



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

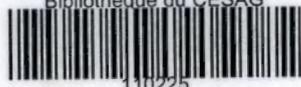
**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF1)
Promotion 2007-2008**

Mémoire de fin de formation

THEME

**EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE
INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR
APPROCHE PAR LES RISQUES : CAS FOCUS SA**

Bibliothèque du CESAG



110225

Présentée par :

Mame Diarra DIOP

Dirigé par :

Alexis KOUASSI

Sous directeur contrôle de gestion

au CESAG

Octobre 2011

10101MPTCF12

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

- ALLAH, le tout puissant.
- La mémoire de mes très chers regrettées sœurs Adji Soda, Mami Bouusso et Bébé yalla qui, très tôt, ont été arrachées à mon affection.
Que leurs âmes reposent en paix.
- Ma très chère tante **Khady DIOP** pour son amour, son soutien, ses bénédictions et ses prières.
- Mon oncle **Moustapha DIOP** que dieu te donne longue vie.
- Mes parents pour leurs bénédictions et prières.
- Ma grand-mère.

Que ce travail soit une source de fierté

- Toute ma famille, mes oncles, mes frères et mes sœurs pour leurs vœux pieux à mon endroit, je leur suis très reconnaissante et j'espère pouvoir leur faire honneur.
- Mon ami **Papa Siny NDIAYE** et tous ceux que je n'ai pas cités pour tout l'amour à mon égard.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements :

- A monsieur **ALEXIS KOUASSI**, Sous directeur contrôle de gestion du CESAG, par ailleurs mon encadreur, pour m'avoir honorée en acceptant de diriger ce travail malgré tous ses engagements.
- A monsieur **Mame Thierno MBACKE**, Président Directeur Général du groupe ADIRA-GMS.
- A tout le personnel du groupe ADIRA-GMS.
- A monsieur **Khadim KEBE**, Directeur Général de FOCUS SA ;
- Aux différents professeurs du CESAG pour leurs conseils, leurs encouragements particulièrement :
- A Monsieur **MOUSSA YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) du CESAG.
- A mes frères et sœurs.
- A tous ceux dont je n'ai pas pu citer ici (parents et amis).
- A tous mes camarades du CESAG promotion 2007-2008.
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce document.

LISTE DES FIGURES

▪ Figure n°1.....	11
▪ Figure n°2.....	24
▪ Figure n°3.....	31

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

▪ Tableau n°1.....	20
▪ Tableau n°2.....	36
▪ Tableau n°3.....	40
▪ Tableau n°4.....	41
▪ Tableau n°5.....	42
▪ Tableau n°6.....	45

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES SIGLES

- C.O.S.O : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- C.N.C.C: Conseil National des Commissaires aux Comptes
- D.A : Demande D'Achat
- D.A.F : Directeur Administratif et Financier
- D.G : Directeur Général
- I.F.A.C.I : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
- I.I.A : The Institute of Internal Auditors
- O.N.E.C.C.A : Ordre National des Experts Comptables et Comptables agréés
- Q.C.I : Questionnaire de Contrôle Interne
- R.L: Responsable Logistique

TABLE DES MATIERES

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des figures	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des sigles.....	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1 Partie : Cadre théorique de l'étude : CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR APPROCHE PAR LES RISQUES.....	6
Introduction	7
Chap. 1: LE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR APPROCHE PAR LES RISQUES.....	8
1-1- Définition du contrôle interne	8
1-2- les objectifs.....	9
1-3- les dispositifs.....	10
1-4- Mise en place du dispositif.....	10
1-5-Identification des risques liés au dispositif de contrôle interne administratif et financier..	11
1-5-1- Notion de risque.....	12
1-5-2- Définition	12
1-5-3- Les types de risque	13
1-5-4- Les risques opérationnels liés au dispositif	15
Chap2: EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR APPROCHE PAR LES RISQUES.....	17
2-1- Les différentes catégories d'objectifs d'évaluation des risques opérationnels.....	17
2-1-1-Les objectifs liés aux opérations.....	17
2-1-2- Les objectifs liés aux informations financières	18

2-1-3- Les objectifs de conformité	18
2-2- Les étapes d'évaluation du dispositif de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques	18
2-2-1- La prise de connaissance	19
2-2-1-1- Préparation de l'évaluation	19
2-2-1-2- Description du processus	19
2-2-2- Identification des risques opérationnels.....	19
2-2-3- Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels.....	19
2-2-4- Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels	21
2-2-5- Gestion des risques opérationnels	21
2-2-5-1- La planification des plans d'action	21
2-2-5-2- Le suivi des actions d'amélioration du processus	21
Chap3: METHODOLOGIE DE L'ETUDE	23
3-1- le modèle d'analyse.....	23
3-2- Outils de collecte de données	24
3-2-1- Narration	25
3-2-2- L'interview	25
3-2-3- Analyse documentaire	25
3-2-4- Questionnaire de contrôle interne	25
3-2-5- Organigramme fonctionnel	26
3-2-6- Grille d'analyse des taches	26
3-2-7- Tableau d'identification des risques	26
Conclusion première partie.....	26

