciences de gestion et de la finance. Hormis le PCA, les autres administrateurs interviennent dans le secteur public (Ministère de l'Economie et des Finances). Ce qui laisse croire qu'ils sont mieux outillés en finances publiques qu'en gestion des entreprises à caractère privé. Toutefois, ils sont à mesure d'apporter perspicacité, le savoir, le discernement et les capacités d'analyses nécessaires au processus de planification stratégique. En ce qui concerne le management de l'entreprise, la politique des ressources humaines, les finances, la comptabilité et le budget, les membres du conseil peuvent suffisamment évaluer les stratégies appliquées. Par contre, les domaines de l'industrie des jeux de loterie, des systèmes d'information, de l'audit restent des champs non couverts par les compétences présentes au sein du conseil. La diversité de compétences nécessaires pour couvrir l'ensemble du périmètre d'intervention du conseil d'administration laisse entrevoir des insuffisances tant en effectif qu'en aptitude professionnelle. Ce qui ne trouve pas de réponse dans les statuts de l'entreprise.

Dans son mode de fonctionnement, le conseil déploie certainement, les moyens pour veiller à la bonne marche de la LONASE et partant, à l'atteinte des objectifs stratégiques.

✓ Missions et fonctionnement du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration de la LONASE assure le pouvoir de surveillance. Il observe avec attention la mise en œuvre, par la direction générale, de la stratégie adoptée en vue de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il lui donne également des orientations. Pour ce faire, il statue régulièrement sur l'état d'exécution du budget en cours, les états financiers, les contentieux, sur certaines questions d'actualité de la vie de l'entreprise et bien d'autres sujets importants qui nécessitent l'intervention du CA.

Le CA se réunit une fois par trimestre. Les administrateurs reçoivent en général les documents afférents à la réunion ainsi que l'ordre du jour au moins quinze (15) jours avant. De plus, ils ont la possibilité de demander des informations complémentaires. En dehors des réunions du conseil, les administrateurs ne se retrouvent pas pour échanger sur certains points concernant l'entreprise. Pourtant, la petite taille du CA est un atout pour réunir ses membres à des séances de travail particulières afin de débattre de certaines questions spécifiques.

Le CA opère dans un esprit d'ouverture et de confiance qui permet aux administrateurs de se sentir libre, d'exprimer leurs pensées et de débattre des questions à l'ordre du jour. Ils agissent de manière concertée et efficace en vue d'une bonne prise de décisions, à en croire les informations recueillies lors des entretiens. Ce que l'on n'a pas pu vérifier eu égard au caractère confidentiel des PV de réunions du conseil. Aussi, reconnaissent-ils que les relations concernant la LONASE ne doivent pas seulement être développées dans la salle de réunion du conseil. Cependant, ils ne consacrent véritablement pas du temps à des réunions intermédiaires. Ce qui est pourtant nécessaire pour avoir une vision réelle et attentive du système de gestion de la Direction Générale.

✓ Comités spécialisés

Le Conseil d'Administration de la LONASE, à ce jour, ne comprend pas de comités spécialisés. Son effectif de quatre membres est trop restreint pour la constitution d'équipes, au risque d'avoir un trop grand chevauchement entre leurs membres. Pourtant les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise veulent que le conseil comprenne un comité d'audit, un comité de nomination et de rémunération. Le comité d'audit étant un pilier fondamental pour renforcer le système de gouvernance.

Par ailleurs, les administrateurs s'apparentent comme indépendants, mais ils représentent l'actionnaire unique qu'est l'Etat sénégalais. Ce faisant, le conseil ne comprend pas d'administrateurs indépendants conformément aux dispositions des codes de gouvernance d'entreprise et des rapports de groupes de travail en la matière.

L'annexe 4 (page 119) récapitule les forces et les faiblesses de l'organisation de la gouvernance à la LONASE. La composition du Conseil d'Administration, fondée sur la diversité des compétences de ses membres de manière à couvrir ses différents champs d'intervention, reste un élément fondamental de son efficacité. Les PV du CA sont les éléments probants de la fréquence des réunions, de la qualité de débats ainsi que des décisions prises. Les comités spécialisés seront le moyen pour ce conseil d'instruire des dossiers sur des spécificités et permettre des prises de décisions optimales. Toutefois, les outils de gouvernance en place devront être favorables au déploiement d'un bon système de gestion et de contrôle de l'entreprise.

7.1.1.2 Outils dédiés à la gouvernance

Plusieurs outils de gouvernance d'entreprise permettent au conseil d'administration de mener à bien ses missions. Ce sont : les statuts de l'entreprise, le règlement intérieur du conseil d'administration, l'audit interne, le management de la qualité, le management des systèmes d'information et d'exploitation, le contrôle de gestion.

✓ Statuts de la LONASE

La LONASE dispose de statuts qui régissent la composition de ses organes ainsi que leur mode de fonctionnement. C'est l'outil de gouvernance qui implique tous les organes de gouvernance de l'entreprise. Outre la composition du Conseil d'Administration, il indique le mode de désignation de ses membres, la durée du mandat des administrateurs, les pouvoirs dudit conseil, les responsabilités du Directeur Général, etc.

Toutefois, ces statuts qui datent de 1989 ne sont pas conformes à bien des égards aux bonnes pratiques tant nationales qu'internationales de gouvernance d'entreprise. Une adaptation s'impose au regard de l'effectif des administrateurs du CA de la LONASE. La nomination d'au moins deux administrateurs indépendants au sein du conseil requise par le code de

gouvernance de l'ISA, la possibilité d'avoir un effectif maximum de douze (12) membres préconisée par la loi n° 90-07 du 26 janvier 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic sont autant de paramètres qui pourraient être favorables à la mise en place de comités spécialisés. Mais, le décret n° 89-034 du 09 janvier 1989 approuvant les statuts de l'entreprise qui reste toujours en vigueur est, quant à lui, défavorable aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.

✓ **Règlement intérieur du conseil d'administration**

Le règlement intérieur du CA de la LONASE indique ses missions, l'organisation des réunions, la répartition des pouvoirs entre cet organe et les dirigeants, la délégation de pouvoirs au Directeur Général. Un code de déontologie engage la responsabilité de ses membres, selon les informations recueillies lors des entretiens. Ce qui emmène chaque administrateur à prendre les dispositions requises pour se conformer aux prescriptions de ces documents et contribuer à la bonne marche de l'entreprise. Seulement, il n'intègre pas de chapitres ou paragraphes relatifs aux comités spécialisés. Une faible connaissance ou une faible perception des bonnes pratiques de gouvernance pourrait être à l'origine de cette insuffisance.

✓ **Audit interne au service de la gouvernance**

L'audit interne, à la LONASE, est un département de la DAIQ. Cette direction est directement rattachée à la Direction Générale à laquelle elle communique régulièrement l'état d'avancement des travaux et les résultats du plan annuel d'audit. Le champ d'intervention de ce département couvre tous les domaines ou processus qu'ils soient administratifs, comptables, fonctionnels ou opérationnels. Le processus d'audit, tel qu'il existe, commence avec la cartographie des risques. Le manuel des procédures dont l'audit interne a la charge de la rédaction est, quant à lui, en instance d'approbation par le conseil. Un programme annuel d'audit fondé sur la cartographie constitue l'outil de référence du Département Audit Interne. L'exécution dudit programme se matérialise par la réalisation de mission d'audit dont le principal livrable est le rapport d'audit.

L'audit interne fournit au Directeur Général une information synthétique, organisée, hiérarchisée lui permettant d'utiliser efficacement les constats et recommandations.

Seulement, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de ces recommandations, la mesure de l'efficacité des dispositifs de contrôle demeurent dans des projets en phase de conception. La non-formalisation du processus d'audit ainsi que l'absence de mesures applicatives peuvent en être l'explication.

La DAIQ n'étant pas aussi rattachée au Conseil d'Administration et en l'absence d'un comité d'audit, la Direction Générale est le seul récipiendaire des rapports d'audit. Ce qui n'est pas une véritable garantie pour éviter une asymétrie de l'information. D'ailleurs l'IIA (2011 :8) préconise à travers la norme 1111 que : « Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil ». Aucune précision n'est faite quant à une quelconque relation de la DAIQ avec le conseil d'administration. De façon formelle, il n'y a pas de disposition indiquant, notamment la périodicité, les procédures mises en œuvre, un mode de présentation et de synthèse des constats et recommandations aux membres du conseil. Il en est de même pour les modalités de suivi des recommandations. En l'absence d'un lien fonctionnel avec le conseil d'administration, l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes sont relatives, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer les opérations de la Direction Générale. Le management de la qualité, quant à lui, s'inscrit dans une logique d'amélioration continue des processus.

✓ **Management de la qualité**

La Direction Générale de la LONASE a procédé au lancement des activités de ce département en janvier 2013, un peu plus d'un an après la création de la DAIQ. Le département qualité déploie une politique qui repose sur un système de management de la qualité (SMQ), en l'occurrence, la norme ISO 9001 version 2008. Cela, à travers toutes les directions et l'ensemble des agences de l'entreprise. Son but est d'arriver à l'amélioration systématique des processus, la réduction des dysfonctionnements et l'implication du personnel. In fine, c'est la recherche de la satisfaction des trois grands acteurs de la LONASE, à savoir : le parieur, le personnel et l'entreprise elle-même.

Le SMQ est un outil d'orientation stratégique et de pilotage, un outil de management opérationnel, un outil d'évaluation et aussi un outil d'amélioration continue. Il permettra au gouvernement d'entreprise de veiller à l'atteinte des objectifs dans les délais et à l'obtention des meilleurs coûts. C'est aussi un moyen de mieux apprécier la qualité des services offerts

par la LONASE, de leur conformité avec ses propres exigences et ainsi apprécier le degré de motivation du personnel. Une vision plus large permet de dire que le SMQ sera utile à cette entreprise pour s'exprimer à travers plusieurs volets tels que la recherche de l'efficacité, l'efficience, le rendement, la productivité, etc.

Toutefois, il lui faut se conformer aux exigences et principes de management de la qualité tels qu'édictés par la norme ISO 9001 version 2008 qu'elle entend appliquer. Ce faisant, l'aspect embryonnaire des activités de ce département laisse croire en l'application de bonnes méthodes. Par conséquent, il nous est impossible d'émettre d'ores et déjà des insuffisances de cet outil.

A l'instar des entreprises modernes, la LONASE s'appuie sur un système d'information et d'exploitation pour une célérité dans la conduite de ses activités.

✓ **Gouvernance des systèmes d'informations et d'exploitation**

La Direction des Systèmes d'Informations (SI) à la LONASE, à l'instar des entreprises contemporaines, est au cœur de la collecte des données, de leur traitement ainsi que de la mise à disposition d'informations fiables, pertinentes et transparentes. Dans cette entreprise, les SI sont jumelés au système d'exploitation des jeux. Le PMU qui génère plus de 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise (LONASE, 2011) s'exploite à travers les systèmes d'informations. C'est à juste titre que la gouvernance des SI se présente comme un enjeu majeur d'une excellente exploitation des produits de l'entreprise soutenue par la qualité des décisions prises.

La gouvernance des SI est d'un apport considérable à l'organe de direction de la LONASE. Elle lui est profitable à bien des égards, notamment dans :

- une meilleure connaissance des processus clés au sein de la direction des systèmes d'information ;
- une vision plus complète des rôles des différents acteurs ;
- une définition plus fine des responsabilités ;
- une meilleure cohérence des architectures techniques et fonctionnelles.

Pour y arriver, la direction des systèmes d'information et d'exploitation a :

- un devoir d'anticipation : évaluer des opportunités et des risques ;

- un impératif de décision : faire des choix ;
- une nécessité de communication : instaurer un dialogue avec tous les acteurs concernés, avant, pendant et après les décisions prises ;
- une obligation de suivi : suivre et réviser les actions mises en œuvre.

Cependant, il est à remarquer que ce n'est qu'en 2011 que la Direction Générale et l'ensemble des directeurs opérationnels ont apprécié à sa juste valeur l'importance des SI. Cela, à la suite de plusieurs séries de sensibilisations. Désormais ils estiment mieux leur contribution au développement de l'entreprise. Ce qui se matérialise par l'adhésion croissante de ces principaux acteurs aux objectifs assignés aux SI. A l'initial, une baisse drastique du chiffre d'affaires du produit PLR de plus de 83% survenue en 2010 (LONASE, 2011). La raison principale serait un changement du système d'exploitation des jeux qui aurait conduit à un retour momentané au système manuel. D'autres facteurs comme la perte de confiance des parieurs et de certaines parties prenantes sont évoqués. Pourtant, le système existant avait permis de quadrupler le chiffre d'affaires sur le même produit de 2008 à 2009 (LONASE, 2011). Ce qui explique aisément l'absence de communication à ce moment entre la haute hiérarchie et la DSIE quant aux choix stratégiques. Dans le cas contraire, c'est un manque de rigueur dans la gouvernance des SI. D'où la nécessité de recourir au contrôle de gestion afin d'apprécier l'impact des changements sur le chiffre d'affaires de l'entreprise et sur bien d'autres aspects.

✓ **Contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion assure, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de la LONASE, la fonction d'interface entre le top management et le management opérationnel. Il centralise l'ensemble des informations, financières ou non financières, susceptibles d'orienter la prise de décision par la Direction Générale. Pour ce faire, l'entreprise utilise principalement deux logiciels, à savoir "Outlook" et le "PHEB". Ainsi, le contrôleur de gestion a une idée exacte du nombre de terminaux qui ont fonctionné par jour et ceux en panne, le chiffre d'affaires journalier par produit, par vendeur, par bureau, par agence. Ce qui lui donne au niveau national, le chiffre d'affaires global. De même, il obtient toutes les informations relatives aux facteurs ayant concouru soit au maintien, soit à la baisse ou à la hausse du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, le contrôle de gestion a la responsabilité de l'élaboration, du suivi, du réaménagement et de la révision du budget de l'entreprise. A ce titre, il aide en début d'exercice les autres directions, les agences à élaborer leur budget. Aussi, il édite et analyse les états de suivi budgétaire, élabore et communique les rapports trimestriels et annuels aux récipiendaires requis. En outre, ses indicateurs de gestion et de performance lui permettent d'alerter ou d'avertir aussi bien la Direction Générale que les directions opérationnelles quant à l'évolution des activités. Il met également en lumière les éventuels dépassements budgétaires comparativement aux prévisions.

Il existe plusieurs autres outils, d'une extrême importance, dédiés à la gouvernance d'entreprise qui n'existent pas à la LONASE. Il s'agit des codes d'éthique, de bonne conduite, la charte de bonne gouvernance. Bien que chaque responsable de direction ou d'agence veille à instaurer des comportements éthiques et s'assure de la bonne conduite de ses collaborateurs, il n'existe pas de documents formels. Ce qui est une véritable insuffisance du système de gouvernance de la LONASE. Néanmoins l'on croit en la campagne de modernisation visant la mise en place d'un dispositif de gouvernance actif accompagné d'une charte de bonne gouvernance. A l'annexe 5 (page 120), nous avons les forces et faiblesses des outils de la gouvernance de l'entreprise.

Nous nous interrogeons sur le déploiement de la gouvernance au sein de l'entreprise. Il s'agit, en fait, des axes concernés par l'action du gouvernement d'entreprise que l'on pourrait assimiler aux sujets qui intéressent le Conseil d'Administration.

7.1.1.3 Déploiement ou mise en œuvre de la gouvernance

Nous appréhendons le déploiement de la gouvernance du point de vue de la stratégie et de la gestion des risques.

✓ Du point de vue de la stratégie

Le conseil d'administration mène des débats actifs et constructifs sur les stratégies proposées par la Direction Générale. Il prend en considération les questions-clés telles que les nouvelles préférences des clients en l'occurrence les parieurs, les risques, les opportunités technologiques, la qualité, la chaîne d'approvisionnement. A cela, s'ajoutent les opportunités

liées aux nouveaux produits et aux marchés. Il analyse les stratégies précédentes en termes de réussite ou d'échec et en tire les enseignements appropriés. L'expertise, les points de vue et le jugement des administrateurs sont appréciés et compris de la Direction Générale. Dans ce cadre, le conseil convient avec la direction des indicateurs de mesures de performance alignés aux facteurs créateurs de valeur, destinés à évaluer le degré de réussite.

Les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise veulent que les orientations stratégiques soient définies par le Conseil d'Administration, la Direction Générale étant chargée de la mise en œuvre de la stratégie.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la LONASE est constitué en majorité de spécialistes en matière de sciences de gestion. Ne comprenant pas de spécialistes dans le domaine de la loterie, il lui est difficile de se prononcer sur la pertinence des informations internes et externes nécessaires à l'évaluation de la stratégie en matière technique. Il ne saurait être actif de sorte à s'assurer que le processus de planification stratégique est suffisamment rigoureux et prend en compte un éventail de stratégies alternatives. De même, il ne peut apprécier, à sa juste valeur, l'ampleur et l'impact d'un quelconque changement prévu, qu'il soit partiel, progressif, important ou total. Cela illustre parfaitement le changement du système PMC par EDITEC en 2010 dont l'entreprise entière paye encore les frais malgré les efforts fournis pour y remédier. Dans le même registre, les administrateurs ne sauraient étudier les différents scénarios, le meilleur, le pire et le plus probable, pour chacune des stratégies proposées hormis les aspects financiers et comptables. La place accordée à la maîtrise des risques en est toute autre chose.

✓ Du point de vue de la gestion des risques

Le Conseil d'Administration est tenu informé en temps opportun des risques significatifs et approuve les dispositions prises par la Direction Générale afin de les gérer. Cependant, il n'a pas connaissance de l'architecture mise en place pour identifier les risques, évaluer leur impact et les mesures nécessaires prises pour les gérer. Dans une telle situation, il ne peut pas s'assurer que le processus de gestion des risques prend effectivement en compte la stratégie, les objectifs de l'entreprise, les actions et les contrôles. Il ne sera pas aussi question pour lui de s'assurer que ce processus permet non seulement d'identifier les risques actuels mais également les risques futurs.

Par ailleurs, le conseil n'a pas connaissance de la cartographie des risques majeurs de l'entreprise. Il ne peut donc pas savoir si elle couvre tous les domaines d'intervention de l'entreprise. Ce qui ne lui permet pas d'avoir une bonne lisibilité du système de gestion des risques.

L'annexe 6 (page 122) récapitule les forces et les faiblesses de la mise en œuvre de la gouvernance. La transparence des informations est également un point important en matière de gouvernance d'entreprise. Quelles sont les réalités de la LONASE ?

7.1.1.4 Transparence et diffusion des informations

La LONASE dispose d'une plate-forme pour la diffusion des informations la concernant. Il s'agit de son site WEB, "www.lalonase.com". Les informations relatives à la vie de l'entreprise y sont accessibles. Elles portent sur les produits, le réseau commercial, les activités sociales, le sponsoring, quelques chiffres clés et autres.

Généralement, les parties prenantes sont intéressées par les états financiers de l'entreprise, le système de gouvernance, le système de maîtrise des risques. Les établissements financiers, fournisseurs, salariés, clients, le contribuable sénégalais, etc. ont besoin d'avoir une appréciation exacte du mode de gestion appliqué. Par exemple, dans un rapport annuel de gestion publié sur son site, la LONASE pourrait mettre en relief les valeurs, missions et la vision de l'organisation, les états financiers, le système de gouvernance en place, le système de gestion des risques, le rapport du commissaire aux comptes.... La volonté de transparence marquée par l'initiation d'un espace de publication des informations relatives aux prestations réalisées reste limitée. Le tableau ci-après résume les forces et les faiblesses du dispositif de gouvernance d'entreprise à la LONASE quant à la transparence des informations.

Tableau 2 : Forces et faiblesses de la transparence de l'information à la LONASE.