2 Partie: Cadre pratique : MISE EN OEUVRE DE L'EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR APPROCHE PAR LES RISQUES	27
Introduction	28
Chap4 : PRESENTATION DE FOCUS.....	29
4-1- Objets	29
4-2- Mission	29
4-3- Ambition.....	30
4-4- Organisation et fonctionnement.....	30
4-5- Stratégie.....	31
4-6- Politique de communication.....	32
4-7- Perspectives à l'étranger	32
Chap5: REVUE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE FOCUS	34
5-1- Prise de connaissance des procédures	34
5-1-1- Description des procédures	34
5-1-1-1- Gestion des achats	34
5-1-1-2- Gestion des immobilisations	34
5-1-1-3- Gestion des stocks de fournitures et consommables	35
5-1-1-4- Gestion budgétaire.....	35
5-1-1-5- Gestion trésorerie	35
5-1-2- Test de conformité	36
5-2- Questionnaire de contrôle interne	37

Chap. 6: EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	
ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE FOCUS : approche par les risques	38
6-1- Analyse du dispositif et identification des risques	38
6-2- Evaluation des risques	40
6-2-1- Les points forts	41
6-2-2- Les points faibles.....	42
6-3- Recommandations	43
6-4- Mise en œuvre des recommandations	44
Conclusion deuxième partie	46
CONCLUSION GENERALE	47
Annexes	49
Bibliographie.....	53

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La montée des risques est une réalité qui s'installe progressivement dans la vie de nos sociétés modernes. Cependant la prévention de ceux ci est devenue une exigence sociétale qui s'impose aux acteurs économiques dominants. Au-delà de la couverture de cette responsabilité sociétale, une gestion des risques efficace est aussi pour l'entreprise un élément clé pour protéger la création de valeur durable et fonder la confiance de ses parties prenantes.

De la communication sur les risques à la tierce attestation sur l'efficacité du système de gestion des risques, la confiance qui entoure les décisions et protège les intérêts individuels et collectifs devient une exigence croissante pour réduire l'effet de la complexité et de l'incertitude.

En période de ralentissement économique comme de forte croissance, la conduite d'une entreprise doit s'appuyer sur un processus performant de gestion des risques opérationnels. C'est dans cette perspective de recherche d'outils et de moyens efficaces, et pour atteindre leurs objectifs que les entreprises et organisations mettent en place des dispositifs de contrôle interne (CI) pour prévenir, identifier, évaluer, superviser les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs activités afin de les atténuer. L'évaluation de ces dispositifs est assurée par les auditeurs.

Ces derniers temps, plus particulièrement au Sénégal on assiste à une explosion sans pareil, dans l'immobilier. Cet essor est le reflet de la confiance qu'à la population et spécialement les clients de ce secteur, face à une reprise de l'économie. Les opérations devenant de plus en plus complexes, les opérationnels devraient avoir l'obligation légale et morale de gérer tout, en reflétant la confiance, non seulement de la direction, mais aussi et surtout de leur clientèle ; cela avec prudence dans la gestion courante des opérations, en minimisant les risques possibles et cela ne peut être réalisé que par un système du contrôle interne efficient.

Ainsi, le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise, il vise à améliorer ses performances par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine. Définir une stratégie de vente ou une technique de production ne relève pas du contrôle interne.

Le contrôle interne ne permet pas de répondre aux questions « Que choisir ? Où aller ? », Mais il insère les processus de décision au sein des procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment, et dans quel but.

Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures, de procédures intégrées à son organisation.

L'objectif ultime du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficiente et sécurisée possible.

Une autre facette du contrôle interne concerne la fiabilité de l'information financière, rien d'étonnant à ce que le législateur ait privilégié cet aspect, compte tenu des nombreuses irrégularités comptables relevées ces dernières années et ce malgré la certification des comptes de certaines entreprises qui ont ébranlé la confiance des investisseurs.

Il est par conséquent crucial que chaque entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne, afin de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en phase avec ses objectifs et sa stratégie, soit minimisée.

Si plusieurs sociétés immobilières sont en train de naître et croître, d'autres sont par contre en train de fermer leurs portes. Plusieurs raisons, selon les observateurs avertis, seraient à la base de cette fermeture entre autres : la gestion opaque, le détournement, le manque d'un dispositif de contrôle interne efficient, etc.

Ces problèmes peuvent entraîner :

- une information comptable et financière non sincère et non fiable ;
- des écarts observés sur les objectifs de la société;
- la prise de décisions pouvant compromettre la survie de l'entreprise ;
- des litiges entre la société et ses partenaires.

Ils ont souvent pour causes :

- la non application des procédures ;
- l'existence de procédures non adaptées aux réalités de la société ;
- l'absence d'un service d'audit interne ;
- la défaillance du service d'audit interne.

Pour remédier à ces insuffisances plusieurs solutions sont envisageables :

- l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- mise en place de procédures efficaces et formalisées au sein de la société ;
- création d'un service d'audit interne ;
- recrutement d'auditeurs qualifiés.

Parmi toutes ces solutions la première nous semble être la plus adéquate. La maîtrise des risques est nécessaire pour toute entreprise voulant assurer sa survie. L'évaluation du dispositif de contrôle interne va permettre de déterminer et d'apprécier les risques. Pour mesurer les conséquences des faiblesses d'un dispositif de contrôle interne sur l'ensemble des procédures, il importe avant tout de voir son niveau d'efficacité. Donc son évaluation devient nécessaire.