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un site WEB - Diffusion des informations relatives à la vie de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Non publication de rapport annuel de gestion sur le site de la LONASE. - Non publication d'informations relatives au système de gouvernance de l'entreprise. - Non publication du mode de gestion des risques sur son site. - Non publication d'informations relatives aux états financiers de l'entreprise sur son site.

Source : nous-même

En résumé des résultats et analyses sur la gouvernance d'entreprise à la LONASE, nous pouvons dire que les bases existent. Il s'agit de prendre les mesures nécessaires afin de converger vers les bonnes pratiques en la matière. C'est à juste titre que le système de gestion des risques doit contribuer à sécuriser les activités de la LONASE. La pertinence du dispositif de gouvernance d'entreprise peut être évaluée parmi plusieurs leviers aptes à faire transparaître la saine gestion. Ce qui peut être possible à travers le déploiement d'un système de management des risques performant. D'où la nécessité de vérifier les réalités de la LONASE en la matière.

7.1.2 Présentation et analyse des résultats relatifs à l'implication de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de MR à la LONASE

Les résultats concernant l'implication de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques couvrent les différents axes suivants :

- la définition des objectifs stratégiques ;
- la mise en place d'un environnement interne de contrôle ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques ;
- la mise en place d'un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques.

7.1.2.1 Définition des objectifs stratégiques de la LONASE

Les objectifs stratégiques de la LONASE sont définis par la Direction Générale. Ils se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe.

C'est un point fort pour le top management d'avoir fixé des objectifs stratégiques. Seulement, aucune proportion de réduction des charges de l'entreprise n'a été fixée. En fait, ils ne sont pas chiffrés. De même, aucun domaine n'est visé. S'agit-il des charges de structure ou encore des charges variables ? Aucune indication n'est donnée. Outre cela, l'entreprise entend accroître son chiffre d'affaires. Aucune proportion de croissance n'est fixée. Ces objectifs manquent certainement de précisions. Toutefois, les insuffisances relevées à ce niveau font l'objet de réflexion et seront corrigées dans de brefs délais, surtout, avec la démarche qualité. Quant à la communication institutionnelle, il s'agit d'un aspect qualitatif. La LONASE

entend, à ce niveau, raffermir son image citoyenne et renforcer son positionnement au plan international. Aucun point de ces objectifs stratégiques ne concerne la gestion des risques de l'entreprise. Pourtant, dans les entreprises modernes, une grande vigilance est accordée à cet aspect du management des entreprises. Comment sont déclinés ces objectifs stratégiques en objectifs spécifiques ? Quelle est la marge de tolérance ? Aussi, quel est l'appétence pour le risque ? L'environnement de contrôle interne nous en dira davantage.

7.1.2.2 Mise en place d'un environnement interne de contrôle

Parmi les différents éléments qui entrent en ligne pour la mise en place d'un environnement interne de contrôle, la structure organisationnelle est plus perceptible à la LONASE. Il existe une organisation comme l'indique l'organigramme (annexe 1 page 116), assortie d'une politique de délégation de pouvoirs. En fait, l'environnement interne de contrôle implique également les objectifs spécifiques, l'appétence, la tolérance pour le risque, la culture du risque, le rôle clé du conseil d'administration, la politique de gestion des ressources et bien d'autres éléments.

Les différentes directions de la LONASE prennent en considération les objectifs stratégiques fixés par la Direction Générale et les déclinent chacune en ce qui la concerne en objectifs spécifiques. Généralement, elles les traduisent dans un plan d'action à travers lequel elles élaborent leur budget de fonctionnement. Au cours de la séance d'arbitrage budgétaire, les directeurs justifient les incidences financières de leurs différents plans d'actions. En fonction des limites acceptables, la direction générale, en commun accord avec ses différents managers, arrête les objectifs spécifiques pour chaque direction.

Ainsi, l'appétence pour le risque se confond avec les plans d'action et les lignes budgétaires allouées. Pratiquement, aucune marge de tolérance n'est indiquée. Chaque responsable est emmené à justifier la non atteinte de ses objectifs. Néanmoins, certaines directions ont des marges de tolérance.

✓ Direction financière et comptable (DFC)

Les objectifs spécifiques à la DFC sont associés à la gestion des immobilisations et leurs amortissements, la gestion des comptes de charges et de produits, la gestion des charges du

personnel, la gestion de la trésorerie. Ils incluent aussi la clôture des comptes, la fiscalité, la certification des comptes et autres. En fait, elle assure la gestion financière et comptable et a la responsabilité d'établir les états financiers de la LONASE. L'annexe 7 (page 123) est relative aux objectifs, l'appétence pour le risque ainsi que la tolérance.

✓ **Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La DRH, composée de deux départements, l'un, assurant la gestion administrative du personnel et, l'autre, l'acquisition et le développement des compétences, intervient dans cinq (5) domaines. Ce sont : le recrutement, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la politique salariale et l'évaluation et personnel. Dans ce cadre, elle a la charge d'assurer l'équilibre des ressources humaines en vue de l'accomplissement des missions de la LONASE. Une vision globale des compétences du personnel de l'entreprise lui est utile afin de mettre l'Homme qu'il faut au poste adéquat.

Il est à noter que la LONASE ne dispose pas encore de politique de recrutement à ce jour, quand bien même elle serait dans ses projets. Un tel contexte n'est pas propice à l'application d'une GPEC. Il existe un réel risque de pléthore de personnel. Déjà, le nombre considérable de conseillers est un point d'alerte des responsables des ressources humaines. Les responsabilités de ces derniers se confondent pratiquement à celle des directeurs opérationnels. Par ailleurs, l'existence d'un plan annuel de formation est un avantage pour conformer les compétences du personnel aux objectifs de l'entreprise. L'annexe 8 (page 124) résume les objectifs, l'appétence pour le risque ainsi que la tolérance.

✓ **Direction Marketing et Communication (DMC)**

La DMC assure le développement de nouveaux produits et s'occupe de la communication sur ces derniers. Ses actions s'inscrivent dans la logique de l'augmentation du chiffre d'affaires sous la contrainte de rationaliser ses charges. Ce faisant, elle a pour objectifs de concevoir un calendrier de lancement des produits, de créer des produits attrayants, de lancer un nouveau produit chaque trois (3) mois. Dans ce cadre, la DMC fait des études de marché pour connaître la satisfaction des clients, recueillir leurs besoins en vue d'y apporter des réponses.

Au-delà de la satisfaction des clients, cette direction adopte une stratégie de diversification. Dans cette optique, elle a pour objectif pour cet exercice 2013, le lancement d'au moins quatre (4) nouveaux produits. Aussi, compte-t-elle avoir simultanément deux (2) produits à grattage sur le marché. Afin de permettre à la direction commerciale de vendre dans de meilleurs délais et maintenir la clientèle, des prix psychologiques sont fixés. A la page 125, l'annexe 9 présente les objectifs, l'appétence pour le risque ainsi que la tolérance.

✓ **Direction Commerciale (DC)**

Les objectifs de la DC associés aux objectifs stratégiques de la LONASE se présentent comme suit : optimiser le réseau commercial, tirer le meilleur profit de ses potentialités en vue d'accroître ses performances, déceler les niches porteuses. Concernant les produits, elle envisage augmenter les jeux SMS. Quant aux relations clients, cette direction compte mettre en place un système pour recueillir les revendications des clients, avoir un service après-vente performant. Dans cette même logique, il lui faut encadrer sa force de vente, notamment l'accueil au niveau des points de vente, entreprendre des actions pour mieux fidéliser la clientèle. Toutefois, elle devra arriver à réduire le maximum possibles les plaintes des clients. L'annexe 10 (page 126) récapitule les objectifs, l'appétence pour le risque ainsi que la tolérance.

✓ **Direction des Systèmes d'Information et d'Exploitation (DSIE)**

La DSIE joue un double rôle, à savoir : un rôle opérationnel à travers le département de l'exploitation et un rôle support par le biais des systèmes d'informations. Afin de contribuer à la croissance du chiffre d'affaires, cette direction a pour objectifs entre autres, d'étendre le système PMC qui couvre actuellement le PLR à l'ALR. Il s'agit de changer le système d'exploitation de l'ALR en un système plus rapide et plus performant, capable d'enregistrer le maximum de paris en un temps record. En ce qui concerne le système d'information, c'est la réorganisation qui est là l'ordre du jour. Il est question d'arriver à remplacer l'ensemble des équipements par d'autres plus performants, avoir un site complémentaire de conservation et de secours et un plan de continuité d'activités rassurant. L'idéal étant la sauvegarde automatique des données.

✓ **Direction de l'Administration Générale et de l'Exploitation (DAGE)**

La principale responsabilité de la DAGE est de rationaliser les charges, dans la mesure où elle s'occupe de tout ce qui est achats et acquisitions de matériels. Pour y arriver, il lui appartient de faire valoir la concurrence par le système d'appel d'offres, de demandes de renseignements de prix, de consultations restreintes,.... Par ailleurs elle devra mettre à la disposition des autres directions, dans des délais raisonnables, l'ensemble des moyens matériels nécessaires à leur fonctionnement.

✓ **Direction de l'Audit Interne et de la Qualité (DAIQ)**

Les objectifs assignés à la DAIQ consistent en l'identification des secteurs à risques, l'identification des risques et la proposition de mesure de contrôle pour les maîtriser. Il lui appartient également de veiller à la bonne application des procédures, de donner une assurance raisonnable quant aux contentieux liés aux jeux, de mettre en place une démarche qualité et former les acteurs dans ce cadre.

L'environnement interne de la LONASE tel que décrit se prête à la mise en place d'un dispositif de management des risques. Cependant, il a besoin d'être amélioré. En effet, la synergie des efforts du Conseil d'Administration et la Direction Générale de la LONASE a abouti à la mise en place de cet environnement interne de contrôle qui est favorable à la gestion des risques de l'entreprise. Seulement, un regard attentif laisse apercevoir certaines insuffisances qui méritent d'être corrigées. La structure organisationnelle, telle que présentée par l'organigramme (annexe 1 page 116), présente une pléthore de conseillers : deux spéciaux et dix-sept autres. Cela est source de risque de redondance, de chevauchement, de délimitation des domaines de responsabilités, de doublons et conflits de compétences. Une telle situation pourrait avoir un impact considérable sur la politique des ressources humaines de la LONASE. L'utilisation optimale du personnel de l'entreprise est de ce fait compromise, surtout, en l'absence d'un plan de départ volontaire à la retraite.

D'autres axes comme la culture du risque et le système des valeurs restent, à ce jour, des domaines pas véritablement exploités. Ils accentuent la vulnérabilité de la LONASE face aux défis majeurs de la mise en place d'un dispositif de management des risques et partant, de

l'atteinte des objectifs. La prise en compte desdits objectifs dans un contexte de maîtrise des risques passe par l'élaboration d'une cartographie des risques.

7.1.2.3 Elaboration de la cartographie des risques et mise en œuvre du processus de MR

La réalisation de la cartographie des risques à la LONASE a été possible grâce à une collaboration entre la DAIQ et les directions opérationnelles de la LONASE sous l'initiative de la Direction Générale. Si l'ensemble des directeurs opérationnels a connaissance cette cartographie des risques, son utilité et sa prise en compte par ces derniers restent à vérifier.

A ce jour, aucune action n'est entreprise pour la mise à jour de cette dernière. Pourtant, elle est, en principe, suivie de mesures d'accompagnement à caractère opérationnel permettant la mise en œuvre effective du processus de management des risques. Sur la base des risques identifiés ainsi que l'appréciation du niveau et des secteurs de vulnérabilités, la DAIQ pourrait constituer des portefeuilles de risques et les rattacher aux responsables opérationnels appropriés. La mise en place de contrôles, quant à elle, serait le moyen de maintenir le niveau des risques dans les limites de l'appétence définie par la Direction Générale.

Les responsables opérationnels sont les propriétaires des risques et donc les premiers garants de leur gestion. De l'autre côté, les actions de la DAIQ sont plus correctives que préventives. La synergie de l'expertise de ces responsables et le soutien de la DAIQ pourrait contribuer à avoir une nette appréciation de l'environnement des activités de l'entreprise ainsi qu'à une mise à jour régulière de la cartographie. Ce qui permettrait le déploiement d'un dispositif conséquent de management des risques. Il est à noter qu'à tous les niveaux de l'entreprise, du moins dans l'ensemble des directions au sein desquelles nous avons mené nos investigations, les risques existent, sont réels, persistants pour certains, potentiels pour d'autres. Nous présentons à l'annexe 11 (page 127) les menaces auxquelles sont confrontées les directions de la LONASE. Toutefois, elles sont loin d'être exhaustives.

7.1.2.4 Mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques au niveau opérationnel en vue de l'atteinte des objectifs

A la LONASE, chaque direction a son organisation interne en vue de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés. La nomenclature organisationnelle actuelle est la suivante : Direction - Département – Services. Chaque direction définit ensuite le schéma organisationnel le plus adapté aux spécificités et aux exigences opérationnelles de son domaine fonctionnel. La direction commerciale, par exemple, est relativement particulière dans la mesure où elle coordonne les activités commerciales, notamment celles du réseau.

Au sein de chaque direction, par le biais de notes circulaires de la Direction Générale et à travers des réunions de coordination interne, tous les collaborateurs sont clairement informés des attentes de leurs responsables hiérarchiques. Les responsabilités sont clairement définies surtout qu'il existe des fiches de postes. Les différentes directions, chacune en ce qui la concerne, mettent en place un dispositif de contrôle et prend les mesures adéquates pour s'assurer de l'efficacité de son système. La DFC, par exemple, fait une vérification comptable à tous les niveaux. Pour ce faire, elle dispose de plusieurs logiciels qui sont en même temps ses outils de travail. Ce sont : le PHEB qui s'étend sur l'ensemble des informations financières ou non financières au sein de l'entreprise, les logiciels SAGE 1000, SAARI paie, tout récemment un logiciel de trésorerie.

De façon générale, le système de contrôle interne est stratifié en deux grandes familles : un contrôle permanent et un contrôle périodique. Le contrôle permanent est assuré à deux niveaux (niveaux 1 et 2). Le premier, contrôle opérationnel, est un autocontrôle effectués par des opérationnels (supérieurs hiérarchiques immédiats). Le second, contrôle de conformité, correspond à des contrôles permanents. Le contrôle périodique, contrôle de niveau 3, est assuré par l'audit, une fonction de contrôle périodique indépendante des entités opérationnelles. Ce dispositif de contrôle a pour objet de corriger voire réduire le poids du risque de sorte à avoir un niveau de risque résiduel conforme au niveau acceptable par la Direction Générale. Malheureusement, il n'existe pas d'évaluation pour déterminer le niveau du risque résiduel. Ce qui permettrait d'axer les efforts sur d'autres aspects moins favorables pour l'entreprise.

7.1.3 Présentation et analyse des résultats relatifs au rôle des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de MR à la LONASE

Les résultats qui concernent le rôle des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques font ressortir la contribution effective desdits organes dans la démarche de contrôle des risques initiée dans l'entreprise. C'est à juste titre qu'ils sont relatifs aux rôles et responsabilités respectifs du conseil d'administration, de la direction générale et du management opérationnel. Il s'agit de mettre en relief les actions posées pour l'amélioration des pratiques de gestion des risques et de leur déploiement au sein de l'ensemble des entités de l'entreprise.

7.1.3.1 Rôle du Conseil d'Administration

Le principal rôle du conseil d'administration dans le déploiement d'un dispositif de maîtrise des risques au sein de la LONASE a consisté en l'approbation de la création de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité.

Cette approbation par le CA est un aspect positif pour la LONASE certes, mais, il y a plusieurs autres diligences du ressort de cette entité qui ne sont pas mises en œuvre. En l'absence d'un comité des risques ou d'un comité d'audit en charge de la maîtrise des risques, le CA devait suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques. Le conseil n'a pas les moyens de s'assurer de l'organisation et de l'adéquation des moyens et compétences mis en place pour identifier les principaux risques auxquels la société est exposée. De même, il n'a pas les informations suffisantes pour apprécier la pertinence des dispositifs de maîtrise des risques pour les mettre sous contrôle. Le conseil ne dispose pas du tableau de bord utilisé par la Direction Générale pour piloter le système de maîtrise des risques.

En outre, les compétences et savoir-faire des administrateurs leur permettent de se prononcer que sur l'aspect comptable et financier des dispositifs de maîtrise des risques, au cas où les informations leur parviendraient. Portant, ils doivent avoir la capacité de se prononcer sur la pertinence desdits dispositifs voire les compléter au travers d'un regard externe et des éléments de benchmark. Aussi, n'y a-t-il pas de programme de formation pour les

administrateurs afin de répondre aux nouvelles exigences et orientations stratégiques de la LONASE.

Somme toute, la seule approbation du Conseil d'Administration n'est pas suffisante. Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques, l'obtention d'informations suffisantes, du tableau de bord pour piloter le système de maîtrise des risques, la formation des administrateurs sont autant d'aspects qui permettraient au conseil de jouer pleinement son rôle dans la démarche de maîtrise des risques de la LONASE.

Les actions de mise sous contrôle des risques sont plus perceptibles au sein de la Direction Générale.

7.1.3.2 Rôle de la Direction Générale

Le rôle de la Direction Générale de la LONASE, dans la démarche de maîtrise des risques, est assimilable à la création de la DAIQ à laquelle l'on peut associer la réforme organisationnelle survenue en 2011. Il s'inscrit dans une dynamique de renforcement des éléments du contrôle interne de sorte à s'assurer du respect et de l'application des décisions prises, de l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle, de la protection des actifs de la LONASE. Aussi, s'agit-il d'obtenir des comptes annuels réguliers, sincères et qui donnent une image fidèle du résultat des opérations de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise.

Seulement, l'on note l'absence d'une politique de gestion des risques. En effet, il est du ressort de la Direction Générale de définir une politique de gestion des risques en cohérence avec la stratégie. De même, elle doit être conforme à la démarche et au dispositif de pilotage pour son application effective. Comme conséquence, les travaux de la cartographie des risques s'apparentent comme une diligence spontanée et isolée. Aussi, l'organisation générale d'identification, de hiérarchisation et de traitement des risques n'est-elle pas formalisée. L'appétence pour le risque, le mode et la périodicité du reporting concernant la maîtrise des risques restent à l'appréciation de la DAIQ et aux autres directions opérationnelles, même si l'arbitrage budgétaire en donne des orientations. La responsabilisation des collaborateurs au regard des risques inhérents à leur fonction dans l'entreprise reste à l'appréciation de chaque acteur. Ce qui peut engendrer la non-prise en compte de certains aspects fondamentaux pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La responsabilité du management opérationnel est aussi importante dans le souci de maintenir le niveau de risques en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

7.1.3.3 Rôle du management opérationnel

L'architecture actuelle de la LONASE relative aux risques ne permet pas d'avoir une parfaite lecture des rôles et responsabilités du management opérationnel dans le processus de mise en place d'un système de management des risques. Seulement, il reste disposé à appliquer les prescriptions de la Direction Générale.

En effet, ayant accueilli positivement (après des séances de sensibilisation) la création de la DAIQ, les premiers responsables des directions de l'entreprise ainsi que leurs collaborateurs ont contribué à l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, n'ayant pas reçu d'instructions quant à leur contribution à une éventuelle mise à jour de celle-ci, ils continuent leur fonctionnement habituel. C'est dire qu'il n'y a pas eu de changement au sens propre du terme. L'on ne trouve pas de base de données des risques, ni d'indicateurs des risques. Il est donc impossible de parler d'un tableau de bord des risques encore moins un reporting à cet effet. Pourtant, le niveau opérationnel est le champ de la matérialisation de la maîtrise des risques, de l'amélioration de la performance, de l'atteinte des objectifs, de l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

De façon précise, avec le soutien de la DAIQ accentué par une politique de gestion des risques, le management opérationnel devrait être le point focal de la mise en place des dispositifs de suivi des risques et de la vérification de leur bon fonctionnement. En fait, il est responsable sur son périmètre d'activité de l'identification des principaux risques. Il rend compte à la Direction Générale des actions mises en œuvre pour mieux les maîtriser. Il rend compte des vérifications relatives au bon fonctionnement des processus de gestion des risques en s'appuyant, au besoin, sur des indicateurs de pilotage si ces derniers sont définis, et de leur suivi. Il veille à ce que l'exposition au risque reste conforme à la politique de gestion des risques. Les collaborateurs mettent en œuvre les actions de gestion des risques et traduisent la culture de risque de l'entreprise dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Malheureusement, ces paramètres de la maîtrise des risques ne sont pas pris en compte dans le système de maîtrise des risques de la LONASE.

Le management des risques de l'entreprise se révèle très utile à de nombreux égards, surtout pour une entreprise comme la LONASE en proie de restructuration de son image et de ses performances. Il constitue un pilier fondamental du gouvernement d'entreprise. L'absence d'un système de pilotage de la gestion des risques n'est pas un avantage. La prise de risques au sein d'une entreprise réside d'un point de vue, en la conception, l'acceptation et la mise en œuvre d'un projet pour les maîtriser. Ceci, avec son corolaire de charges.

Quelles propositions pour un dynamisme du gouvernement d'entreprise à la LONASE ? Quel pourrait être son implication dans la mise en place d'un dispositif de management des risques de l'entreprise ?

7.2 Recommandations

Les recommandations sont principalement nos propositions pour remédier aux faiblesses relevées au niveau des organes de gouvernance de la LONASE. Elles sont, également, relatives à l'implication et, aux rôles et responsabilités du gouvernement d'entreprise dans la mise en place d'un système de management des risques.

7.2.1 Recommandations relatives à la gouvernance d'entreprise à la LONASE

Les organes de gouvernance existent effectivement à la LONASE. Seulement, certaines dispositions devront être prises pour lui donner un dynamisme à l'image des prescriptions de l'ISA et aussi des organismes internationaux en la matière. Il faut, tout d'abord, qu'elle soit bien organisée.

7.2.1.1 Organisation de la gouvernance

Pour ce qui est de l'organisation de la gouvernance, nous nous intéressons d'abord à la composition du CA et au mode de désignation des administrateurs, ensuite aux comités spécialisés, et enfin le fonctionnement dudit conseil.

✓ **Composition du CA et mode de désignation des administrateurs**

Pour ce qui est de la composition du CA et le mode de désignation des administrateurs, il est nécessaire pour la LONASE :

- d'actualiser les statuts de l'entreprise en prenant en compte les dispositions du code de gouvernance des entreprises sénégalaise de l'ISA ;
- de revoir l'effectif des membres du conseil d'administration à la hausse dans les limites des dispositions de la loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic ;
- de veiller à ce que les administrateurs en provenance des départements ministériels bénéficiant de son concours soient bien spécifiés et qu'ils soient aussi nommés ;
- d'apporter plus de précisions au niveau statutaire quant à la désignation du représentant du personnel.

✓ **Fonctionnement du conseil d'administration**

Pour ce qui est du fonctionnement du conseil d'administration, il faut qu'il soit un conseil beaucoup plus proactif que réactif. En effet, toutes les dispositions devront être prises pour prévenir les risques inhérents aux activités de la LONASE. "Il vaut mieux prévenir que guérir", dit l'adage. C'est dans ce sens que dans l'intervalle de deux réunions du CA, aussi bien les administrateurs que les comités spécialisés doivent avoir des séances de travail en vue de la préparation de la réunion à venir. Dans l'optique de veiller attentivement à la gestion de l'entreprise, il faut que le comité de direction, prévu par le décret n° 89-034 du 09 janvier 1989 approuvant les statuts de la LONASE en son article 21, soit activé.

✓ **Comités spécialisés**

Les comités spécialisés apportent un appui considérable au fonctionnement du conseil d'administration au sein d'une entreprise. C'est à juste titre qu'il est important pour le conseil d'administration de la LONASE de :

- créer des comités spécialisés en l'occurrence un comité d'audit, un comité de nomination et de rémunération, un comité des risques, cela, une fois l'effectif des administrateurs revu à la hausse ;

- nommer des administrateurs indépendants au regard des dispositions du code de gouvernance des entreprises de l'ISA et des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises conformément aux dispositions internationales en la matière ;
- veiller à avoir au moins un administrateur spécialisé dans chaque domaine des différents comités ;
- établir des statuts et règlements intérieurs types pour les comités spécialisés en indiquant leurs missions, fonctionnement, leur champ d'intervention,....

Si ces dispositions sont prises, nous aurons un conseil en effectif suffisant, doté des compétences requises, de comités spécialisés couvrant ses différents champs d'interventions. Les statuts et règlements intérieurs de ces comités et ceux du conseil lui-même favoriseront un mode de fonctionnement en phase avec les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Mais avant, des outils adéquats sont nécessaires.

7.2.1.2 Outils dédiés à la gouvernance

Plusieurs outils de gouvernance existent certes, mais nos recommandations porteront essentiellement sur le code d'éthique et de bonne conduite, le règlement intérieur du conseil d'administration, l'audit interne et la gouvernance des systèmes d'informations.

✓ Code d'éthique et de bonne conduite

Il s'agit de deux documents distincts : le code d'éthique et le code de bonne conduite. Chaque agent devra manifester son adhésion à chacun d'eux. Au sein d'une entreprise, ils sont fondamentaux pour un comportement exemplaire du personnel et l'accomplissement des activités selon les principes directeurs. C'est pourquoi, nous recommandons que de tels documents soient élaborés et appliqués selon les réalités de la LONASE. L'exemple venant d'en haut, il s'applique aux membres du conseil d'administration qui doivent se conformer à leur règlement intérieur.

✓ **Règlement intérieur du conseil d'administration**

Il est nécessaire d'intégrer dans le règlement intérieur du CA, les volets relatifs aux comités spécialisés et aux administrateurs indépendants. L'audit interne qui est un outil fondamental pour le gouvernement d'entreprise doit également intéresser le conseil.

✓ **Audit interne au service de la gouvernance**

Afin de lui permettre d'être plus indépendant, plus objectif et contribuer activement à la dynamique de la gouvernance, il importe que l'audit interne soit rattaché, en plus de la Direction Générale, au Conseil d'Administration. Ses rapports ne doivent pas avoir pour seul destinataire, le Directeur Général. Son indépendance doit être renforcée surtout lorsqu'il s'agit des missions d'audit relatives au fonctionnement de la Direction Générale. Toutefois, la gouvernance des systèmes d'information, véritable pilier dans la célérité des activités de la LONASE mérite un regard attentif.

✓ **Gouvernance des systèmes d'informations**

La gouvernance des systèmes d'informations permet de collecter les informations nécessaires à l'alimentation de bases de données ou d'indicateurs de performance qui servent de référence pour les prises de décisions. C'est pourquoi, il faut :

- une communication réelle du Conseil d'Administration et ou la Direction Générale avec la direction des systèmes d'informations et de l'exploitation ;
- souvent voire toujours consulter la DSIE pour les décisions d'investissement en matière de système d'information ;
- accroître la communication et le dialogue avec les acteurs concernés avant et pendant les prises de décisions pour les activités en relation fonctionnelle avec les systèmes d'informations.

Les organes de gouvernance d'entreprise peuvent exister et disposer d'outils requis, mais la mise en œuvre de ladite gouvernance reste l'aspect fondamental de son existence.

7.2.1.3 Déploiement ou mise en œuvre de la gouvernance

Nous l'appréhendons sous deux (2) angles : du point de vue de la stratégie et de la gestion des risques.

✓ Du point de vue de la stratégie

Sur ce point, nous recommandons que :

- au moins un spécialiste des techniques de loterie soit nommé parmi les administrateurs de la LONASE (exemple : un ancien DG ou PCA d'une loterie nationale partenaire) ;
- les projets de changement ou rupture de contrats des opérateurs d'exploitation des jeux soient minutieusement étudiés avant leur réalisation, surtout sur les plans juridiques, techniques et financiers.

Les risques, en matière de loterie, sont délicats surtout quand les jeux ont pour pilier les systèmes d'information. C'est pourquoi, le gouvernement d'entreprise, en l'occurrence le Conseil d'Administration doit en faire une priorité.

✓ Du point de vue de la gestion des risques

Pour ce qui est de la gestion des risques liés aux activités de la LONASE, nous recommandons que :

- l'architecture en place pour la maîtrise des risques soit portée à la connaissance du conseil d'administration pour qu'il puisse avoir une idée des zones de vulnérabilités de l'entreprise ;
- les champs d'action des processus de gestion des risques soient portés à la connaissance du conseil d'administration afin qu'il puisse apprécier la pertinence du système en place ;
- le management des risques soit intégré à la stratégie générale de l'entreprise de sorte à faire partie des priorités du conseil ;
- une cartographie à jour des risques majeurs de l'entreprise soit communiquée au CA afin de lui donner une idée des risques actuels et éventuels de l'entreprise.

L'objet du déploiement de la gouvernance au sein d'une entreprise étant d'avoir un regard attentif sur le mode de gestion, il importe qu'elle fonde son action sur la transparence des informations. Ce qui est l'une des préoccupations de parties prenantes.

7.2.1.4 Transparence et diffusion des informations

Afin de se conformer à l'un des principes du code des bonnes pratiques de gouvernance de l'OCDE, et aussi certaines pratiques observées dans des entreprises européennes de loterie relativement à la transparence, nous recommandons que :

- la LONASE publie sur son site WEB, le rapport annuel de gestion du conseil d'administration en plus des autres publications ;
- elle permette aux différentes parties prenantes d'avoir une perception du système de gouvernance de l'entreprise en rendant les informations afférentes accessibles ;
- les états financiers de l'entreprise soient accessibles ;
- le système de gestion des risques soit formalisé et communiqué.

7.2.2 Recommandations relatives à l'implication de la gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE

Ce volet des recommandations concerne les objectifs stratégiques, l'environnement interne de contrôle, la cartographie des risques et le dispositif de maîtrise des risques.

7.2.2.1 Objectifs stratégiques de la LONASE

En ce qui concerne ces objectifs, nous recommandons qu'ils soient chiffrés et que la proportion de réduction des charges de l'entreprise soit déterminée. Cela, afin de permettre aux différents directeurs de mieux équilibrer leurs charges. Aussi, faut-il permettre à la direction en charge des achats de se donner les moyens de mesurer l'évolution desdites charges ainsi que son niveau de performance. De plus, il s'agit de préciser le type de charges à réduire. Soit les charges de structure soit les charges variables. S'il s'agit des charges variables, elles devront tenir compte du niveau d'activité et donc de leur caractère rationnel.

Pour ce qui est de l'augmentation du chiffre d'affaires, il est nécessaire pour la Direction Générale d'indiquer le niveau souhaitable comparativement à l'exercice précédent de sorte à favoriser une auto-évaluation de la part du management opérationnel.

Toutefois, l'environnement interne de contrôle devra être bien déterminé et permettre la mise en œuvre de ces propositions.

7.2.2.2 Environnement interne de contrôle

L'on peut, certes, comprendre que le budget adopté corresponde au niveau de risque que l'entreprise accepte de prendre, mais il est préférable de le fixer au préalable. Ceci dit, il faut que le gouvernement de l'entreprise indique aux managers l'appétence pour le risque. En plus de cela, il y a lieu de leur donner une marge de tolérance en vue de favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, la mise en œuvre de diligences en vue de l'atteinte des objectifs permettra de sécuriser les activités vis-à-vis des risques.

7.2.2.3 Cartographie des risques

La cartographie donne une image des risques à un moment donné. Sa mise à jour est d'une extrême importance dans la mesure où les risques sont évolutifs. Il est important de connaître le niveau de criticité des risques résiduels. C'est pourquoi, nous recommandons :

- la mise à jour régulière (selon un intervalle de temps raisonnable) de la cartographie des risques afin de prendre les décisions adéquates ;
- l'identification des nouveaux risques en vue de les évaluer et les maîtriser ;
- la réévaluation des risques existant dans la cartographie de sorte à voir leur évolution et au besoin, prendre les mesures nécessaires pour les neutraliser.

7.2.2.4 Dispositif de maîtrise des risques au niveau opérationnel en vue de l'atteinte des objectifs

En ce qui concerne le dispositif de maîtrise des risques, nous recommandons :

- la création d'une direction chargée du management des risques ;

- à défaut, la création à la DAIQ d'un département du management des risques ;
- la formation d'un auditeur interne à la spécialité de management des risques ;
- à défaut, le recrutement d'un risk manager pour assurer la gestion des risques en collaboration avec les centres de responsabilités de l'entreprise, et les autres tâches liées à cette profession.

7.2.3 Recommandations relatives au rôle du système de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques à la LONASE

Cette rubrique concerne la gouvernance d'entreprise, l'environnement de contrôle, les outils et méthodes de maîtrise des risques.

7.2.3.1 Gouvernance et système de contrôle

L'implication du gouvernement d'entreprise dans la mise en œuvre d'un système de contrôle des risques doit apparaître dans les actions du conseil d'administration ainsi qu'au recours à un comité d'audit.

✓ Rôle du conseil d'administration

Pour ce qui est du conseil d'administration, il est important qu'il :

- s'appuie sur les avantages du MR pour sécuriser l'atteinte des objectifs ;
- donne l'impulsion de la mise en place d'un système de contrôle conformément à la hiérarchisation obtenu dans la matrice des risques ;
- prenne toutes les dispositions pour être informé périodiquement des résultats du processus de management des risques en vue de s'assurer qu'il fait l'objet d'évaluations régulières.

✓ Comités d'audit

A ce niveau, il faut au préalable créer un comité d'audit. Par le canal de ce dernier, le conseil d'administration pourra veiller à la qualité du processus d'audit, à la formalisation et à la mise en œuvre d'un système de management des risques. Dans ses missions d'aide à une prise de décisions optimales par le conseil d'administration, ce comité pourra s'assurer de la

pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne, de l'efficacité du dispositif de gestion des risques en place. De même, il pourra examiner et évaluer annuellement l'organisation et le fonctionnement de l'audit interne, approuver son programme et suivre son évolution et les résultats des plans d'actions.

7.2.3.2 Gouvernance et culture du risque

Afin de mieux orienter le système de contrôle vers les zones de vulnérabilité de la LONASE, il faut un environnement de contrôle favorable. Dans ce cadre, le système de gouvernance doit permettre le développement d'une culture du risque en cohérence avec les objectifs de l'entreprise.

La culture du risque touche le gouvernement d'entreprise, en l'occurrence, la direction générale, les directeurs opérationnels et l'ensemble de leurs collaborateurs. En tant qu'organe responsable du pilotage des activités de l'entreprise, la Direction Générale doit développer une culture du risque. De même, il faudra intégrer dans les pratiques de l'ensemble du personnel, le sens du contrôle et de la gestion du risque comme une des dimensions de ses fonctions et de ses compétences. Il ne s'agira pas seulement de savoir prendre des risques mais, de savoir les assumer. Cela, dans l'optique de création et de sécurisation de valeur.

7.2.3.3 Organisation du système de contrôle et rattachement hiérarchique de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité

Dans le cadre de la mise en place d'un système de contrôle interne, les activités de contrôle viennent à la suite du processus d'évaluation des risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs fixés. En corrélation avec le département audit interne, les responsables hiérarchiques doivent définir les activités de contrôle afin de s'assurer du traitement correct, dans des délais raisonnables de l'ensemble des risques. Ces contrôles peuvent être préventifs comme correctifs, opérés manuellement ou automatisés. Les responsables des directions doivent veiller à l'effectivité et à l'amélioration des contrôles à tous les niveaux opérationnels. Pour ce faire, l'on devra veiller à la revue de la performance des responsables hiérarchiques, à la supervision directe des activités, au contrôle des systèmes d'informations. De même, faudra-t-il renforcer le contrôle physique des équipements, stocks, liquidités et autres actifs. Une parfaite séparation des tâches est un atout pour multiplier les points de contrôle. Par

ailleurs, le niveau de rattachement de la DAIQ devra permettre aux auditeurs, lors de leurs travaux de contrôles périodiques, d'être indépendants et objectifs, quelle que soit la direction auditée. Pour cela, il faut qu'elle soit aussi rattachée au conseil d'administration via un comité d'audit.

✓ Définition des rôles et responsabilités

Le conseil d'administration, la direction générale, le management opérationnel, les auditeurs internes et chaque collaborateur contribuent à l'efficacité du système de management des risques en place. C'est pour cela qu'il faut documenter et bien situer les responsabilités de chacun de ces acteurs. Le CA, par exemple, doit pleinement jouer son rôle de surveillance et veiller à recevoir l'ensemble des informations sur le dispositif de management des risques. Il est important qu'elle apprécie l'efficacité dudit dispositif, ses limites, le niveau et les secteurs de vulnérabilité des activités de la LONASE. La Direction Générale, dans son rôle de pilotage des activités de l'entreprise, doit veiller à avoir un environnement de contrôle interne favorable au déploiement de l'ensemble des composantes du MR. De même, elle devra suivre l'évolution des activités afférentes. Il est aussi important qu'il veille au maintien des risques à un niveau en cohérence avec l'appétence définie. Elle est nécessaire d'établir des valeurs, principes et normes opérationnelles qui constituent les fondements du dispositif de MR. Le management opérationnel, quant à lui, a la responsabilité de veiller à l'efficacité des points de contrôles. Régulièrement, il devra remonter à la Direction Générale les dysfonctionnements constatés et aussi, les points forts et les points faibles du dispositif en place.

7.2.3.4 Outils de contrôle et méthodes de maîtrise des risques

La mise en œuvre d'un système de MR peut être un succès si les outils et méthodes utilisés sont formalisés et bien appliqués. A ce niveau, le top management de la LONASE doit veiller à la pleine utilisation et à la mise à jour de la cartographie des risques comme outil de référence pour déployer un certain nombre de contrôles. Le manuel des procédures en fin de rédaction devra rapidement être approuvé par le conseil d'administration et servir de référentiel tant pour les opérationnels que pour l'audit interne. Les portefeuilles des risques spécifiques à chaque responsable opérationnel doivent être documentés et le transfert ou rattachement desdits risques devra être faite. Ces documents devront au préalable être approuvés par la Direction Générale. Le renforcement de l'action des organes de contrôle est

aussi nécessaire. Des dispositions réglementaires devront être prises de sorte à renforcer l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité, la compétence des auditeurs internes conformément aux principes fondamentaux et autres exigences des standards de l'IIA.

Ce chapitre nous a permis de présenter les résultats de nos investigations sur la gouvernance d'entreprise et le dispositif de management des risques à la LONASE. Par son biais, nous avons vérifié l'implication des organes de gouvernance dans la mise en place d'un dispositif de management des risques dans ladite entreprise.

Il ressort que les organes de gouvernance d'entreprise de façon générale existent. Cependant, le conseil d'administration ne comprend pas de comités spécialisés ni d'administrateurs indépendants. Les statuts de l'entreprise ne sont pas en phase avec les bonnes pratiques de gouvernance. Les codes d'éthique et de bonne conduite restent informels.

Par ailleurs, il existe un système de contrôle interne fondé sur un cadre organisationnel qui laisse entrevoir des bases favorables au management des risques d'entreprise. Mais, certains détails font défaut. De plus, la cartographie des risques, outil de référence pour la maîtrise des risques est un point fort du système en place. Seulement, la non actualisation de celle-ci n'est pas un atout.

L'impulsion du gouvernement d'entreprise pour la formalisation d'outils et de méthodes adéquates permettrait le déploiement du moins, le renforcement des autres composantes du dispositif de MR. Mais avant cela, il faut que les responsabilités soient situées quant au rôle que chacun devra jouer dans une telle démarche.