Ainsi on se pose la question de savoir si le dispositif de contrôle interne administratif et financier de FOCUS SA respecte il les normes de sécurité et de réglementations ? Plus spécifiquement on peut se poser les questions suivantes :

- est-ce que les procédures administratives et financières sont correctement conçues ?
- est-ce qu'elles tiennent compte des réglementations en vigueur ?
- est-ce qu'elles sont conformes à la réalité de l'entreprise ?
- quelle place donner les procédures administratives et financières dans le système de gestion d'une entreprise

Pour donner des réponses à ces questions, nous avons axé notre thème de mémoire sur :

« L'évaluation du dispositif de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques : CAS DE FOCUS SA »

L'objectif général de la présente étude est d'apprécier le dispositif de contrôle interne administratif et financier de FOCUS SA.

Ceci nous permettra de nous assurer de :

- l'application des instructions de la direction ;
- la qualité de l'information ;
- l'amélioration des performances et la fiabilité des informations ;
- la qualité du dispositif de contrôle interne.

Pour atteindre notre objectif général, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- Prendre connaissance des procédures de la société;
- Identifier et évaluer les risques;
- Analyser globalement le système.

Cette étude sera d'une grande utilité :

- Pour FOCUS SA dans la mesure où elle lui permettra d'améliorer son dispositif de contrôle interne et de s'assurer de la sincérité et la fiabilité des états financiers produits ;
- Aux étudiants du CESAG, elle leur donnera une idée sur la méthodologie de l'évaluation d'un dispositif de contrôle interne par approche par les risques ;
- Pour nous auditeur elle renforcera nos connaissances sur les procédures de contrôle interne.

Notre étude sera découpée en deux parties. La première partie sera consacrée au cadre théorique dans lequel nous allons parler du contrôle interne par approche par les risques et la deuxième partie sera réservée au cadre pratique dans lequel nous procéderons à l'évaluation du dispositif de contrôle de FOCUS SA.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE : CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER PAR APPROCHE PAR LES RISQUES

INTRODUCTION

La mise en place d'un système de contrôle interne efficace et efficient ne saurait être contournable pour toute organisation soucieuse de son développement et du maintien de ses avantages compétitifs.

Le contrôle interne peut être défini comme « *l'ensemble des sécurités* qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances. Il se caractérise par la mise en place au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures garantissant la pérennité de cette dernière» (CNCC, 1992 : 85).

La définition du contrôle interne montre clairement les objectifs préalables que devrait chercher à atteindre tout contrôleur (auditeur, commissaire aux comptes, corps de contrôle de l'Etat). L'objectif principal est d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise pour s'assurer que, à tous les niveaux, les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place de procédures appropriées définies dans le cadre d'un manuel et effectivement appliquées par le personnel.

Il s'agit donc plus d'un *contrôle de l'efficacité du contrôle interne* de l'entreprise que du contrôle ponctuel d'un fait, d'une opération. Ce dernier type de contrôle ne résout en rien les problèmes fondamentaux (fraudes, documents financiers inexacts) nés des insuffisances du contrôle interne.

Cette évaluation préliminaire du contrôle interne permet la détection :

- des points forts du système de contrôle mis en place par l'entreprise ;
- des zones à risques qui sont susceptibles d'entraîner des fraudes de la part du personnel ou d'entacher la qualité des informations et la fiabilité des états financiers produits.

Ainsi l'appréciation du système de contrôle interne passe par l'évaluation des procédures mises place pour atteindre les objectifs de contrôle pour chaque tâche.

La première partie de notre étude sera consacrée à une revue de littérature et de la réglementation. Dans cette partie nous évoquerons en premier lieu le contrôle interne par approche par les risques, ensuite de présenter les étapes d'évaluation d'un dispositif de contrôle interne et enfin une méthodologie de l'étude.

CHAPITRE 1 : LE CONTROLE INTERNE

ADMINISTRATIF ET FINANCIER par approche par les risques

Le contrôle interne apparaît comme un facteur essentiel de la distinction entre le marché et l'entreprise. En effet, la spécificité de l'entreprise est d'autoriser une allocation et un suivi de ses ressources qui ne repose pas (ou pas uniquement) sur un système de prix relatifs. Derrière l'allocation hiérarchique des ressources se trouve en effet tout un système de contrôle interne qui assure la réalité des décisions prises par les dirigeants.

Depuis la faillite d'Enron le contrôle interne est devenu une réalité publique. De nombreuses dispositions ont été prises dans les pays avancés pour le rendre obligatoire (exemple aux Etats-Unis d'Amérique la loi Sarbanes –Oxley, en France par la loi de Sécurité Financière) les sociétés se sont alors engagées dans des améliorations et des changements importants.

Ainsi pour mieux appréhender la notion de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques, dans ce chapitre, nous essayerons de définir d'abord le contrôle interne ensuite donner ses objectifs ,le dispositif, sa mise en place et enfin nous présenterons l'identification des risques liés au dispositif de contrôle.

1-1-Définition du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses, mais l'accord se fait sur l'essentiel. Ainsi nous vous proposons les définitions de certains organismes tels que :

- L'Ordre des Experts Comptables (1977)

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour objet, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction générale et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci (Hongthai, 2005 : 97).

➤ La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes(1984)

Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction générale définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- La préservation des actifs ;
- La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes qui en résultent ;
- La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;
- La conformité des décisions avec la politique de la direction générale (Hongthai, 2005: 97).

1-2- Les objectifs

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général est de construire et de conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, de présenter des états financiers fiables aux partenaires et d'agir en conformité avec les lois et règlements.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs dans la définition de l'ordre des experts-comptables et dans les définitions de certains organismes tels qu'I.F.A.C.I et C.N.C.C.