Conclusion de la partie pratique

Appliquée à la LONASE, nous avons vérifié le comportement des variables que sont la gouvernance et le management des risques. Cette entreprise est une société nationale qui a le monopole de l'exploitation de toutes les formes de loteries, de jeux de hasard, de pronostics et assimilés sur l'ensemble du territoire sénégalais. Elle est régie par des statuts types fixés par le décret n° 89-034 du 09 janvier 1989.

Un Conseil d'Administration, premier organe du gouvernement d'entreprise composé de quatre membres assure la surveillance de la gestion. Seulement, il ne comprend pas de comités spécialisés encore moins d'administrateurs indépendants. La Direction Générale a en charge la gestion courante des affaires de l'entreprise tout en veillant à l'application effective de la stratégie générale de l'entreprise. Pendant ce temps, le management opérationnel traduit les objectifs stratégiques en objectifs spécifiques puis en activités opérationnelles.

Dans le souci de sécuriser l'atteinte des objectifs, la LONASE a procédé à une réforme organisationnelle assortie de la création de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité. Celle-ci a la responsabilité de la maîtrise des risques de l'entreprise. Pour ce faire, elle a établi une cartographie des risques, point de départ du déploiement d'un dispositif de management des risques. La mise à jour de cette dernière demeure un projet non formalisé. La cartographie a été la référence pour établir un plan annuel d'audit et la mise en place de dispositifs de contrôle. Cependant, il n'y a pas d'activités de suivi et d'évaluation du niveau des risques. L'action entreprise par le top management relativement à la mise sous contrôle des risques est incomplète. Les responsables opérationnels en tant que propriétaires des risques prennent les dispositions nécessaires pour se mettre à l'abri de toute menace afin d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés. La coordination du système de gestion des risques reste un champ non couvert.

Par ailleurs, l'analyse des résultats obtenus a permis de faire des recommandations en vue de :

- l'amélioration des pratiques de gouvernance existantes ;
- la perfection du système de management des risques ;
- la réévaluation périodique de la cartographie des risques ;
- l'implication effective du gouvernement d'entreprise dans la maîtrise des risques.

CONCLUSION GENERALE

De nos jours, un système de gouvernance efficace permet l'amélioration des performances de l'entreprise. L'application de bonnes pratiques contribue souvent à l'atteinte des objectifs à la grande satisfaction des parties prenantes. Cependant, il existe un lien étroit entre la gouvernance et le système de maîtrise des risques inhérents aux activités des organisations. Cela justifie la prise en compte de la gestion des risques dans la stratégie générale de l'entreprise.

La Loterie Nationale Sénégalaise est une société nationale à conseil d'administration dont le Président est différent du Directeur Général. Elle a, par moment, connu une bonne prospérité mais, a souvent connu une mauvaise presse décrivant son mode de gestion et sa mauvaise santé financière. Son système de gestion a d'ailleurs eu un impact considérable sur la confiance de ses partenaires. Cette situation connaît désormais un changement progressif avec la reconquête de la confiance des parties prenantes. Le diagnostic réalisé laisse entrevoir une marge de progression importante sur les axes de gouvernance et de management des risques.

Seulement, le conseil d'administration, pierre angulaire de la gouvernance ne comprend pas d'administrateurs indépendants ni de comités spécialisés. Ce qui ne rassure pas la défense des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, de l'entreprise elle-même et du système économique auquel elle appartient. Aussi, l'absence de certains outils de gouvernance accentue-t-elle l'incertitude d'un contrôle rigoureux du système de gestion de la LONASE.

A cela, s'ajoute la prise en compte relative de la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise. Pourtant, toute entreprise soucieuse de la réalisation de ses objectifs, à l'ère des dispositions internationales à l'instar du cadre de référence de l'AMF, accorde une importance particulière au paramètre "maîtrise des risques". C'est pourquoi, la mise en place d'un dispositif de management des risques se présente comme un avantage pour le Conseil d'Administration. Il en est de même pour la Direction Générale et ce, en vue d'avoir un contrôle sur les menaces à l'atteinte des objectifs.

A la LONASE, la création de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité en vue d'une maîtrise des risques de l'entreprise a rapidement abouti à l'établissement d'une cartographie des risques de l'entreprise. Ce qui est essentiel pour avoir une vue d'ensemble des menaces afin de mieux orienter les activités de contrôles. Toutefois, le caractère statique de cette cartographie, le manuel des procédures non encore approuvé sont des insuffisances du

système. A cela, s'ajoute la non formalisation des rôles et responsabilités, l'absence d'une politique de gestion des risques. Tous ces éléments restent des zones d'ombres qui méritent une clarification et une attention particulière de la Direction Générale en vue d'améliorer le fonctionnement du système de maîtrise des risques initié.

Certes, l'entreprise fonctionne et réalise aujourd'hui de bonnes performances par rapport aux années antérieures, mais elle gagnerait à améliorer le fonctionnement du dispositif de management des risques. A l'initial d'une telle action se trouve un projet approuvé par le conseil d'administration dont le pilotage revient à la Direction Générale. L'exécution étant l'affaire du management opérationnel. C'est à juste titre qu'il revient au Conseil d'Administration d'impulser la mise en place des outils et méthodes et de veiller à ce qu'au sein de l'exécutif, chacun joue pleinement son rôle. Par ailleurs, le succès de l'implantation d'un dispositif de management des risques est avantageux à de nombreux égards pour les organes de gouvernance et les parties prenantes.

Somme toute, la gouvernance d'entreprise, telle que vérifiée à la LONASE, influence la mise en place d'un dispositif de management des risques. Mieux, ledit dispositif a de nombreux avantages pour les organes de gouvernance. Les constats et recommandations relatives aux risques de l'organisation permettront d'optimiser les prises de décisions. Ceci étant, les hypothèses de notre étude sont vérifiées. Il existe une interaction entre la gouvernance et le système de maîtrise des risques au sein de l'entreprise.

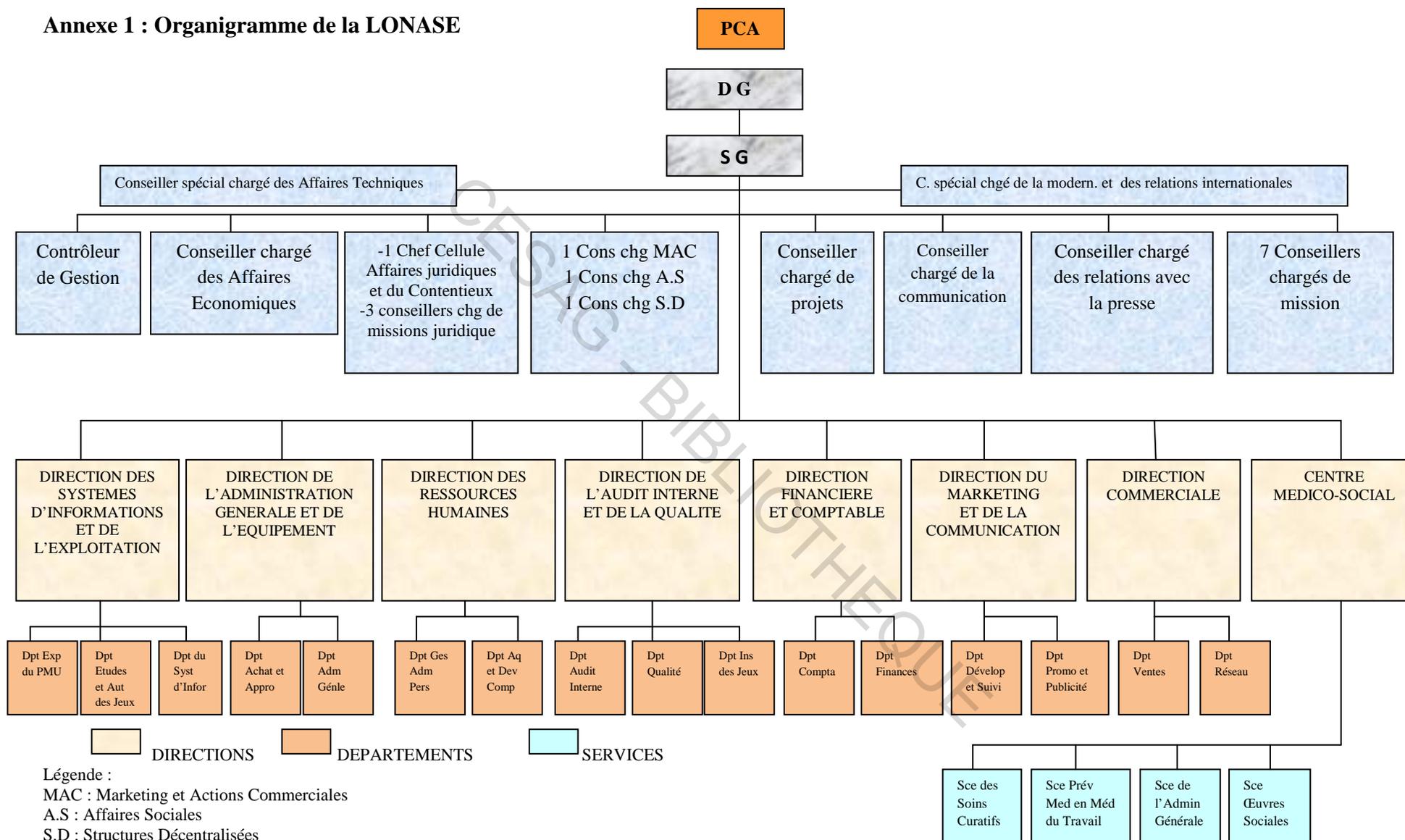
La culture du risque à la LONASE est certes à un niveau primitif, mais la disposition du management opérationnel à accueillir les prescriptions de la hiérarchie est une opportunité à saisir afin de la développer. Ce faisant, des actions devront être entreprises quotidiennement pour assurer la maîtrise des risques, la mise à jour de la cartographie des risques et améliorer les autres éléments du management des risques.

Ceci dit, parmi les possibilités dont dispose la LONASE pour parfaire son système de management des risques, se trouve un système d'autoévaluation. Il se pose alors la question de la capacité de la Direction Générale à instaurer une dynamique d'ensemble. Le mode d'organisation, les changements à opérer sont autant d'aspect à prendre en compte. Il s'en suivra la perfection des autres éléments du management des risques.

ANNEXES

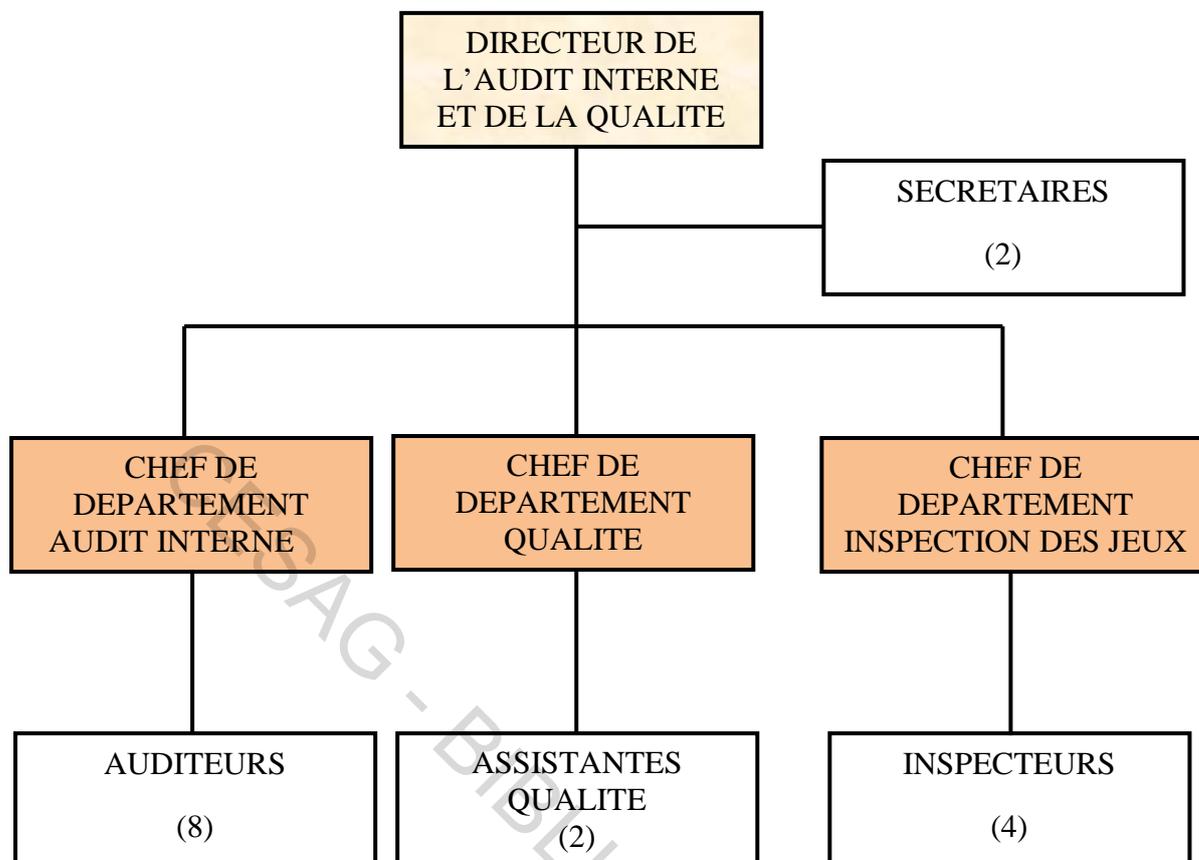
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de la LONASE



Source: LONASE/SG/DRH/SFTGP/ Janvier 2012

Annexe 2 : Organigramme de la Direction de l'Audit Interne et de la Qualité



Source : LONASE/DAIQ/ALGB/Décembre 2012

Annexe 3 : Réseau commercial de la LONASE

14 Agences	5 Bureaux	9 Bureaux PLR	7 Points de collecte
<ul style="list-style-type: none"> - Plateau - Médina - Grand-Dakar - Parcelles-Assainies - Pikine - Rufisque - Thiès - Mbour - Kaolack - Diourbel - Tamba - Ziguinchor - Louga - Saint-louis 	<ul style="list-style-type: none"> - Guédiawaye - Kolda - Fatick - Mbacké - Richard-Toll - Matam 	<ul style="list-style-type: none"> - Plateau - Grand-Dakar - Mbour - Médina1 - Parcelles - Pikine - Rufisque - Thiès 	<ul style="list-style-type: none"> - Bakel - Bambey - Dahra - Kaffrine - Ndioum - Ourossogui - Velingara

Source : LONASE (2012)

Annexe 4 : Forces et faiblesses de l'organisation de la gouvernance à la LONASE.

	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
Composition du conseil d'administration et mode de désignation des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un conseil d'administration fonctionnel. - Existence de représentants des régies financières au sein du CA. - Membres du CA désignés par les personnes habilitées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrateurs statutaires de la LONASE en effectif incomplet. - Départements ministériels bénéficiant du concours de la LONASE pas précisés et donc difficile de les déterminer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la nomination de tous les administrateurs statutaires. - Définir clairement les départements ministériels bénéficiant du concours de la LONASE.
Comités spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> - Administrateurs favorables à la création de comités spécialisés. - Possibilité d'avoir un effectif des administrateurs allant à douze (12) membres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de comités spécialisés. - Absence d'administrateurs indépendants au regard du code de bonne gouvernance de l'ISA. - Effectif des administrateurs trop petit pour constituer des comités spécialisés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer des comités spécialisés. - Nommer des administrateurs indépendants. - Revoir à la hausse l'effectif des membres du CA de sorte à faciliter la constitution de comités spécialisés.
Missions et fonctionnement du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Surveillance de la mise en œuvre de la stratégie. - Réflexion sur l'exécution du budget en cours, les états financiers, les contentieux. - Réception de la situation des risques significatifs - Une réunion par trimestre. - Transmission des documents et ordre du jour afférents aux réunions quinze (15) jours avant. - Possibilité pour les administrateurs de demander des informations complémentaires. - Petite taille du conseil favorable aux rencontres informelles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration plus réactif que proactif. - Pas de rencontre en dehors des réunions du CA. - Comité de direction non fonctionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre les dispositions pour avoir un CA plus proactif que réactif (activités plus préventives que correctives). - Entreprendre des réunions en dehors des réunions ordinaires du CA - Rendre fonctionnel le comité de direction (à défaut de comités).

Source : nous-même

Annexe 5 : Forces et faiblesses des outils de la gouvernance d'entreprise à la LONASE

	FORCES	FAIBLESES	RECOMMANDATIONS
Règlement intérieur du conseil d'administration	- Existence d'un règlement intérieur.	Non intégration d'une rubrique concernant les comités spécialisés	Actualiser le règlement intérieur du CA et l'adapter aux bonnes pratiques de gouvernance.
Audit interne	Existence d'un département d'audit interne. Réception par le DG d'informations facilitant la prise de décision.	- Direction générale, seul récipiendaire des rapports d'audit. - Absence de présentation de synthèses des constats et recommandations au CA par l'audit interne.	- Rattacher la DAIQ au CA en plus de la direction générale. - Veiller à ce que le CA reçoive une synthèse des constats et recommandations des rapports d'audit interne.
Management de la qualité	- Lancement des activités du département qualité. - Volonté de réduire les écarts et les dysfonctionnements. - Implication du personnel dans la démarche qualité. - Volonté d'amélioration continue.		
Gouvernance des systèmes d'information	- Connaissance des processus clés au sein de la direction des systèmes d'information. - Vision plus complète des rôles des différents acteurs. - Définition des responsabilités. - Meilleure cohérence des architectures technique et fonctionnelle. - Anticipation, évaluation des	- Communication relative entre la direction générale et la DSIE sur les SI. - Très peu consulté pour faire des choix d'investissements dans le domaine des SI. - Communication et dialogue relatifs avec les acteurs concernés avant et pendant les	- Renforcer la communication entre la DSIE et la direction générale sur les points sensibles concernant les SI. - Consulter la DSIE pour toute décision d'investissements dans le domaine des SI.

	<p>opportunités et des risques liés aux SI.</p> <ul style="list-style-type: none"> - une obligation de suivi : suivre et réviser les actions mises en œuvre. 	décisions prises.	
Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration, suivi, réaménagement, révision du budget. - Centralisation de l'ensemble des informations financières et non financières susceptibles d'orienter la prise de décision par le DG. 		