Les objectifs retenus par ces organismes sont relativement différents :

- réaliser les opérations et améliorer les performances ;
- respecter les lois et règlements ;
- assurer la qualité de l'information ;
- protéger le patrimoine ;
- s'assurer de l'application des instructions de la direction générale ;
- et enfin garder la maîtrise de l'entreprise (Hongthai, 2005 : 100).

1-3- le dispositif

Selon Renard (2006 :), il existe 6 grandes familles de dispositifs de contrôle :

- les objectifs (à insérer dans les objectifs permanents) et qui doivent être mesurables, suivis par le système d'information, situé dans le temps, déclinés à l'intérieur du service ;
- les moyens (humains, financiers et techniques) ;
- le système d'information (fiables, exhaustifs, vérifiables, disponibles, utiles, pertinents pour toutes les fonctions) ;
- l'organisation : adaptée, objective et basée sur la séparation des tâches, et contenant quatre éléments principaux : l'organigramme, l'analyse de poste, le recueil des pouvoirs, l'ensemble des éléments matériels de protection ;
- les méthodes et procédures : elles doivent être définies et concerner toutes les activités de l'entreprise. Elles doivent en outre être écrites ; simples et spécifiques ; régulièrement mises à jour ; portées à la connaissance des exécutants ;
- la supervision : c'est un dispositif souvent oublié.

1-4- Mise en place du dispositif

Selon Pige (2004 : 110), il s'agit de créer les bases du contrôle interne de l'entreprise, et de se doter des procédures nécessaires pour la mettre hors des risques d'échec au regard des exigences de transparence, de rentabilité et de conformité juridique.

S'agissant des bases du contrôle interne, nos apports permettent de doter l'entreprise des conditions préalables indispensables à son bon fonctionnement. En effet, leur absence est la raison principale des échecs dans l'implantation du dispositif. Beaucoup de spécialistes du contrôle des comptes privilégient encore exclusivement la rédaction des procédures. Assimilant à tort le contrôle interne au seul manuel, sa mise en œuvre est ainsi réduite à son élaboration.

Or, il ne suffit pas de s'en doter, il faut surtout l'appliquer réellement et correctement. Comment s'en assurer ? En faisant apparaître les dysfonctionnements liés à l'inapplication des procédures. Ce sont les bases du contrôle interne, sans lesquelles, il ne peut exister, elles lui sont ce que l'infrastructure routière est au transport routier. Ainsi la première des bases du contrôle interne des attributions des marchés publics réside-t-elle dans la volonté du conseil

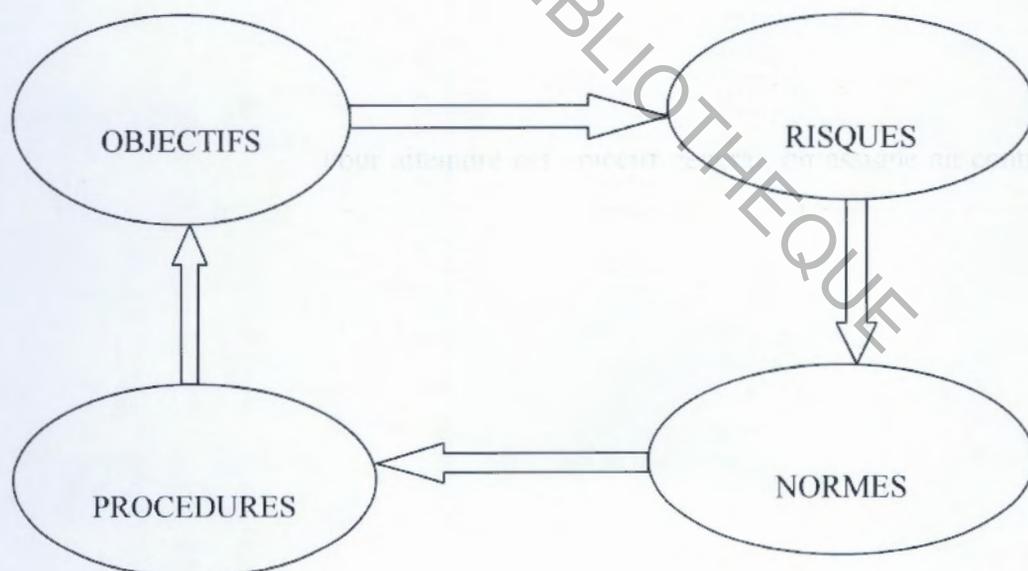
d'administration de respecter le code des marchés publics, sinon il est inutile de rédiger les procédures.

S'agissant du manuel des procédures, nos apports permettent d'orienter ce dispositif vers la « mise hors risques » de l'entreprise. Nous proposons donc que leur élaboration suive quatre étapes :

- la formulation des objectifs du contrôle interne par activité, unité géographique, direction et service ;
- l'identification et la mesure des risques de non-réalisation de ces objectifs ;
- la fixation des normes susceptibles de réduire ces risques ;
- l'intégration de ces normes dans les procédures lors de leur rédaction.

Nous vous proposons ci-dessous le schéma de ces quatre étapes :

Figure 1 : schéma des étapes du dispositif de contrôle interne



Source : Hongthai (2005 : 111)

1-5- Identification des risques liés au dispositif

Les entreprises sont confrontées à des risques d'incidences divers. Leur réalisation peut affecter les performances de l'entreprise, conduire à des pertes, entraîner des dysfonctionnements, ou même conduire à sa disparition pure et simple. C'est pourquoi la

gestion des organisations s'inscrit dans une logique de management global des risques. Ainsi nous définirons la notion de risque et de risque opérationnel liés au dispositif de contrôle interne administratif et financier.

1-5-1- Notion de risque

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

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

1-5-2- Définition du risque

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

Le risque est défini par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (in Renard, 2006:139), comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise». Il découle de cette définition l'aspect négatif du risque sur les activités de l'entreprise et dont il incombe aux dirigeants de mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

Recher (in Hudon ; 2006:2), propose la définition suivante « Risk is the chancing of negativity - of some loss or harm» qui se traduit par le risque est la probabilité d'une occurrence négative, d'une perte ou d'un tort. Cette définition complète la première et considère le risque, comme une mésaventure où le management ne sait a priori aucune issue spécifique avec suffisamment de certitude. Pour Barthélemy & al (2004:11), le risque est une situation ou un événement qui se produit de façon incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Cette définition met en évidence le caractère incertain du risque.

Ainsi, impact négatif, mésaventure, incertitude, ...etc. sont des qualificatifs donnés au risque suivant la compréhension de chaque acteur de l'entreprise.

1-5-3- Les types de risque

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

1-5-3-1- Classification selon l'origine

Pour Dominique Vicentin « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, N° 144, les risques selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories :

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

1-5-3-2- Classification selon l'activité

Pour BRESSY (2004 : 86), selon l'activité, on distingue le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel.

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

1-5-3-3- Classification selon la nature

Il existe quatre types de risques selon la nature :

- Le risque inhérent : Pour OBERT (1995 :54), c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.
- Le risque de non contrôle : Pour OBERT (1995 :67), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.
- Le risque de non détection : C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est du soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.
- Le risque résiduel : C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

1-5-3-4- Classification selon le niveau

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

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

risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur (OHASSENIAN, 2004 :27).

1-5-4- Les risques opérationnels liés au dispositif

L'entreprise doit connaître les risques auxquels elle fait face dans la réalisation de ses activités. La mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques liés au contrôle interne contribue à l'optimisation de ses activités.

« Relever les anomalies passées, est moins profitable que de mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir » (Bressac, 2000 :11).

Selon le Comité de Bale (2002 :36), qui est un regroupement des Banques Centrales Européennes, le risque opérationnel est défini comme étant le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des :

- personnes ;
- procédures ;
- systèmes ;
- et évènement.

Le risque opérationnel a deux composantes, à savoir le processus et l'innovation :

- par processus, il faut entendre la combinaison des ressources (individus, compétences, méthodes, équipements et matériels) et d'organisations du travail permettant de parvenir au résultat désiré. Entrent dans ce cadre, le marketing, la recherche et développement, l'hygiène et la sécurité, la gestion des ressources humaines, des fournisseurs et des clients, la production et livraison ;
- l'innovation quant à elle, concerne la modernisation ou la transformation de tel ou tel aspect de l'activité de manière à améliorer la performance de l'entité (Knight & Pretty, 2003 : 54-55).

Tout au long de ce chapitre, il a été possible de constater l'extraordinaire richesse de l'environnement dans lequel évolue cette activité dont on peut espérer que sa meilleure connaissance aura pour effet de la rendre mieux perçue. Mais aussi ce chapitre a été essentiellement pratique tant il nous apparaît essentiel de connaître les règles d'évaluation de base d'un dispositif de contrôle interne.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER par approche par les risques

La gestion des risques est souvent associée, à tort, au seul secteur financier (les banques et les assurances) avec comme conséquence des politiques d'entreprise ciblées en terme de stratégies de diversification ou de couverture. En réalité, cette vision apparaît trop réductrice car la gestion des risques doit être comprise dans une perspective plus large tant du point de vue stratégique qu'opérationnel.

Fixer des objectifs est une condition préalable à l'évaluation des risques. Le management doit se fixer des objectifs avant d'identifier les risques qui sont susceptibles d'avoir un impact sur leur réalisation et prendre les mesures nécessaires. L'établissement des objectifs est donc une étape-clé de la conduite des affaires. Bien que n'étant pas un élément du contrôle interne, cette étape constitue une condition préalable qui permet d'assurer le contrôle interne. Ce chapitre traite dans un premier temps des objectifs, puis dans un deuxième temps les étapes d'évaluation du dispositif de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques.

2-1- Les différentes catégories d'objectifs d'évaluation des risques opérationnels

Les objectifs, bien que très divers, peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

2-1-1- Les objectifs liés aux opérations

Selon Coopers&Lybrand (2000 : 51), les objectifs liés aux opérations renvoient à la réalisation de l'objet social, qui est la raison d'être de l'entreprise. Ils couvrent des objectifs plus spécifiques axés sur la réalisation et l'optimisation.

Il est nécessaire que les objectifs liés aux opérations reflètent l'environnement micro et macro-économique dans lequel l'entreprise évolue. Il est nécessaire par exemple que ces objectifs soient adaptés aux pressions exercées par la concurrence en matière de qualité, de diminution des délais de mise sur le marché, ou d'avance technologique.

Pour être atteints, les objectifs relatifs aux opérations et les stratégies doivent être clairement établis et liés à des objectifs plus spécifiques.