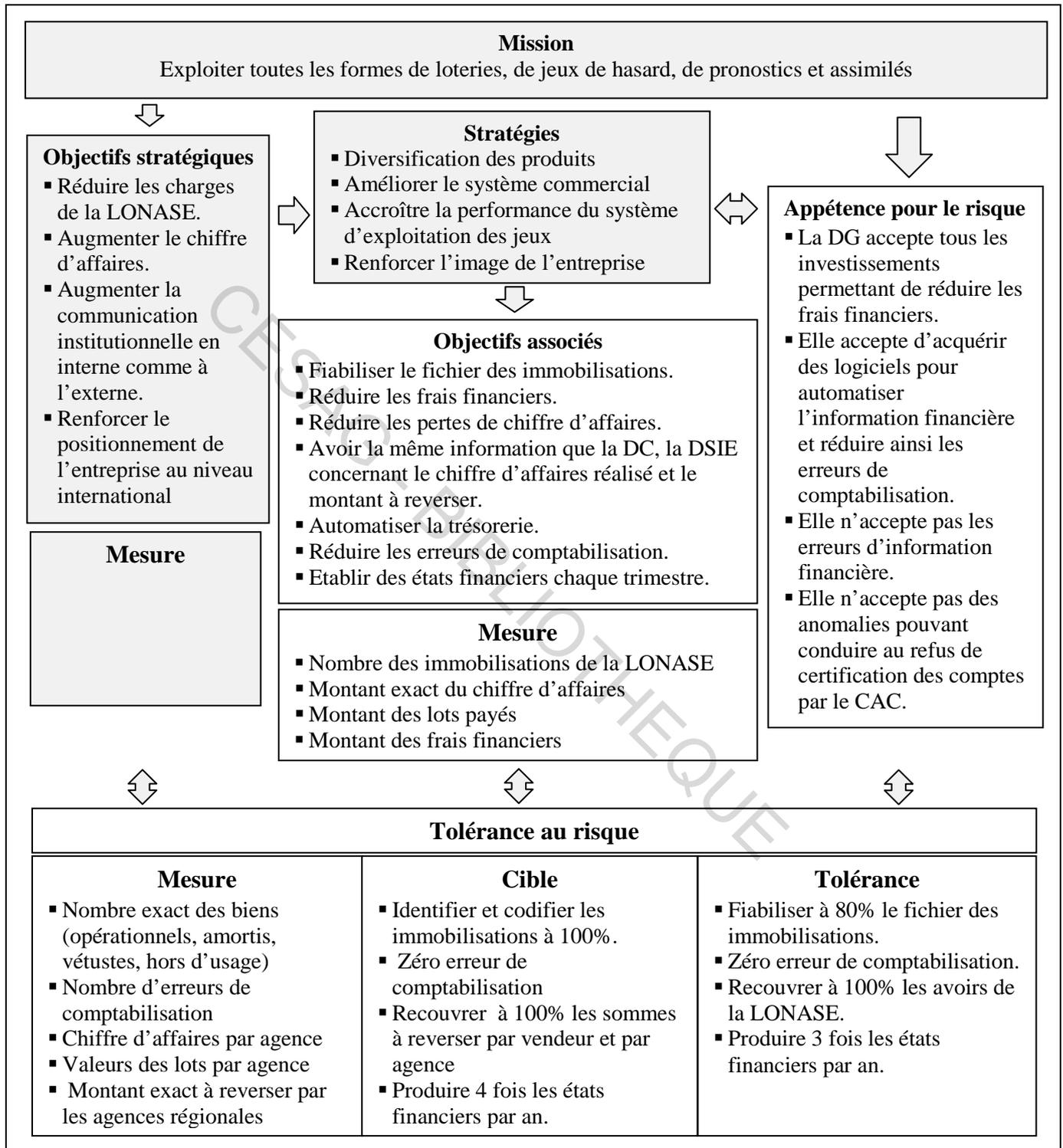
Source : nous-même

Annexe 6 : Forces et faiblesses de la mise en œuvre de la gouvernance.

	FORCES	FAIBLESSES	RECOMMANDATIONS
Du point de vue de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Débats actifs et constructifs du CA sur la stratégie proposée par la direction générale. - Prise en compte des questions clés. - Prise en compte des opportunités liées aux marchés. - Analyse des stratégies précédentes en termes de réussites et d'échecs en vue de tirer les leçons appropriées. - Choix des indicateurs de mesure de la performance en commun accord avec la direction générale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de spécialistes de loterie parmi les membres du CA. - Difficulté pour les administrateurs de se prononcer sur la pertinence des informations quant aux techniques de loterie appliquées. - Difficulté d'apprécier l'impact d'un éventuel changement technique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommer parmi les membres du CA des administrateurs expérimentés dans le secteur de la loterie (par exemple, anciens DG, PCA ou en exercice des entreprises de loterie partenaires de la LONASE qui font succès). - Nommer des spécialistes des techniques de loterie comme administrateurs.
Du point de vue de la gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Information en temps opportun des risques significatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de l'architecture en place pour maîtriser les risques. - Méconnaissance du champ d'action du processus de gestion des risques. - Impossibilité pour le CA de faire une relation entre le système de gestion des risques, la stratégie et les objectifs de l'entreprise. - Connaissance relative des risques actuels et ceux éventuels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porter à la connaissance du CA l'architecture en place pour maîtriser les risques. - Porter à la connaissance du CA les risques majeurs liés au fonctionnement de la LONASE. - Permettre au CA de faire une analyse à son niveau des secteurs de vulnérabilités de l'entreprise.

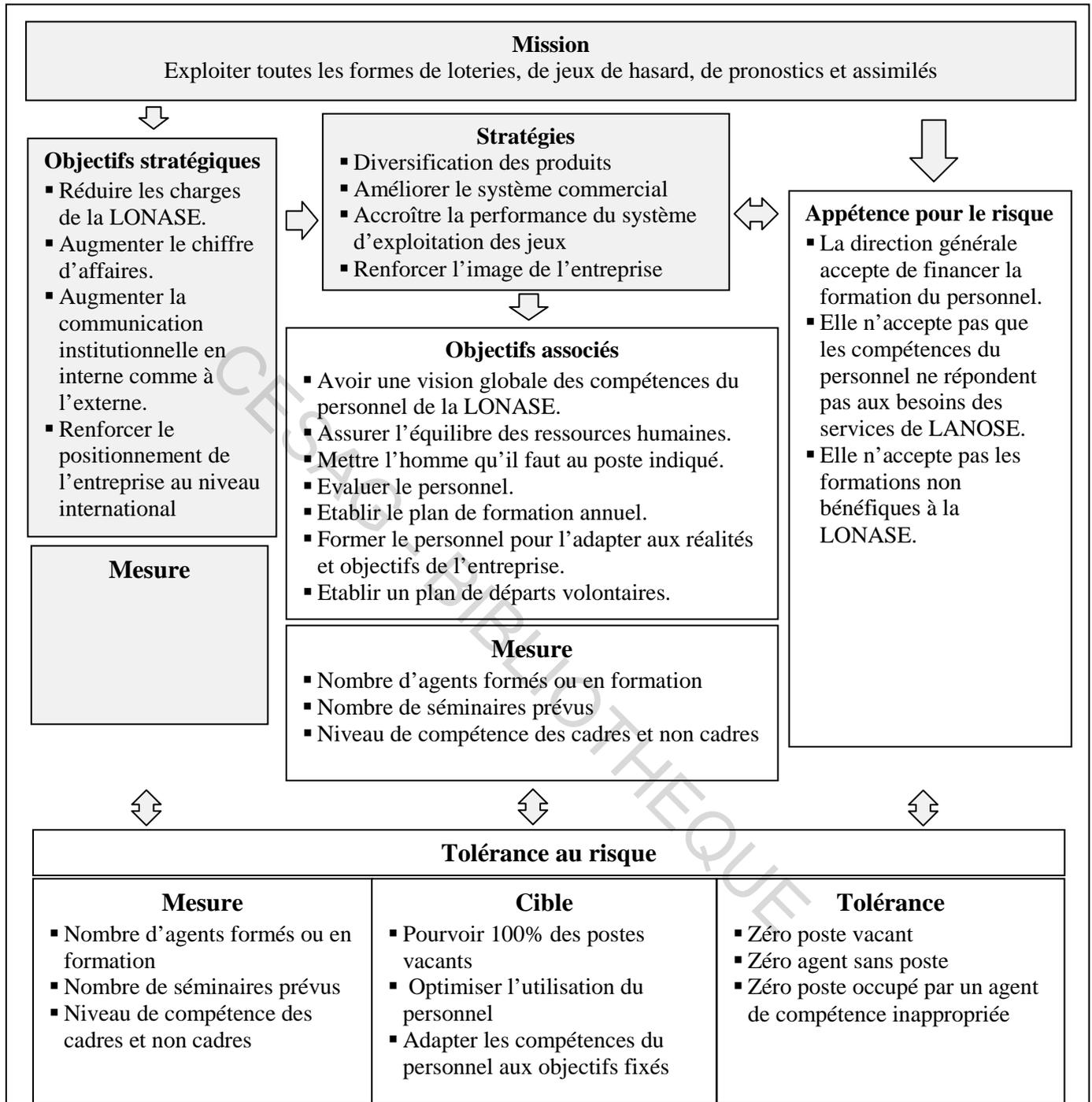
Source : nous-même

Annexe 7 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction Financière et Comptable



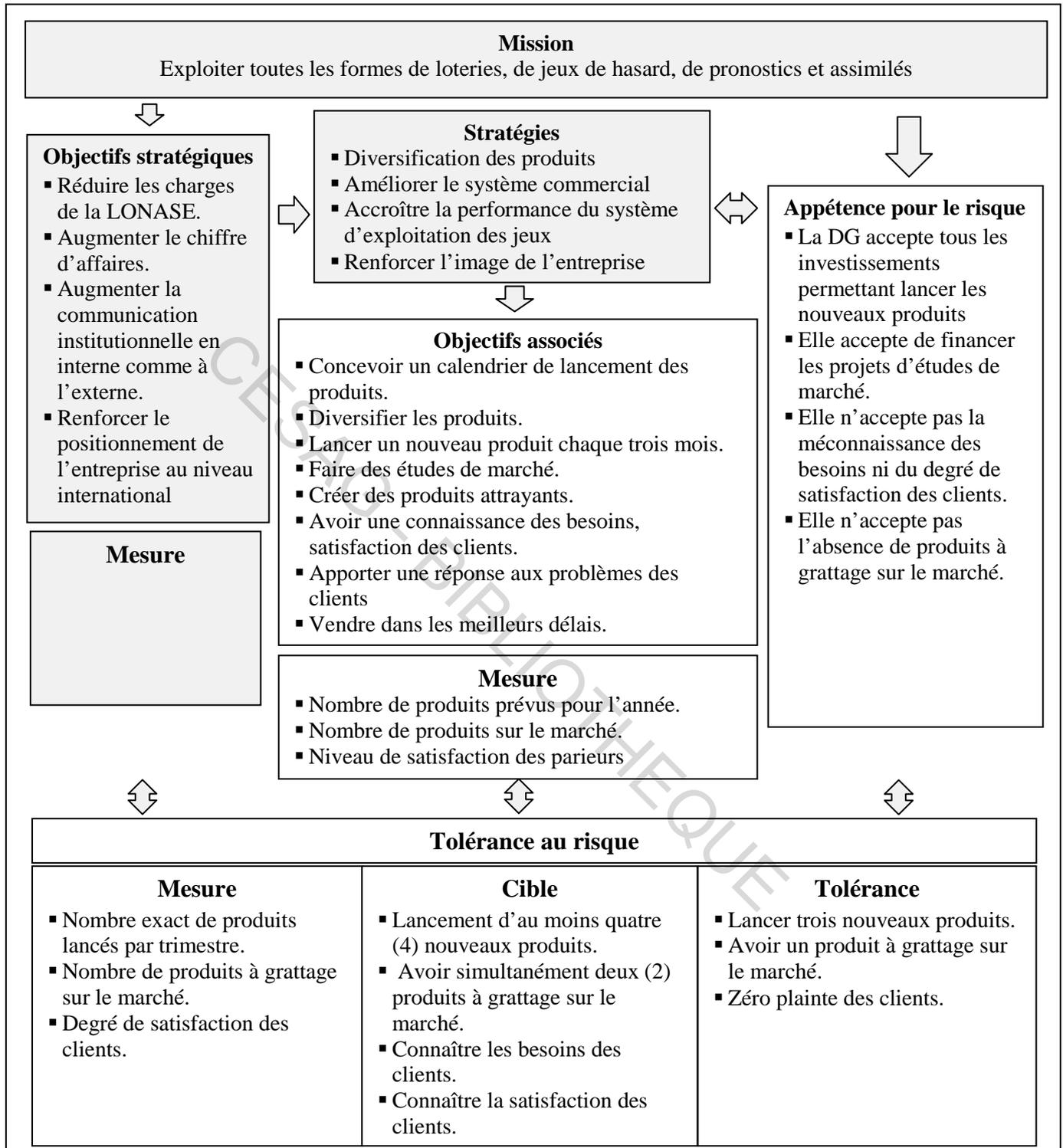
Source : nous-même

Annexe 8 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction des Ressources Humaines



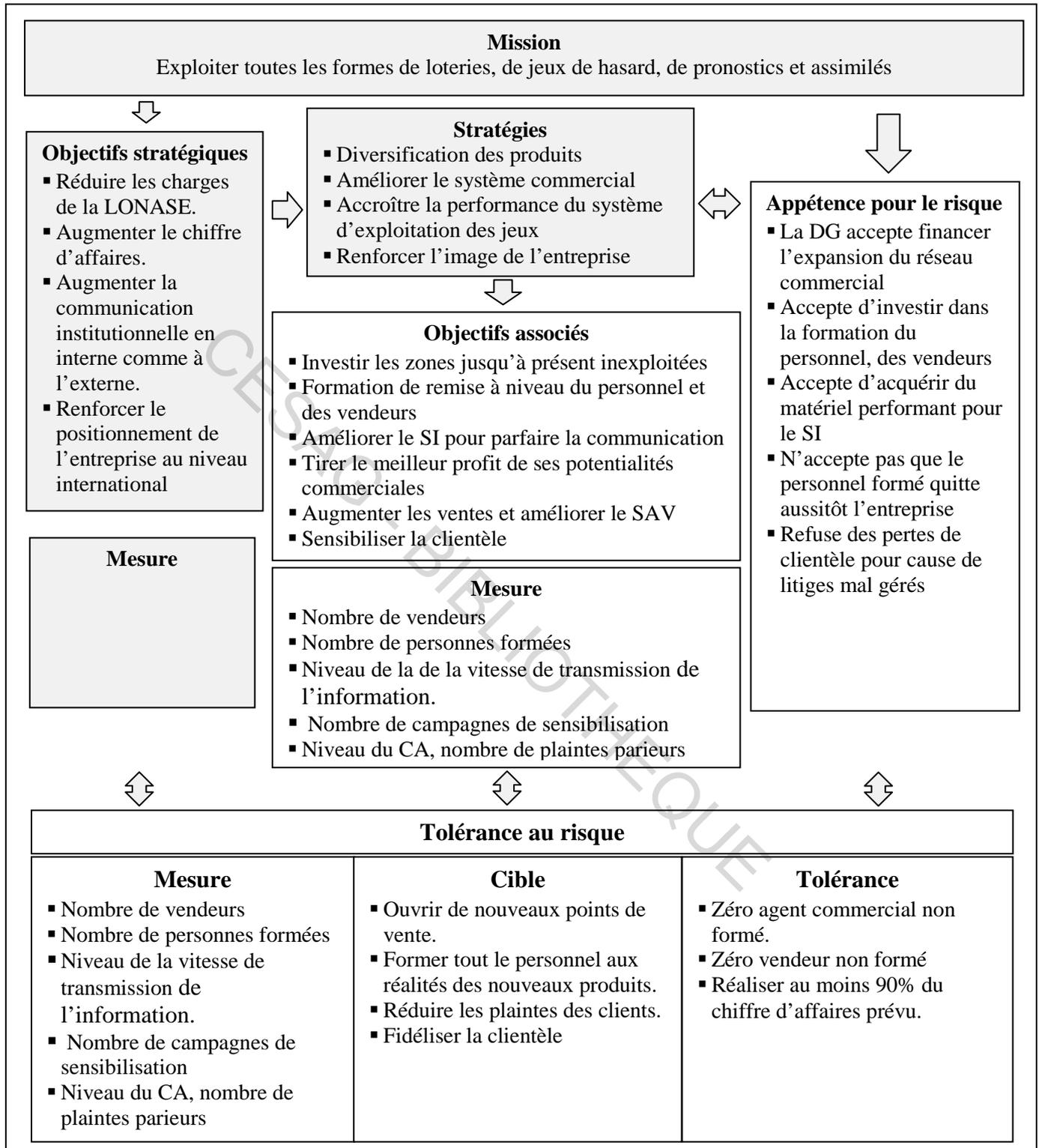
Source : nous-même

Annexe 9 : Détermination des objectifs, de l'appétence et de la tolérance pour le risque à la Direction Marketing et Communication



Source : nous-même

Annexe 10 : Détermination des objectifs, de l'appétit et de la tolérance pour le risque à la Direction Commerciale



Source : nous-même

Annexe 11 : Risques liés aux directions opérationnelles de la LONASE

DIRECTIONS	RISQUES
Direction financière et comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes financières. - Erreurs d'évaluation du chiffre d'affaires. - Erreurs d'enregistrement comptable. - Omission de certaines charges ou produits - Non concordance d'informations avec la DSIE et la DC. - Mauvaise évaluation des lots non payés - Etats financiers erronés. - Mauvaises décisions de gestion puisque résultant d'informations fausses ou approximatives.
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrage des ressources humaines. - Sous-effectif du personnel. - Pléthore de personnel. - Vacance de postes. - Recrutement d'agent non qualifiés. - Augmentation des charges de formation.
Direction marketing et communication	<ul style="list-style-type: none"> - Retard dans le déroulement du plan d'action - Lancement de produit ne répondant pas aux attentes des clients - Retard dans la vente des produits
Direction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de kiosques - Performance du système d'information - Défaillance des opérateurs (Tigo et Orange) - Défaillance des réseaux de transmission des informations - Baisse du chiffre d'affaires - Détérioration des relations avec les clients
Direction des systèmes d'information et d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> - Inadéquation des systèmes d'informations aux besoins de la LONASE - Perte de temps. - Perte d'efficacité. - Non satisfaction des utilisateurs. - Perte de qualité et d'intégrité de l'information.
Direction de l'administration générale et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-conformité en qualité comme en quantité des biens et matériels commandés lors de la livraison. - Ralentissement des activités de l'entreprise. - Prévisions budgétaires en déconnexion avec les objectifs et contraintes opérationnelles des activités de la LONASE.
Direction de l'audit interne et de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Non détection des zones à risques de la LONASE. - Non-exécution du plan d'audit dans son entièreté. - Mesures préventives et correctives inappropriées.

Source : nous-même

Annexe 12 : Guide d'entretien avec le contrôleur de gestion

OBJECTIFS STRATEGIQUES

1. Le contrôle de gestion assure, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques, la fonction d'interface entre le top management et le management opérationnel. Quels sont les objectifs stratégiques de la LONASE ?
2. Les objectifs stratégiques sont-ils discutés et validés au niveau du Conseil ? Y a-t-il une convergence de vue sur la stratégie entre le DG et le CA ? si non, quels sont les points de divergences ?
3. Quelles sont les règles d'appétence aux risques au niveau de la LONASE
 - a. S'agit-il d'une mission de service public qui accepte d'être déficitaire (au même titre que l'éducation, la santé,...)
 - b. Accepte-t-on des pertes mais dans les proportions raisonnables ? ou sur certains jeux (du fait de leur caractère innovant et de leur potentiel à long terme) ?
 - c. La rentabilité et la profitabilité sont-elles des exigences incontournables ?
4. Quels sont les objectifs spécifiques (objectifs opérationnels, objectifs de reporting, objectifs de conformité) associés à ces objectifs stratégiques ?
5. Comment cette stratégie est-elle traduite au niveau opérationnel ? (analyse des budgets, passage en revue de la planification, audit de chaque direction)

MESURE DE LA PERFORMANCE

6. Existe-t-il une procédure de reporting et ou de suivi de la performance ?
7. Comment les objectifs opérationnels sont-ils traduits en termes d'indicateurs ? les objectifs sont-ils quantifiés ? existe-t-il des seuils de tolérance pour les risques (- ou + 10% par exemple) au regard de l'atteinte de ces objectifs ?
8. Analyse des tableaux de bord et de suivi de la performance : les indicateurs suivis au niveau du tableau de bord sont-ils en cohérence avec les objectifs ?
9. Quelles sont les critères de choix des indicateurs de mesure de la performance de la LONASE ?

Circuit et modalités de remontée de l'information : les informations nécessitent-elles des retraitements additionnels ? Si oui, ces retraitements sont-ils formalisés et tracés à travers une procédure de reporting ?