2-1-2- Les objectifs liés aux informations financières

Les objectifs liés aux informations financières visent à la préparation des états financiers publiés, incluant les états financiers intermédiaires et synthétiques, et les chiffres-clés extraits des états financiers et destinés à être diffusés auprès du public. Les organisations doivent atteindre des objectifs liés aux informations financières en vue de satisfaire à des obligations externes. La préparation d'états financiers fiables est une condition préalable à l'obtention de fonds auprès des investisseurs, d'emprunts bancaires, et peut être un facteur-clé dans la signature de certains contrats ou dans les relations avec certains fournisseurs. Les investisseurs, les banques, les clients et les fournisseurs se basent sur les états financiers pour mesurer les performances des dirigeants afin de les comparer à celles des équipes dirigeantes d'autres organisations et aux performances d'autres moyens de placement (Coopers&Lybrand, 2000 : 52).

2-1-3- Les objectifs de conformité

Les entreprises doivent mener leurs affaires, et doivent souvent prendre des mesures particulières, en application des lois et des réglementations en vigueur. Ces obligations ont trait, par exemple, aux marchés, aux tarifs, aux impôts, à l'environnement, au bien-être des salariés et au commerce international. Ces lois et réglementations imposent des normes minimales que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité (Coopers&Lybrand, 2000 : 53).

2-2- Les étapes d'évaluation du dispositif de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro-économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

A défaut d'un modèle standard d'évaluation des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs.

2-2-1- La prise de connaissance

La prise de connaissance permet d'avoir une connaissance approfondie des activités de procédures étudiées. Elle constitue un préalable nécessaire et facilite l'identification des risques liés au processus à travers les documents mis à la disposition de l'auditeur par l'entreprise (Jimenez & al, 2008 : 64).

2-2-1-1- La préparation de l'évaluation

L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ; il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés (Coopers&Lybrand, 2000 : 50).

2-2-1-2- Description du processus

Selon Barthélemy & al. (2004 : 61), c'est une méthode qui consiste à découper la procédure du dispositif de contrôle interne en petites tâches et de procéder à leur analyse. Ce découpage permet non seulement de comprendre davantage la procédure mais aussi il facilite l'identification et l'évaluation des risques.

2-2-2- Identification des risques opérationnels

Elle est usuellement associée à la notion de risque inhérent. Après la phase de connaissance approfondie des activités du processus étudié, nous pouvons donc procéder à l'identification des risques opérationnels liés au dispositif de contrôle interne administratif et financier.

Selon Renard (2010 :154), « c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace ». La démarche consiste à identifier d'abord le risque le plus pertinent en termes d'impact des conséquences. Pour cela on va se baser sur la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

2-2-3- Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

Comment évaluer les risques ? Comme nous l'avons déjà signifié ; l'évaluation du risque repose sur trois facteurs :

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Renard, 2006 :39).

2-2-3-1- Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation préliminaire des procédures de paie va consister dans un premier temps à l'identification des forces et faiblesses après l'étude des procédures du processus susvisé assorti de tests de procédures que nous allons effectuer sur un certain nombre de points forts pour s'assurer de leur fonctionnalité effective. Il va s'agir dans un second temps pour nous de réaliser ensuite des tests de permanence sur les points forts identifiés. Ces tests seront réalisés sur la base d'un échantillon choisi de façon aléatoire.

Les tests de permanence visent à s'assurer que les opérations sont bien traitées dans la réalité conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Ces tests doivent être réalisés de manière systématique sur l'ensemble de la période audité. Ces tests sont utilisés une fois les risques principaux ciblés et les réponses appropriées identifiées pour gérer les effets éventuels de ces risques. Si les tests de procédures sur les points forts permettent de conclure à la solidité et à la permanence de fonctionnement du point fort, l'auditeur peut le prendre en compte dans son exploitation de l'évaluation du contrôle interne. Dans le cas contraire, le point fort doit également être pris en compte, mais au titre des faiblesses de contrôle interne (Dayan, 2004 : 932).

« L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne » (Desroches & al, 2003 : 58). Le tableau ci-dessous présente la relation entre le niveau de contrôle interne et la probabilité de la survenance de risque.

Tableau 1 : Relation entre le contrôle interne et la probabilité de survenance du risque

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

Source : Desroches & al, (2003 : 58).

2-2-4- Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

Selon Hamzaoui (2008 :65), un auditeur ne peut pas obtenir l'assurance absolue car des limitations inhérentes à tout audit affectent sa capacité à détecter toutes les anomalies significatives. Il s'agit d'une étape importante dans le processus d'évaluation des risques. « c'est par la définition des écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant, que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place des plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques » (Nicolet & al, 2005 : 52).

Selon Coopers & al, (2000 : 74), les activités de contrôle peuvent être de nature manuelle, informatique ou hiérarchique. Le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être :

- Performant ;
- Adéquat ;
- Pertinent ;
- Fiable ;
- Efficace ;
- Efficient (Fautrat, 2002 : 8 ; Péquignot, 2007 : 8).

2-2-5- Gestion des risques opérationnels

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

2-2-5-1- La planification des plans d'action

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

2-2-5-2- Le suivi des actions d'amélioration du processus

A ce stade, le management de l'entreprise doit s'assurer de l'atteinte des objectifs qui sont assignés à ces plans.

Selon Maders & al (2006 : 229), cette vérification met l'accent sur les dysfonctionnements constatés en vue de développer des actions de progrès.

Cette étape permet d'apprécier la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise des risques (Fautrat, 2002 : 8). A ce niveau, on revoit le plan d'action mis en place en vue d'apporter des améliorations qui tiennent compte de l'évolution de l'entreprise.

Toutes les organisations, quels que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux. L'évaluation définitive du dispositif de contrôle interne administratif et financier va consister à faire la synthèse de l'évaluation du risque d'audit assortie d'une approche de solution d'audit pour réduire le risque d'audit à un niveau acceptable. L'étude de ce chapitre nous a permis de comprendre les opinions des différents auteurs sur le thème traité. Elle nous a permis d'avoir une démarche dans le cadre du traitement du sujet. Nous aborderons dans le chapitre suivant notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie de l'étude doit fournir une approche conceptuelle du problème afin de définir une structure robuste et extensible qui nous servira de base pour une bonne étude du système. Les données sont souvent recueillies avec plus d'efficacité quand les enquêtes sont écrites mais ces dernières ne sont pas toujours les plus efficaces pour capter des informations et opinions qualitatives.

Dans ce chapitre nous donnerons d'abord le modèle d'analyse de l'évaluation du contrôle interne par approche par les risques qui définira les différentes étapes à suivre. Ensuite nous donnerons les différents outils de collectes des données que nous allons utiliser.

3-1 modèle d'analyse

Le modèle d'analyse comprend cinq étapes :

Etape 1 : *Connaissance des procédures administratives et financières*

Cette étape se fera grâce à la narration, à l'interview et à l'analyse documentaire.

Etape2 : *élaboration QCI, tests d'audit,*

Il s'agira de remplir le questionnaire de contrôle interne et de faire des tests d'audit.

Etape 3 : *Identification et évaluation des risques liés au processus administratif et financier*

Il s'agira de faire un découpage du processus en cycles élémentaires, d'identifier et d'évaluer les risques liés à chaque cycle. Ainsi nous donnerons l'impact et la probabilité de chaque risque identifié.

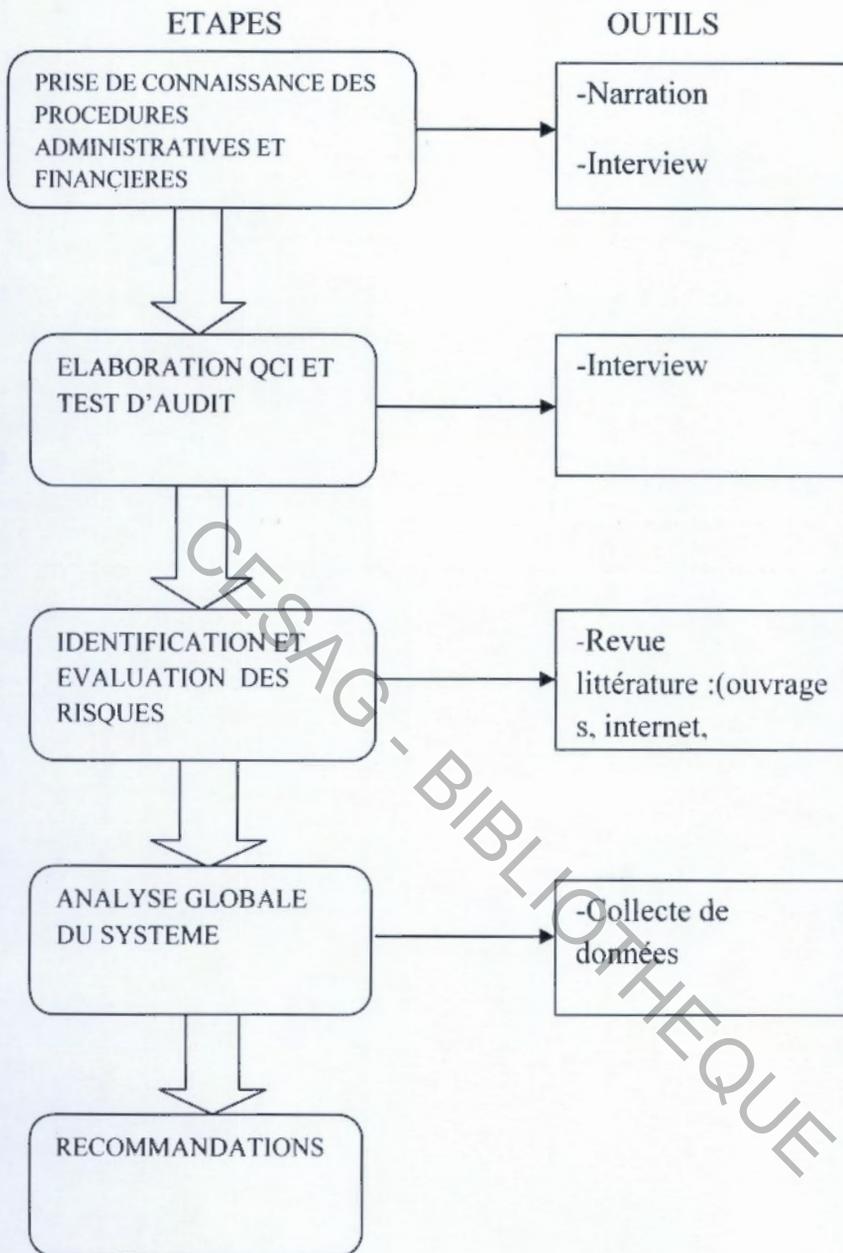
Etape 4 : *évaluation du dispositif de contrôle*

Il s'agira ici de faire une analyse globale du système pour en donner les points forts et les points faibles.

Etape 5 : *Recommandations*

Dans cette dernière étape nous donnerons des recommandations d'amélioration.

Figure 2: modèle d'analyse de l'évaluation du contrôle interne par approche par les risques.



Source: nous même

3-2- outils de collecte de données

Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données:

3-2-1 Narration

Selon Renard (2006:344), il existe deux (02) types de narration qui sont: la narration orale (écouter l'interlocuteur et noter intégralement ce qu'il dit) et la narration écrite (l'auditeur décrit un processus constaté). Il nous semble donc opportun d'utiliser dans le cadre de notre étude la technique de la narration pour collecter autant que faire se peut les données relatives aux procédures du processus administratives et financières de FOCUS SA. Ainsi, nous écouterons les agents concernés afin qu'ils nous décrivent concrètement comment ils exécutent les procédures.

3-2-2 Interview (guide d'entretien)

«Une interview est un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, etc....., et de divulguer la teneur de l'entretien» (Lemant, 1995:181). Le guide d'entretien est soit directif soit non directif. Dans le cadre de notre étude, par un questionnaire composé d'une question principale et des questions spécifiques que nous élaborerons, nous utiliserons le face à face avec nos répondants pour effectuer l'entretien. Les réponses obtenues nous serviront pour comprendre et organiser notre domaine d'études et de préparer aussi l'élaboration du QCI.

3-2-3 Analyse documentaire

Elle consiste à consulter l'ensemble des documents de l'entreprise qui concernent le thème à traiter. L'analyse documentaire nous permettra de connaître les spécificités des procédures de FOCUS SA au Sénégal afin d'avoir les indications nécessaires pour orienter la fin de ce travail. Ainsi, nous utiliserons le manuel de procédures administratives et financières.

3-2-4 Questionnaire de contrôle interne

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et faiblesses des dispositifs de CI à travers les réponses "oui" et "non" données par nos interlocuteurs. Le face à face sera utilisé pour collecter les réponses de nos répondants et relatives aux questions posées dans le QCI que nous élaborerons.

3-2-5 Organigramme fonctionnel

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

3-2-6 Grille d'analyse des tâches

Elle décrit la répartition du travail et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier (Obert, 2004 :77). Cet outil complétera les autres précédemment décrits pour nous permettre d'atteindre nos objectifs prédéfinis.

3-2-7 Tableau d'identification des risques

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

La méthodologie d'évaluation du dispositif de contrôle interne nous renseigne sur des informations qui nous permettront de porter un jugement sur le processus du dispositif que nous évaluerons. Après l'étude du cadre théorique qui nous a permis de définir les différents aspects sur lesquels s'appuie cette étude, et la description de la méthodologie suivant laquelle elle s'appliquera. Nous pouvons passer au cadre pratique que constitue la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE FOCUS par approche par les risques

Dans cette deuxième partie de notre mémoire qui a pour objet l'évaluation du dispositif de contrôle interne de FOCUS SA, nous essayerons de ressortir les forces et les faiblesses du système en vue de faire des recommandations pour minimiser les risques.

Dans un premier chapitre, nous procéderons à la présentation de FOCUS SA, ensuite dans le second chapitre portera la revue du dispositif de contrôle interne et enfin un troisième chapitre qui consistera à évaluer le dispositif de contrôle interne administratif et financier par approche par les risques et à faire des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE FOCUS

FOCUS SA est une société anonyme au capital de 13 000 000 FCFA évoluant dans le secteur immobilier. Ses activités sont de concevoir, de réaliser, de rénover et de commercialiser des programmes de logements et bureaux... tout en attachant une grande importance à l'emplacement des sites

4-1 Objets

La société Focus.SA a pour objet :

- l'achat, la vente, la location-gérance de tous biens mobiliers et immobiliers ;
- la promotion immobilière ;
- le bâtiment, les travaux publics, génie civil ;
- le commerce général ;
- le négoce ;
- les prestations de service ;
- l'importation, l'exportation ;
- toutes activités ou opérations d'achat-vente ou de prise de bail d'immeubles sous forme de concession ou autrement, d'aménagement, de mise en valeur, de viabilisation de tout immeuble en nature de terrain bâtis ou non bâtis, soit en nom propre soit pour compte de tiers ;
- l'achat, la mise en valeur, la construction, la vente de tout immeuble la gestion et l'administration de patrimoines ;
- La réalisation de tous investissements dans tous domaines ;
- L'achat, la vente ; la prise à bail ou en location gérance de tous biens meubles ou immeubles utiles ou nécessaires à la réalisation desdites activités ;
- La prise de participation par tous moyens dans toutes entreprises ou activités connexes ou complémentaires ;
- Et généralement, et comme conséquence de cet objet social, toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, financières et autres, se rattachant directement ou indirectement à cet

4-2 Mission

Sa mission est de mettre en place des produits clés en main, avec «zéro défaut», répondant parfaitement aux standards occidentaux et donner a ses produits trois caractéristiques :

- Qualité irréprochable dans la configuration l'architecture (extérieure et intérieure), l'agencement des espaces, la finition des travaux...
- Esthétique et originalité des produits dans le choix des équipements, l'aménagement des espaces,...
- Confort et sécurité de l'environnement (interne et externe), accès privatif

4-3 Ambition

Focus Immobilier compte contribuer activement au dynamisme de l'économie et à l'excellence du secteur de l'immobilier sénégalais et Africain en général.

Son ambition est des lors