10. Le système d'information de la LONASE contribue-t-il efficacement à l'obtention des informations requises ? (disponibilité et fiabilité des informations fournis). Comment intervient-il en fait ?
11. Le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décisions, généralement utilisé par le contrôle de gestion. Comment vous assurez-vous que les tableaux de bord destinés à chaque direction sont pertinents (nature et nombre d'indicateurs, périodicité, forme,...) au regard des prises de décisions qu'ils doivent permettre d'éclairer ?
12. Comment sont élaborés les tableaux de bord de la Direction Générale ?
13. Comment sont déclinés les tableaux de bord au niveau des entités opérationnelles ? Sont-ils déclinés suivant une approche top down ou bottom up ?
14. Comment le contrôle de gestion s'assure-t-il de l'utilisation pertinente des indicateurs de mesure de la performance par chacune des directions de la LONASE ?
15. Y a-t-il une procédure formalisée définissant les modalités de calcul ou d'évaluation des indicateurs de mesure de la performance ?
16. Des réunions sont-elles organisées entre le contrôle de gestion et les autres directions pour expliquer les évolutions constatées et les causes possibles des éventuels dysfonctionnements ?
17. Comment se fait la communication des résultats des indicateurs de mesure de la performance et tableaux de bord à la Direction Générale ?

DEMARCHE BUDGETAIRE

18. Existe-t-il une procédure budgétaire ?
19. Les budgets sont-ils en cohérence avec les objectifs ? quelle appréciation les responsables de centres de responsabilités font-ils des budgets mis à leur disposition ?
20. Quelle est la démarche d'élaboration du budget de la LONASE ?
21. Y a-t-il des limites fixées ou des dispositions particulières prises par la Direction Générale ? si oui, lesquelles ?
22. La procédure d'élaboration du budget est-elle formalisée ?
23. Des modalités de révision du budget sont-elles prévues ? si oui, qu'est-ce qui peut expliquer son éventuelle révision ?
24. Comment le contrôle de gestion s'assure-t-il de la pertinence et de la cohérence des budgets avec les objectifs de la LONASE ?

25. Quelles dispositions sont prises pour vérifier que les budgets font l'objet d'un suivi et d'un contrôle tout au long de la période budgétaire ?
26. Une liste des personnes concernées par la démarche budgétaire est-elle établie ?
27. Le contrôle de gestion dispose-t-il d'applications informatiques encadrant la démarche budgétaire ?
28. Quels sont les objectifs assignés au contrôle de gestion quant à la démarche budgétaire ?

CALCUL DES COÛTS ET ANALYSE DE LA RENTABILITE

29. Quels sont les besoins formulés par la direction générale en termes de suivi des coûts et de rentabilité ?
30. Quelle méthode de calcul des coûts est-elle appliquée par la LONASE ? quels sont les principes de ventilation des coûts indirects ?
31. En ce qui concerne les charges indirectes, quelle analyse faite-vous de la pertinence des clés et principes de répartition ?
32. Existe-t-il une procédure de comptabilité analytique définissant les centres de responsabilités, des principes de ventilation des charges indirectes,... ?
33. Quelles sont les possibilités offertes par le système d'information en termes de calcul des coûts et de suivi de la rentabilité ? la procédure ou les règles de comptabilité analytiques sont-elles traduites dans le système (affectation des charges par nature dans des objets analytiques : agence, produit, direction, etc.) ?
34. Ces possibilités ou fonctionnalités sont-elles exploitées de manière optimale ? Quel est le niveau de paramétrage de l'application ? Peut-on connaître par exemple la rentabilité par jeu ? Par zone géographique ou point de ventes ?

Annexe 13 : Guide d'entretien avec la DFC

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable voire les maîtriser.
Pour ce qui est de la cartographie des risques élaborée en novembre 2011, les risques relatifs à la Direction Financière et Comptable (DFC) ont-ils été suffisamment pris en compte ? Si oui, quelles actions sont entreprises quotidiennement pour assurer la maîtrise de ces risques, la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?
2. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la DFC ? De façon spécifique, quels sont les objectifs que la DFC s'est fixée pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la LONASE ?
3. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés en commun accord avec la Direction Générale ?
4. Quel est, pour chacun de ces domaines, le niveau de risque acceptable (appétence pour le risque) par la Direction Générale ? La tolérance au risque, niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs ?
5. La DFC a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs ?

ATTEINTE DES OBJECTIFS ET MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU OPERATIONNEL

6. Comment se traduit au plan opérationnel l'atteinte des objectifs de la DFC ? Quel est le mode d'organisation en interne et les actions entreprises pour atteindre les objectifs ?
7. Comment sont gérés les risques inhérents aux activités de la DFC ? Quel dispositif est-il mis en place pour la maîtrise de ces risques, s'assurer de la bonne marche des activités en vue de l'atteinte des objectifs ?

8. Les collaborateurs sont-ils clairement informés des attentes de la direction ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
9. De quels moyens dispose la DFC pour s'assurer que le dispositif mis en place pour la maîtrise des risques est efficace ? A-t-elle le soutien de la DAIQ ?
10. Quelle est la périodicité de la remontée de l'information aussi bien financière que non financière à la Direction Générale en ce qui concerne l'Etat d'avancement des activités, l'identification des risques, ceux maîtrisés, ceux qui enfreignent sérieusement à l'atteinte des objectifs ?
11. Quelles sont les mesures correctives prises ? y a-t-il des mesures préventives ? si oui, lesquels ?
12. Les produits de la LONASE sont vendus au comptant aux clients que sont les parieurs. Parlerons-nous de comptes clients ? Concrètement, comment se tient la comptabilité du compte de produits ?
13. Quels sont les suivi et contrôle effectués à ce niveau ?
14. Existe-t-il une procédure de comptabilisation claire et exhaustive ?
15. Est-ce possible de parler de recouvrement de créances clients ? si oui, existe-t-il une procédure formalisée ?

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

N°	GESTION DES IMMOBILISATIONS	OUI	NON
1	Une procédure de suivi des immobilisations (entrée et sortie du patrimoine, inventaire, valorisation...) est-elle formalisée ?		X
2	Une liste de personnes habilitées pour chaque type de mouvements comptables est-elle créée ?	X	
3	Existe-il une méthode d'amortissement connu pour l'ensemble des immobilisations ?	X	
4	Les cessions et sorties d'actif des immobilisations sont-elles contrôlées ?	X	
5	Le fichier comptable des immobilisations est-il régulièrement ajusté pour en assurer la fiabilité ?	X	
	COMPTES DE CHARGES (ACHATS)		
6	Le suivi et le contrôle des comptes fournisseurs sont-ils effectués ?	X	
7	La procédure de comptabilisation des factures fournisseurs est-elle claire ?		X
8	La procédure de comptabilisation des factures fournisseurs est-elle exhaustive ?		X
9	Une séparation des fonctions, création de comptes fournisseurs, comptabilisation (par des personnes habilitées) est-elle instaurée ?	X	
10	Une vérification périodique des comptes fournisseurs est-elle faite ?	X	
	CLÔTURE DES COMPTES		
11	Un planning des travaux de clôtures des comptes est-il mis en place ?	X	
12	Un responsable de la coordination des travaux de clôture des comptes est-il désigné pour	X	

	superviser l'application des règles comptables en la matière ?		
13	Les obligations comptables, fiscales et juridiques qui s'imposent à la LONASE lors de la clôture des comptes sont-elles répertoriées ?	X	
14	Un responsable en charge de la bonne application de ces obligations est-il désigné ?	X	
15	Une norme comptable unique pour la LONASE est-elle définie ?	X	
16	Le type de comptabilité appliqué au sein de la DFC est-il connu par l'ensemble de son personnel ?	X	
17	Les rapprochements entre les écritures et les pièces comptables sont-ils effectués afin de s'assurer que les éléments et flux comptabilisés se rattachent à l'exercice concerné ?	X	
	TRESORERIE		
18	La DFC dispose-t-elle d'une application informatique pour la gestion de la trésorerie ?	X	
19	Des échéanciers précis afin d'identifier les dates prévisionnelles concernant les encaissements et décaissements sont-ils établis ?	X	
20	Les informations de trésorerie sont-elles consolidées avant toute prise de décision ?	X	
21	Les habilitations pour les décaissements sont-elles définies ?	X	
22	Un échéancier clair est-il établi afin d'identifier les dates de paiements ?	X	
23	Une comparaison des sommes réellement payées et celles prévues est-elle faite ?	X	
24	Une procédure de tenue de caisse est-elle formalisée ? (responsabilités, niveau de reconstitution, contrôles périodiques...)		X
25	Un état de rapprochement bancaire est périodiquement fait.	X	
	FINANCEMENT		
26	Une procédure précisant les modalités de financement est-elle formalisée ? (responsabilités, calculs des besoins, sélection du mode de financement,...)		X
27	Une procédure d'investissement existe-t-elle, est-elle connue respectée ?		X
28	Des outils pour le choix de l'investissement existent-ils et sont-ils connus ?	X	
29	Les modes de financement des investissements retenus sont-ils judicieux ?	X	
30	Un budget d'investissements a-t-il été établi ?	X	
	CHARGES DU PERSONNEL		
31	Les conventions collectives sont-elles connues et appliquées ?	X	
32	Les principes comptables en matière d'enregistrement des charges de personnel sont-ils connus et bien appliqués ?	X	
33	Un contrôle de la bonne application des principes comptables en matière de charges du personnel est-il régulièrement fait ?	X	
	FISCALITE		
34	Une veille sur les nouvelles réglementations en vigueur en matière de fiscalité est-elle mise en place ?	X	
35	Un expert est-il désigné en interne pour superviser l'application effective des règles fiscales ?	X	
36	Les opportunités fiscales sont-elles exploitées ?	X	
37	La LONASE présente-t-elle une bonne image en matière fiscale ?	X	

Annexe 14 : Guide d'entretien destiné à la DRH

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles de porter atteinte aux objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable.

Pour ce qui est de la cartographie des risques élaborée en novembre 2011, les risques relatifs aux ressources humaines ont-ils été suffisamment pris en compte ? Si oui, quelles actions sont entreprises quotidiennement pour la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?

2. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la Direction des Ressources Humaines ? De façon spécifique, quels sont les objectifs que la DRH s'est fixée au regard de chacun des domaines de son intervention ? A savoir :

- ✓ le recrutement,
- ✓ la gestion prévisionnelle des compétences,
- ✓ le management des connaissances,
- ✓ la politique salariale,
- ✓ l'évaluation.

3. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés de commun accord avec la Direction Générale ?

4. Quel est, pour chacun de ces domaines, le niveau de risque acceptable (appétence pour le risque) par la Direction Générale ? la tolérance au risque, niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs ?

5. La DRH a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs ?

RECRUTEMENT ET EVOLUTION DE CARRIERE

6. Existe-t-il une politique de recrutement propre à la culture de la LONASE ?
7. Comment est-ce que la politique de recrutement de la LONASE s'inscrit-elle dans le cadre des objectifs stratégiques de la LONASE ?
8. La DRH dispose-t-elle d'une planification stratégique des ressources humaines ? si oui, quels sont ses objectifs ?
9. Une prévision des besoins futurs en ressources humaines est-elle faite conformément aux objectifs stratégiques de la LONASE ?
10. Comment la LONASE s'assure-t-elle de la pertinence des fonctions liées aux différents postes ? existe-t-il un plan opérationnel en ressources humaines définissant les besoins en personnel en fonction des tâches à accomplir ?
11. La DRH dispose-t-elle d'un plan stratégique de relève ou de succession qui assure la continuité des services de la LONASE en cas de départ de cadres ou de personnes clés ? (la LONASE dispose d'un bassin permanent de personnes qualifiées et motivées, prêtes à prendre la relève lorsque les dirigeants actuels et d'autres personnes clés quitteront l'organisation). Si oui, quelle est la périodicité de mise à jour de ce plan ?
12. Quels sont les indicateurs qui permettent à la DRH d'avoir une vision claire de la performance et de la compétence du personnel ?
13. Quelle méthode la DRH adopte-t-elle pour avoir une remontée des informations sur la satisfaction, la motivation du personnel de la LONASE ? (les moyens dont dispose la DRH pour avoir une remontée fiable des informations).
14. De façon générale, dans les entreprises, chaque agent dispose d'une fiche de poste, d'un plan de travail et d'objectifs de rendement qui précisent ses activités et les résultats attendus quant à son rendement futur. Est-ce le cas à la LONASE ? si oui, quelles dispositions prend la DRH pour s'assurer de l'application effective de ces prescriptions ?

REMUNERATION

15. Quelle politique salariale la DRH adopte-t-elle en vue de l'atteinte de ses objectifs ? (conformité à la législation et ou à la convention collective ; adéquation pour chaque catégorie de postes, entre les compétences requises et le niveau de qualification des salariés.

16. Quels sont les risques liés à la politique salariale de la LONASE ? comment sont-ils évalués ?
17. Quelles dispositions prend la DRH pour être à jour sur la législation en vigueur en matière salariale ?
18. Quelle est l'approche de la DRH pour le respect de ses engagements vis-à-vis de ses salariés en ce qui concerne les autres éléments de la rémunération ? (formalisation des éléments de rémunération, définition d'une procédure de calcul des avantages)

FORMATION

19. Quelle est la politique de formation à la LONASE ? existe-t-il un plan de formation ?
20. Sur quelle base se font les orientations stratégiques des formations ?
21. Quelle méthode la DRH adopte-t-elle pour la détection des besoins et l'élaboration des plans de formation ?
22. Pour les formations effectuées, comment s'assure-t-elle de leur conformité avec les cahiers de charges ?
23. Quel rôle joue le cahier des charges dans la réalisation des formations ?

Annexe 15 : Guide d'entretien avec le DMC

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles de porter atteinte aux objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable.

Pour ce qui est de la cartographie des risques élaborée en novembre 2011, les risques relatifs à la Direction Marketing et Communication (DMC) ont-ils été suffisamment pris en compte ? Si oui, quelles actions sont entreprises quotidiennement pour la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?

2. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la Direction Marketing et Communication ? De façon spécifiques, quels sont les objectifs que la DMC s'est fixée au regard de chacun des domaines de son intervention ?

3. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés en commun accord avec la Direction Générale ?

4. Comment se déclinent ces objectifs spécifiques à travers les différentes phases de la stratégie marketing et communication ?

5. Pour chacun de ces objectifs, le niveau de risque acceptable (appétence pour le risque) par la Direction Générale est-il défini ? la tolérance au risque, niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs ?

6. La DMC a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs, surtout lorsqu'elle prend en considération chacune des étapes de la démarche marketing et communication ?

7. Quelles sont les dispositions prises par la DMC pour s'assurer que le marché et ses évolutions sont connus et maîtrisés par le service marketing, et que la communication est suffisante ? Les étapes de réalisation des études de marchés sont-elles formalisées ? Un rapport sur les tendances actuelles et futures du marché est-il régulièrement fait ?

ATTEINTE DES OBJECTIFS ET MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU OPERATIONNEL

8. Comment se traduit au plan opérationnel l'atteinte des objectifs de la DMC ? Quel est le mode d'organisation en interne et les actions entreprises pour atteindre les objectifs ?
9. Comment sont gérés les risques inhérents aux activités de la DMC ? Quel dispositif est-il mis en place pour la maîtrise des risques, s'assurer de la bonne marche des activités en vue de l'atteinte des objectifs ?
10. Les collaborateurs sont-ils clairement informés des attentes de la direction ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
11. De quels moyens dispose la DMC pour s'assurer que le dispositif mis en place pour la maîtrise des risques est efficace ? A-t-elle le soutien de la DAIQ ?
12. Quelle est la périodicité de la remontée de l'information à la Direction Générale en ce qui concerne l'Etat d'avancement des activités, l'identification des risques, ceux maîtrisés, ceux qui enfreignent sérieusement à l'atteinte des objectifs ?
13. Quelles sont les mesures correctives prises ?

Annexe 16 : Guide d'entretien avec le Directeur Commercial

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable voire les maîtriser.

Pour ce qui est de la cartographie des risques élaborée en novembre 2011, les risques relatifs à la Direction Commerciale (DC) ont-ils été suffisamment pris en compte ? Si oui, quelles actions sont entreprises quotidiennement pour assurer la maîtrise de ces risques, la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?

2. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la DC ? De façon spécifique, quels sont les objectifs que la DC s'est fixée pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la LONASE ?

3. Qu'en est-il exactement des domaines suivants :

- ✓ Le réseau commercial
- ✓ Le chiffre d'affaires net
- ✓ Les produits
- ✓ Les relations clients (satisfaction, fidélisation)
- ✓ Les ventes

4. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés de commun accord avec la Direction Générale ?

5. Quel est, pour chacun de ces domaines, le niveau de risque acceptable (appétence pour le risque) par la Direction Générale ? la tolérance au risque, niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs ?

6. La DC a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs ?

ATTEINTE DES OBJECTIFS ET MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU OPERATIONNEL

14. Comment se traduit au plan opérationnel l'atteinte des objectifs de la DC ? Quel est le mode d'organisation en interne et les actions entreprises pour atteindre les objectifs ?
15. Comment sont gérés les risques inhérents aux activités de la DC ? Quel dispositif est-il mis en place pour identifier les risques, les maîtriser et s'assurer de la bonne marche des activités en vue de l'atteinte des objectifs ?
16. Les collaborateurs sont-ils clairement informés des attentes de la direction ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
17. De quels moyens dispose la DC pour s'assurer que le dispositif mis en place pour la maîtrise des risques est efficace ? A-t-elle le soutien de la DAIQ ? Concrètement, quelles sont les relations de la DC avec la DAIQ en matière de gestion des risques liés à la conduite de ses opérations.
18. Quelle est la périodicité de la remontée de l'information à la Direction Générale en ce qui concerne l'Etat d'avancement des activités, l'identification des risques, ceux maîtrisés, ceux qui enfreignent sérieusement l'atteinte des objectifs ?
19. Quelles sont les mesures correctives prises ?

STRATEGIE COMMERCIALE

N°		OUI	NON
20.	Existe-t-il une politique commerciale formalisée et communiquée à l'ensemble du personnel de la DC ?		X
21.	Le département marketing est-il associé à l'élaboration de la politique commerciale ?	X	
22.	Existe-t-il une liste des produits (potentiels et sur le marché) de la LONASE ?		X
23.	Existe-t-il une procédure formalisée de la commercialisation de chaque produit de la LONASE ?		X
24.	La DC procède-t-elle à la mise à jour du contenu des procédures en fonction des nouveaux produits ?		X
25.	Les commerciaux ou vendeurs de la LONASE reçoivent-ils une formation visant la connaissance, le fonctionnement et la vente des nouveaux produits ?	X	
26.	Existe-t-il une procédure d'intégration des nouveaux collaborateurs, incluant une formation « produits » ?	X	
27.	Existe-t-il une politique de distribution des produits de la LONASE ?	X	
28.	Existe-il un tableau de bord visant à évaluer l'efficacité et la performance de chaque vendeur, de chaque agence ?		X

- 29.** Quelles sont les différentes formes de commercialisation des produits de la LONASE ?
quelles sont les difficultés rencontrées par la DC, eu égard aux réalités du marché ? Quel est l'impact de ces difficultés sur le chiffre d'affaires, sur l'atteinte des objectifs ?
- 30.** Quelle est la structure actuelle de distribution des produits de la LONASE ?
- ✓ Identification des circuits,
 - ✓ Coût des circuits,
 - ✓ Nombre, qualité et composantes des vendeurs / distributeurs.
- 31.** La DC a-t-elle la responsabilité du paiement des lots ? si oui, existe-t-il une procédure formalisée et communiquée aux agents à charge du paiement des lots ?
- 32.** L'ALR et le PLR sont deux produits principaux de la LONASE pour lesquels l'information est automatiquement reçue par la DSIE. Aussi, pour l'ensemble des produits, l'information financière est automatiquement reçue par la DFC. Comment expliquez-vous la différence d'information entre ces trois directions que sont la DC, la DSIE et la DFC ? quelles sont les dispositions prises au niveau de la DC pour remédier à ce problème ?
- 33.** La DC s'assure-t-elle de l'éthique et de la bonne conduite de ses vendeurs ?
- 34.** Le problème de recouvrement demeure réel et récurrent au niveau de certaines agences. Quelles sont les dispositions prises par la DC pour y remédier ?
- 35.** Quel est le mode de gestion des litiges qui naissent entre les parieurs et les agences ?

Annexe 17 : Guide d'entretien destiné à la DSIE

OBJECTIFS SPECIFIQUES DE LA DSIE

1. La Direction des Systèmes d'information au sein d'une entreprise est au cœur de la collecte des données, de leur traitement ainsi que de la mise à dispositions d'informations fiables, pertinentes et transparentes. Toutefois, ses responsabilités diffèrent d'une organisation à une autre. Dans le cas de la LONASE, quel est le rôle de la DSIE ?
2. Quels sont les objectifs spécifiques de la DSIE conformément aux objectifs stratégiques de la LONASE ?
3. Comment la DSIE est-elle organisée pour atteindre ses objectifs ? de quels moyens dispose-t-elle ?
4. Quelle est la stratégie adoptée par la DSIE pour atteindre ces objectifs ?
5. Comment cette stratégie est-elle traduite au niveau opérationnel ? comment procède-t-elle en fait ?
6. Au regard de la cartographie des risques de la LONASE qui date d'un an environ, la DSIE est une zone à risques élevés. Aujourd'hui, quelle est la situation qui prévaut ? les risques de la DSIE sont-ils à un niveau acceptable pour la Direction Générale ? quels sont les mesures qui ont été prises pour permettre à cette direction de contribuer activement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ?
7. Les objectifs spécifiques de la DSIE ont-ils fait l'objet d'une discussion et validation avec la Direction Générale ? les moyens (humains, matériels et financiers) nécessaires à la conduite des opérations sont-ils mis à la disposition de la DSIE ?
8. Le niveau d'appétence pour le risque est-il défini ?
9. Les procédures et les systèmes d'information sont-ils développés dans l'optique de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de toutes informations utiles à la conduite des activités de la LONASE ?
10. Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptations conformément aux besoins de la DFC ?

ACCES AUX LOCAUX ET AUX SYSTEMES INFORMATIQUES

11. L'exploitation de l'activité de la LONASE se fait pratiquement via l'outil informatique avec un apport considérable de la DSIE. Comment contrôle-t-elle les accès au système informatique afin de s'assurer que seules les personnes autorisées y accèdent ?

	Oui	Non
La liste des autorisations d'accès au SI, aux applications, aux fichiers et données sensibles est-elle établie ?		X
Une procédure d'attribution (arrivée, mutation...), de suppression et de mise à jour des mots de passe et de code est-elle formalisée ?		X
Les informations présentes sur le système d'information sont-elles hiérarchisées en fonction du degré de confidentialité ?	X	
Le principe de séparation des fonctions dans la gestion des autorisations d'accès (séparation, décision, réalisation) est-il défini ?	X	
La liste des login et mot de passe actifs est-elle revue périodiquement ?	X	

12. Quel système de sécurité la DSIE est-il mis en place pour assurer la sécurité physique du système informatique ?

13. La gestion des accès à la salle informatique est-elle faite par badge ? qui a accès à cette salle ?

14. Existe-t-il une procédure de mise à jour périodique des outils de sécurité ?

15. Existe-t-il une liste des différents dispositifs de sécurité ?

GESTION DE L'EXPLOITATION

16. Quel est le système de sauvegarde des données appliqué par la DSIE ? les données sont-elles sauvegardées de manière périodique sur différents supports à différents endroits ?

	OUI	NON
Existe-t-il une procédure périodique de sauvegarde automatisée des données ?	X	
Cette procédure est-elle formalisée ?		X
Existe-t-il une hiérarchisation des données à sauvegarder ?	X	
Un suivi par registre des personnes accédant aux sauvegardes est-il effectué ?		X
Existe-t-il une procédure formalisée de restauration des données ?		X
Est-elle testée de façon régulière ?		X
Un compte rendu de la bonne exécution des sauvegardes est-il régulièrement fait à la Direction Générale ?	X	

17. Est-il déjà arrivé que des informations relatives à un jeu se perdent ? si oui, quelles dispositions sont-elles prises pour parer à ce genre d'incidents ? quelles sont les dispositions prises par la DSIE pour la reconstitution des données perdues ?
18. Quelle méthode la DSIE adopte-t-elle pour assurer la veille sur les nouvelles technologies de l'information.
19. La Direction Générale s'assure-t-elle que la conservation des informations, données et traitements informatiques (en ce qui concerne le management des jeux) est fiable, que les risques de perte de données sont maîtrisés ?
20. Existe-t-il une périodicité de remontée des informations relatives au management des systèmes d'information à la Direction Générale ? si oui, quelle est cette périodicité ? quels sont les points développés ou abordés ?

MAINTENANCE DU SYSTEME D'INFORMATION

21. Comment la DSIE s'assure-t-elle de la pérennité de fonctionnement des systèmes informatiques ?
22. Existe-t-il un plan de continuité d'activité en cas de perte ou de panne importante au niveau local ? si oui, est-il formalisé ?
23. En cas d'anomalies de fonctionnement répétitives (machines, exploitations des jeux, incidents, ...), la DSIE informe-t-elle la Direction Générale ?
24. Qui a la charge de la maintenance du SI ? le champ d'application de la maintenance est-il défini ?
25. Les responsables de la gestion des incidents et anomalies sont-ils performants ? quels sont les indicateurs de performance y afférents ?

GESTION DES EQUIPEMENTS INFORMATIQUES

26. Comment la DSIE s'assure-t-elle de l'adéquation du système d'information aux besoins de la LONASE ?

	OUI	NON
Une politique de choix des matériels informatiques est-elle définie conformément aux besoins de la LONASE ?		X
Existe-t-il un budget et un suivi des coûts pour l'acquisition d'équipements informatiques ?	X	
Existe-t-il une collaboration entre les différents utilisateurs et la DSIE pour relever les dysfonctionnements du système et en assurer le bon fonctionnement ?	X	
Des formations sont-elles organisées pour permettre la maîtrise et l'utilisation du matériel informatique ?	X	
Existe-t-il un plan d'action permettant l'évolution des SI ?		X
Le matériel informatique est-il périodiquement renouvelé ?		X

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 18 : Guide d'entretien avec le DAGE

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable voire les maîtriser.

Pour ce qui est de la cartographie des risques élaborée en novembre 2011, les risques relatifs à la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) ont-ils été suffisamment pris en compte ? Si oui, quelles actions sont entreprises quotidiennement pour assurer la maîtrise de ces risques, la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?

2. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la DAGE ? De façon spécifique, quels sont les objectifs que la DAGE s'est fixée pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la LONASE ?

3. Qu'en est-il exactement des domaines d'intervention de la DAGE :

- ✓ Achats,
- ✓ Gestion des immobilisations,
- ✓ Gestion des stocks,
- ✓ Gestion du carburant,
- ✓ Gestion des archives.

4. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés de commun accord avec la Direction Générale ?

5. La mise en œuvre de diligences dans l'optique de l'atteinte des objectifs est souvent vouée à des obstacles. Toutefois, la Direction Générale est prête à prendre des risques mais ceci, jusqu'à un certain niveau. Quel est, pour chacun des domaines d'intervention de la DAGE, le niveau de risque acceptable (appétence pour le risque) par la Direction Générale ? la tolérance au risque, niveaux acceptables de variation dans l'atteinte des objectifs ?

6. La DAGE a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs ?

ATTEINTE DES OBJECTIFS ET MAITRISE DES RISQUES AU NIVEAU OPERATIONNEL

7. Comment se traduit au plan opérationnel l'atteinte des objectifs de la DAGE ? Quel est le mode d'organisation en interne et les actions entreprises pour atteindre les objectifs ?
8. Comment sont gérés les risques inhérents aux activités de la DAGE ? Quel dispositif est-il mis en place pour identifier les risques, les maîtriser et s'assurer de la bonne marche des activités en vue de l'atteinte des objectifs ?
9. Les collaborateurs sont-ils clairement informés des attentes de la direction ? Les responsabilités sont-elles clairement définies ?
10. De quels moyens dispose la DAGE pour s'assurer que le dispositif mis en place pour la maîtrise des risques est efficace ? A-t-elle le soutien de la DAIQ ? concrètement, quelles sont les relations de la DAGE avec la DAIQ en matière de gestion des risques liés à la conduite de ses opérations.
11. Quelle est la périodicité de la remontée de l'information à la Direction Générale en ce qui concerne l'Etat d'avancement des activités, l'identification des risques, ceux maîtrisés, ceux qui enfreignent sérieusement l'atteinte des objectifs ?
12. Quelles sont les mesures préventives et correctives prises ?
13. La DAGE a la responsabilité de la gestion du parc auto de la LONASE. elle s'occupe également de l'assurance des véhicules, ce qui est une forme de transfert de risques. De façon concrète, quels sont les risques qui sont transférés par le biais de l'assurance ?

Annexe 19 : Guide d'entretien avec le DAIQ

CADRE ORGANISATIONNEL DE LA GESTION DES RISQUES

1. La LONASE a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques?
2. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?
3. La LONASE dispose-t-elle d'un responsable de la gestion des risques ?
4. Si oui, le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes pour exercer son autorité auprès des opérationnels et des dirigeants ?
5. Une politique et des procédures de gestion des risques majeurs ont-elles été définies, validées par la Direction Générale et mises en place à la LONASE ?
6. Un suivi de la mise en œuvre de mécanisme pour la maîtrise des risques est-il effectué ?
7. L'appétence pour le risque (les limites acceptables par la LONASE) a-t-elle été clairement définie par la Direction Générale, et communiquée aux responsables opérationnels ?
8. La société dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ?
9. La LONASE a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?
10. La LONASE communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :
 - Sur ses facteurs de risques ?
 - Sur les dispositifs de gestion des risques ?
 - Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?
11. Existe-t-il un comité de gestion des risques ? Si oui, qui le préside ? Qui y participe ?
12. Existe-t-il une ligne budgétaire consacrée au management des risques en général ?

Identification des risques

13. Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place par la LONASE pour l'identification des risques menaçant l'atteinte de ses objectifs ?
14. Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la LONASE ? Si oui, lequel ?
15. La LONASE a-t-elle déjà manqué des opportunités qu'elle pouvait saisir ?

16. Les opportunités potentiellement manquées sont-elles également prises en compte dans le dispositif de management des risques ?
17. Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?
18. Quelles méthodes la LONASE adopte-t-elle pour l'identification des risques ?
19. La corrélation des risques pouvant se réaliser en cascade est-elle prise en compte ?
20. La LONASE dispose-t-elle d'indicateurs clés de risques ? (indicateurs d'alerte, de risques avérés et de pertes)

Analyse des risques

21. Pour les principaux risques identifiés, la LONASE réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?
22. Les expériences passées de la société en matière de risques sont-elles prises en considération ?
23. Tous les métiers de la LONASE sont-ils parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ?
24. L'analyse des risques est-elle partagée par la direction générale et le management de la LONASE avec les personnes intéressées ?
25. L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la LONASE ?

Traitement des principaux risques

26. L'appétence (niveau de risque acceptable) pour les risques est-elle prise en compte pour le traitement des risques à la LONASE ?
27. Les risques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ?
28. Les responsabilités de ces actions sont-elles définies ?
29. Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?
30. La LONASE a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?

Surveillance et revue de la gestion des risques

31. La Direction Générale de la LONASE reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?
32. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?
33. Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?
34. Existe-t-il un mécanisme permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la société, et de les corriger ?
35. Le conseil d'administration de la LONASE a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ?
36. Est-il régulièrement informé des principaux risques opérationnels identifiés, des moyens mis en œuvre pour la gestion de ces risques et des actions d'amélioration en cours ?
37. La LONASE dispose-t-elle d'un reporting régulier sur les risques opérationnels ?

Communication financière et comptable

38. Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques de la LONASE en matière de communication comptable et financière ?
39. Cet échéancier précise-t-il :
40. la nature et l'échéance de chaque obligation périodique,
41. les personnes responsables de leur établissement.
42. Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?
43. Quel bilan dressez-vous de la mise en œuvre de vos démarches de management des risques opérationnels ?

OBJECTIFS SPECIFIQUES ET APPETENCE POUR LE RISQUE ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES

44. Les objectifs stratégiques de la LONASE se présentent sous trois principaux axes : la réduction des charges, l'augmentation du chiffre d'affaires, le développement de la communication institutionnelle tant interne qu'externe. Comment se déclinent ces objectifs au niveau de la DAIQ ? De façon spécifique, quels sont les objectifs que la DAIQ s'est fixés pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de la LONASE ?
45. De façon concrète, quels sont les objectifs spécifiques à chacun des départements de la DAIQ, à savoir l'audit interne, la qualité et l'inspection des jeux ?
46. Ces objectifs spécifiques sont-ils fixés de commun accord avec la Direction Générale ?
47. La mise en œuvre de diligences dans l'optique de l'atteinte des objectifs est souvent vouée à des obstacles. Toutefois, la Direction Générale est prête à prendre des risques mais ceci, jusqu'à un certain niveau. Quel est, pour chacun des départements de la DAIQ, le niveau de risque (appétence pour le risque) qu'elle accepte ? la tolérance au risque est-elle déterminée ?
48. La DAIQ a-t-elle identifié l'ensemble des événements négatifs comme positifs pouvant entraver ou favoriser l'atteinte de ses objectifs ?
49. Dans une entreprise, la cartographie des risques (à jour) est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable voire les maîtriser.

Cela fait un peu plus d'un an que la cartographie des risques de la LONASE a été élaborée (novembre 2011). Quelles actions sont entreprises quotidiennement pour assurer la maîtrise de ces risques, la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?
50. L'exercice 2012 vient de s'achever, quel bilan faites-vous quant à la mise en œuvre du plan d'audit ? toutes les missions prévues ont-elles été accomplies ? comment expliquez-vous les écarts ? quels sont les nouvelles orientations de la DAIQ afin de servir valablement la Direction Générale ?

51. La DAIQ prévoit-elle de faire une évaluation de la maîtrise des risques par le management opérationnel ?
52. La DAIQ et le commissaire aux comptes organisent-ils périodiquement des réunions afin de rendre compte chacun à son niveau de ses investigations et de ses conclusions ?
53. de rendre compte chacun à son niveau de ses investigations et de ses conclusions ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 20 : Guide d'entretien avec le Secrétaire Général

ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE, OBJECTIFS, APPETENCE POUR LE RISQUE

1. Sur l'ensemble du territoire sénégalais, la LONASE dispose du monopole de l'exploitation des jeux de hasard, pronostics et assimilés. Toutefois, elle a une vocation fortement sociale. Quelle est la mission actuelle de la LONASE ? Quelle est sa vision de l'avenir de la LONASE ? (ce que la LONASE entend devenir dans le long terme)
2. Quelles sont les valeurs que la LONASE entend partager et faire respecter par l'ensemble de son personnel afin que règne en interne un esprit positif et constructif assurant une ambiance de qualité, agréable pour tous et conforme à sa vision ?
3. La mission, la vision et les valeurs sont-elles communiquées à l'ensemble du personnel de l'entreprise ?
4. De quels moyens de contrôle dispose le secrétariat général / la Direction Générale pour s'assurer que la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise sont connues par l'ensemble du personnel ?
5. L'exercice 2012 vient de s'achever. Quel est le bilan des objectifs stratégiques de la LONASE ? quelles sont les nouvelles orientations stratégiques ?
6. Comment décline-t-elle les objectifs spécifiques au niveau opérationnel, en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques ?
7. Dans une entreprise, la cartographie des risques est un outil important pour la maîtrise des risques. Sa réalisation permet d'avoir une vision d'ensemble voire exhaustive et précise de son exposition aux menaces susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, permet-elle de définir les dispositifs adéquats à mettre en place pour emmener les risques à un niveau acceptable voire les maîtriser.
En novembre 2011, la cartographie des risques de la LONASE a été élaborée. Elle a révélé plusieurs secteurs de vulnérabilités avec de nombreux risques majeurs. Quel dispositif de contrôle, la Direction Générale a-t-elle mis en place pour leur maîtrise ?
8. Quels changements en terme de contrôle interne ont eu lieu pour assurer la maîtrise de ces risques, la mise à jour de cette cartographie des risques (identification de nouveaux risques, réévaluation du niveau de risque initial, identification des contrôles, évaluation des contrôles ou autoévaluation, mise à jour du niveau de risque résiduel,...) ?
9. Une périodicité de mise à jour de la cartographie des risques a-t-elle été établie ?

10. Un an après la cartographie des risques, quel bilan pouvez-vous faire en ce qui concerne :
 - ✓ L'atteinte des objectifs stratégiques
 - ✓ La performance du management opérationnel
 - ✓ La maîtrise des risques
 - ✓ La maturité en termes de gouvernance
11. Quels sont les secteurs d'activités de la LONASE qui méritent d'être suivis attentivement ? Quelles sont les mesures prises pour y arriver ?
12. Quelles dispositions sont-elles prises pour recenser les incidents nouveaux qui impactent sur la réalisation des objectifs ?
13. Nous sommes aujourd'hui en début de l'exercice 2013. Avez-vous une idée du niveau des risques majeurs de l'entreprise ? la cartographie des risques est-elle mise à jour ?
14. Il y a une nouvelle orientation ou un ajustement des objectifs stratégiques et donc les objectifs spécifiques à chaque direction opérationnelle y compris les agences sont donc adaptés. La LONASE a-t-elle déterminé un niveau de risques acceptable pour chacune de ses directions et agences ?
15. A-t-elle défini un niveau de tolérance pour les risques ?

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

16. Le Sénégal s'est doté d'un Code de bonne gouvernance des entreprises qui va permettre de mieux réguler les relations au sein de l'entreprise. Une circulaire du Premier ministre a décidé que ledit code doit être implanté dans toutes les sociétés du secteur public. Est-il déjà entré en application à la LONASE ?
17. Si oui, où en est-on avec cette mise en application, puisqu'elle est progressive et de plus, ce n'est qu'en septembre 2011 qu'il a été adopté ?

PLANIFICATION INFORMATION ET COMMUNICATION, PILOTAGE

18. Quel est le planning des réunions de pilotage entre la Direction Générale et les principaux responsables opérationnels et fonctionnels (les directions) ?
19. Quels sont les indicateurs retenus (le modèle de tableaux de bord décliné) pour chaque direction afin d'apprécier la performance et le niveau d'exécution du budget ?

20. Quel est le calendrier institutionnel de diffusion des informations nécessaires au pilotage des activités de la LONASE ?

VEILLE POUR LA SAUVEGARDE DES ACTIFS DE LA LONASE

21. Quels sont les moyens de protection des actifs matériels dont dispose la LONASE ? (contre le vol, les incendies,...)
22. De quels moyens dispose la Direction Générale pour s'assurer de la réévaluation des contrats d'assurance ?
23. Comment la Direction Générale s'assure-t-elle de l'existence d'une procédure précise et connue de tous quant à la déclaration rapide des sinistres ?
24. Quelle est la méthode pour le suivi du remboursement des sinistres ?

CONTRÔLE ET ANALYSE DES RESULTATS FINANCIERS

25. Quelle est la procédure d'analyse des résultats financiers de la LONASE ? (périodicité, informations nécessaires, personnes concernées). Quelles sont les fonctions des personnes ou responsables concernées ?
26. Quels sont les indicateurs des tableaux de bord qui vous permettent d'avoir une vision claire de l'information financière ?
27. Quel est le regard de la Direction Générale sur la pratique budgétaire ?
28. Comment le conseil d'administration joue-t-il son rôle dans le processus de prise de décisions stratégiques ?
29. Les parties prenantes (fournisseurs, clients/parieurs, banques, salariés,...) sont-elles impliquées dans le processus de prise de décisions stratégiques ?
30. Les objectifs assignés aux responsables opérationnels sont-ils associés à des indicateurs de performance ? si oui, quelle est la périodicité d'évaluation de la performance de ces responsables opérationnels ?
31. La Direction Générale s'assure-t-elle que la conservation des informations, données et traitements informatiques (en ce qui concerne le management des jeux) est fiable, que les risques de perte de données sont maîtrisés ?

Annexe 21 : Guide d'entretien avec le PCA de la LONASE

1. L'Etat sénégalais est l'actionnaire unique de la LONASE. Comment exerce-t-il son pouvoir souverain ? Qui convoque l'Assemblée Générale ? Qui a le droit d'y participer ?
2. Le conseil d'Administration se réunit une fois par trimestre. Avez-vous vérifié qu'avant votre arrivée, les réunions se tenaient régulièrement ? (A travers l'existence de procès-verbaux desdites réunions)
3. Si oui, la gestion globale des risques majeurs liés à l'activité de la LONASE fait-elle souvent partie des priorités ?
4. Après les réunions du conseil d'administration, quels sont les récipiendaires du PV de réunions ? les délais de quinze (15) pour l'envoi des PV prévus par les textes sont-ils respectés ?
5. L'article 21 des statuts de la LONASE parle de l'existence d'un comité de direction dont le PCA ou son représentant en assure la présidence. Existe-t-il effectivement ?
6. Si oui, comment fonctionne-t-il ? De combien de membres est-il composé ?
7. La LONASE a adopté le code de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprises sénégalaises. Quels sont les points qui sont déjà appliqués ?
8. Le CA a-t-il un regard attentif sur l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?
9. Le CA intervient-il dans le recrutement des principaux dirigeants (le DG par exemple) ? Détermine-t-il sa rémunération ? A-t-il un regard attentif sur ses activités ?
10. Existe-t-il un plan de succession du DG ?
11. La LSF et la SOX disposent que dans le rapport annuel de l'entreprise, que soit fait mention du système de gouvernance adopté (code de gouvernance) ainsi que la gestion des risques liés à l'activité de l'entreprise. Dans son programme de modernisation de la gouvernance au sein de la LONASE, le CA accorde-t-il une place importante au management des risques ?
12. Le CA prévoit-il la création d'un comité des risques ? ou d'une direction chargée du management des risques ? ou encore d'un département en charge du management des risques ?
13. Avez-vous connaissance de la cartographie des risques de la LONASE ? si oui, quelles mesures sont-elles prises pour la maîtrise des risques majeurs ?
14. Les risques liés au système d'information de l'entreprise sont les plus élevés. Recevez-vous régulièrement le niveau d'évolution de ces derniers ?

Composition du conseil d'administration

15. Le conseil d'administration comprend combien de membres actuellement ?
16. Comprend-il des administrateurs indépendants ? si oui, combien ?
17. Sur quelle base se fait le recrutement des administrateurs ? compétence, expérience,...
18. Quelle est la durée du mandat des administrateurs ?

La mise en place de comités spécialisés

19. Le conseil d'administration de la LONASE comprend-il des comités spécialisés ? Comité d'audit, comité de rémunération, comité de nomination, ou autres
20. Ces comités comprennent-ils des administrateurs indépendants, spécialisés dans les domaines qui les concernent ?
21. Existe-t-il un règlement intérieur spécifique aux comités spécialisés ?
22. S'il n'existe pas de comités spécialisés, la LONASE a-t-elle un projet de comités spécialisés ?
23. La LONASE a-t-elle adopté le code de gouvernance des entreprises sénégalaises ?
24. Ce code de gouvernance des entreprises sénégalaises préconise la création d'un comité d'audit dans les entreprises. Quelles dispositions la LONASE prend-elle pour être en phase avec ledit code ?

Fonctionnement du conseil d'administration

25. Quelle est la fréquence des réunions du conseil d'administration ? combien de réunions sont tenues par an ?
26. Quels sont les thèmes abordés lors des réunions du conseil d'administration ?

Exercice du pouvoir de surveillance

27. Les membres du conseil d'administration disposent-ils de l'information dans des délais raisonnables pour l'accomplissement de leur mission ?
En fait, de combien de temps disposent les administrateurs pour préparer les réunions ?
28. Les administrateurs disposent-ils de l'ensemble des informations nécessaires pour la préparation des réunions ?

L'évaluation des travaux du conseil d'administration

29. Le Président du Conseil d'Administration invite-t-il les membres à se prononcer sur le fonctionnement du conseil et sur la préparation de ses travaux ?
30. Existe-t-il une autre forme d'évaluation des travaux du conseil d'administration ?

Annexe 22 : Guide d'entretien avec le Directeur du Secteur Parapublic

La Direction du Secteur Parapublic (DSP) gère le portefeuille de l'Etat en ce qui concerne les établissements publics à caractère industriel et commercial, les sociétés nationales, les sociétés anonymes à participation publique majoritaire initialement dénommées sociétés d'économie mixte.

Par ailleurs, l'actualité de la gestion de ces entreprises est marquée par un mode de gestion orienté vers celui des sociétés à caractère privé. Mieux, un code de gouvernance des entreprises est institué, recommandant aux entreprises du secteur parapublic de l'adopter.

1. En tant que Directeur du Secteur Parapublic, quel est votre vision du fonctionnement des entreprises du secteur parapublic au Sénégal ?
2. Les statuts des entreprises de ce secteur datent de plus de vingt ans, en fait de 1990. Avec l'institution du code de gouvernance qui prône les bonnes pratiques, n'y a-t-il pas lieu de les revoir en les adaptant aux nouvelles réalités ?
3. Quel bilan pouvez-vous faire du fonctionnement des différents conseils d'administration de ce secteur ?
4. Y a-t-il lieu d'entrevoir des conseils proactifs, avec la création de comités spécialisés ?
5. Est-ce possible d'intégrer parmi les membres du conseil des administrateurs indépendants qui s'attèleraient à préparer les réunions pour la prise de décisions optimales ?
6. Quelles sont les dispositions prises par la DSP pour adopter les bonnes pratiques de gouvernance dans les entreprises comme la LONASE ?

Annexe 23 : Guide d'entretien destinée aux administrateurs de la LONASE

STRATEGIE ET PLAN D'ACTION

1. Le conseil d'administration (CA) apporte-t-il la perspicacité, le savoir, le discernement et les capacités d'analyses nécessaires au processus de planification stratégique ?
2. L'expertise, les points de vue et le jugement des administrateurs sont-ils appréciés et compris de la Direction Générale ?
3. Le CA veille-t-il à ce que les réunions relatives à la planification stratégique se déroulent dans les lieux appropriés, dans un environnement, selon un style et une durée qui soient propices à la bonne réalisation de cette tâche ?
4. Le CA mène-t-il un débat actif et constructif sur les stratégies proposées en considérant les questions-clés telles que les nouvelles préférences des clients, les risques, les opportunités technologiques, la qualité ?
5. Obtient-il les informations internes et externes nécessaires à l'évaluation de la stratégie ? (y compris des informations liées aux facteurs de risques, à la menace concurrentielle)
6. Le processus de planification stratégique est-il suffisamment rigoureux ? Des stratégies alternatives sont-elles prises en compte ?
7. Le CA identifie-t-il l'ampleur des changements prévus ? (s'il est progressif, important ou total - et l'accepte).
8. Analyse-t-il les stratégies précédentes en termes de réussite ou d'échec, et en tire les enseignements appropriés ?
9. Le CA convient avec la direction générale des mesures de performance alignées aux facteurs créateurs de valeur et à la stratégie, et destinées à évaluer le degré de réussite ?

GESTION DES RISQUES

10. Le CA estime-t-il que la direction a mis en place une architecture des risques efficace permettant d'identifier les risques, d'évaluer son impact potentiel et de prendre les mesures proactives nécessaires afin de les gérer ?
11. S'assure-t-il que le processus de gestion des risques prend effectivement en compte la stratégie, les objectifs de l'entreprise, les risques, les actions et les contrôles ?

12. S'assure-t-il que le processus permet non seulement d'identifier les risques actuels mais également les risques éventuels ?
13. Veille-t-il à ce que chacun partage la même définition du risque et qu'une terminologie soit commune dans les informations transmises quotidiennement ?
14. Estime-t-il que la cartographie des risques mise en place couvre toutes les catégories, à savoir, les risques opérationnels, financiers et ceux liés à la conformité ?
15. Considère-t-il que le rôle et les responsabilités de chacun en matière de gestion des risques sont clairement définis ? (Les membres des directions opérationnelles en ayant directement la charge, de même que le responsable de la conformité et les auditeurs internes lesquels exercent des fonctions de support et de contrôle.)
16. S'assure-t-il que les membres des directions opérationnelles acceptent la responsabilité de la gestion des risques et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie et qu'une communication et une responsabilisation réelles sont prises en compte ?
17. Veille à ce que la direction générale instaure une culture visant à récompenser la constatation des risques, leur communication et leur gestion ? (s'appuyant sur l'évaluation des performances des hommes ainsi que sur des programmes de rémunération et de motivation liés à la performance des responsables du management des risques.)
18. Est tenu informé en temps opportun des risques significatifs et approuve les dispositions prises par la Direction afin de les gérer ?

VALEURS DE L'ENTREPRISE

19. Le CA s'assure-t-il que la Direction Générale a instauré, par le biais de la communication et de l'exemple, une culture et des valeurs souhaitées et que ces dernières imprègnent toute l'entreprise ?
20. S'assure-t-il que le processus de recrutement est basé sur la sélection de personnes dont les performances et les valeurs éthiques sont cohérentes avec la culture souhaitée de l'entreprise ?
21. S'assure-t-il que la Direction Générale a mis en place un code de conduite approprié auquel elle adhère et veille à ce que tout le personnel en comprenne les termes, la pertinence et l'importance ?
22. S'assure-t-il que le personnel concerné a confirmé par écrit son adhésion au code de conduite et que toute violation de celui-ci est sanctionnée ? Vérifie-t-il que les programmes de formation et de communication y font référence ?

23. Reconnaît-t-il que les actions de la Direction Générale influent sur les comportements et mobilisent les membres des directions opérationnelles pour faire vivre les valeurs de l'entreprise et soutenir les normes éthiques ?
24. S'assure-t-il que ses membres jugent, par eux-mêmes, les comportements adoptés par les directeurs opérationnels et le degré d'adhésion de la majorité aux valeurs de l'entreprise ?

MESURE DE LA PERFORMANCE

25. Le CA veille-t-il à ce que les mesures de performance qui lui sont présentées par la Direction Générale soient liées aux politiques, à la stratégie et aux facteurs réels de création de valeur ?
26. S'assure-t-il que les mesures de performances maintiennent un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers, incluent des indicateurs prévisionnels et permettent une analyse comparative avec les entreprises similaires et les meilleures pratiques ?
27. Vérifie-t-il que ces mesures couvrent les processus principaux créateurs de valeur pour la LONASE ?
28. Le CA fait-il confiance aux systèmes d'information pour fournir à la fois à la Direction Générale et au CA, les indicateurs significatifs en termes de pertinence afin de permettre une gestion et un pilotage proactifs de l'activité de la LONASE ? si oui, le sont-ils dans les meilleurs délais ?
29. Examine-t-il continuellement et rapidement avec la Direction Générale les progrès ou les retards vis-à-vis des objectifs, et anticipe avec elle les actions correctives à mener ?
30. Fait-il une revue minutieuse des grandes dépenses d'investissement afin d'établir leur conformité avec la stratégie et les priorités ? S'assure-t-il que cela cadre avec le retour sur investissement attendu ?

EVALUATION DE LA DIRECTION

31. Le CA établit-t-il des limites, des critères exhaustifs de performance, des indicateurs et des mesures qualitatives pour évaluer la performance du DG en relation avec la stratégie de l'entreprise et comprenant les objectifs à court terme et à long terme de l'entreprise et du personnel ?

32. A-t-il établi une relation de travail consensuelle avec le DG, permettant un équilibre et une distinction entre les discussions, les recommandations et les directives ?
33. Évalue-t-il les efforts du DG pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs ?
34. A-t-il mis en place des mécanismes d'évaluation satisfaisants en vue de prendre d'importantes décisions y compris celle de remplacer un Directeur Général dont la performance laisse à désirer ?
35. Prête-t-il suffisamment d'attention à l'évaluation du management (les dirigeants opérationnels) pour assurer le développement et la conservation des talents essentiels ?

DYNAMISME DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

36. Le CA a-t-il une taille favorable à la cohésion de l'équipe ?
37. Le CA opère-t-il dans un esprit d'ouverture et de confiance permettant aux administrateurs de se sentir libres, d'exprimer leurs pensées et de poursuivre les questions jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée ?
38. Les administrateurs de la LONASE agissent-ils de manière efficace en vue d'une bonne prise de décision ?
39. Le DG est-il convaincu que le Conseil d'administration peut beaucoup lui apporter ?
40. Les réunions sont-elles efficaces, avec l'obtention d'une adhésion préalable à l'ordre du jour ? La mise à disposition de la documentation dans les meilleurs délais, les questions importantes en tête de liste sont-elles respectées ?
41. Les administrateurs consacrent-ils du temps à des interactions informelles nécessaires pour établir une confiance entre le conseil et la Direction Générale ?
42. La performance du Conseil est-elle régulièrement évaluée en vue de réorienter sa stratégie et prendre des mesures correctives ?
43. Le conseil d'administration désigne-t-il des administrateurs indépendants pour nommer les nouveaux membres du Conseil ? (d'abord en identifiant les compétences/qualités nécessaires puis en recherchant les meilleurs candidats qui ont les capacités, la motivation et l'engagement en vue de remplir ses missions).

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. AFNOR (2009), *FD ISO GUIDE 73 : 2009 Management du risque – Vocabulaire*, Editions AFNOR, Paris, 15 pages.
2. BANCEL Franck (1997), *La gouvernance des entreprises*, Edition ECONOMICA, Paris, 111 pages.
3. BERTIN Elisabeth (2007), *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'Organisation, Paris, 320 pages.
4. Cahier de l'académie (2009), *la gouvernance d'entreprise : une vision globale du management*, ACADEMIE, Paris, 94 pages.
5. CLEARY Sean et MALLERET Thierry (2006), *RISQUES : Perception, Evaluation, Gestion*, Editions MAXIMA, Paris, 253 pages.
6. DUTERME Claude (2002), *la communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, 1^{ère} édition, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles, 172 pages.
7. EBONDO WA MANDZILA Eustache (2005), *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, Editions l'Harmattan, Paris, 349 pages.
8. GENAIVRE Elisabeth (2003), *l'investissement en gouvernement d'entreprise en France*, Editions Publibook Universités, Paris, 380 pages.
9. IFA, AMRAE, PwC et Landwell (2009), *Le rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques*, IFA & AMRAE, Paris, 70 pages.
10. IFACI et Pricewaterhousecoopers (2002), *La pratique du contrôle interne : COSO Report*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
11. IFACI, Pricewaterhousecoopers et Landwell (2005), *le management des risques de l'entreprise : Cadre de Référence-Techniques d'application, COSO II report*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
12. METAYER Yves et HIRSCH Laurence (2007), *Premiers pas dans le management des risques*, Paris, 135 pages.
13. Nicole Ferry-accario, Jan Kleinheisterkamp, François Lenglard, Karim Medjad, Nicole Stolowy (2006), *Gestion juridique de l'entreprise*, Editions Pearson Education France, Paris, 368 pages.
14. PASTOR Pierre (2005), *Gestion du changement*, Editions Liaisons, Paris, 182 pages.
15. PLOIX Hélène (2006), *Gouvernance d'entreprise : Pour tous, dirigeants, administrateurs et investisseurs*, 2^e édition, Edition Village Mondial, Paris, 144 pages.

16. RENARD Jacques (2003), *Audit interne : ce qui fait débat*, Editions Maxima, Paris, 267 pages.
17. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édition, Editions d'Organisation, Paris, 469 pages.
18. RICHARD Bertrand et MIELLET Dominique (2003), *La dynamique du gouvernement d'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 205 pages.
19. THAI Nguyễn Hồng (1999), *Le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, Editions l'Harmattan, Paris, 326 pages.
20. VAN GREUNING Hennie et BRATANOVIC Sonja Brajovic (2004), *Analyse et gestion du risque bancaire : un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, 1^{re} édition, Editions ESKA, 384 pages.

Articles et rapports

21. AMF (2010), *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : cadre de référence*, 36 pages.
22. AMRAE (2009), Comparatif des référentiels de gestion des risques, *Dossiers de la Newsletter AMRAE*, décembre 2009, 10 pages.
23. CADBURY Adrian (1992), The Financial Aspects of Corporate Governance, The Code of Best Practice, *Rapport du groupe de travail*, Londres.
24. Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (2008), 56 pages.
25. FAMA E.F. (1980), Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88 (2): 288-307.
26. Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Ltd (2004), *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques*, n° 1 474735, 13 pages.
27. Institute of Internal Auditors (2011), *Normes d'audit interne*, 29 pages.
28. ISA (2011), SENEGAL : Code de gouvernance des entreprises, 16 pages.
29. MIARD Francis (2007), Six bonnes pratiques pour une gestion efficace des risques, *Revue française de l'audit interne*, Vol 183 : 6-8.
30. OCDE (1999) « Principes de l'OCDE relatif au gouvernement d'entreprise », OCDE, Paris, 30 pages.
31. OCDE (2004), « Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE », OCDE, Paris, 74 pages.

32. Pricewaterhousecoopers et Landwell (2007), *Maîtrise des risques : 40 réponses aux défis actuels des décideurs*, Option Finance n° 942/943 : 45-54.
33. VIENOT Marc (1995), Le conseil d'administration des sociétés cotées, *Rapport du comité conjoint CNPF/AFEP*, Paris, 24 pages.
34. VIENOT Marc (1999), Rapport du comité sur le gouvernement d'entreprise, *Comité conjoint CNPF/AFEP*, Paris, 33 pages.

Sources internet

35. DEKEYSER Cédric (2011), Gestion des risques, <http://cdekeyser.com/portfolio/gestion-des-risques/>, consulté le 15 avril 2013.
36. Effisoft (2007), Dossier sur le risk management, <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Risque-Management/327723.html>, consulté le 29 février 2012.
37. LONASE (2001), Social, <http://www.lalonase.com/ins/actionssociales.php>.
38. LONASE (2011), Chiffres clés, <http://www.lalonase.com/ins/chiffrecles.php>.
39. PLIHON Dominique, Investisseurs institutionnels et gouvernance d'entreprise, http://www.amf-france.org/documents/general/8524_1.pdf, consulté le 8 février 2013.
40. PLIHON Dominique, PONSSARD Jean-Pierre, ZARLOWSKI Philippe (2001), Quel scénario pour le gouvernement d'entreprise ? Une hypothèse de double convergence, <http://www.ponsard.net/wp-content/uploads/2011/04/revue-economie-financiere-2001.pdf>, consulté le 6 février 2013.

Textes réglementaires et législatifs

41. Décret n° 89-034 du 09 janvier 1989 approuvant les statuts de la Société nationale « Loterie Nationale Sénégalaise ».
42. Loi n° 6658 du 30 juin 1966 portant organisation et réglementation des établissements de jeux de hasard.
43. Loi n° 87-43 du 28 décembre 1987 autorisant la création de la Loterie Nationale Sénégalaise.
44. Loi n° 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

45. LONASE/DG/DAIQ/ALGB/DQ/11, Décision du 09 novembre 2011 portant adoption de la charte d'audit interne.
46. LONASE/DG/DRH/11, Décision MMG N° 2380 du 06 juin 2011 portant création d'une Direction de l'Audit Interne et de la Qualité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE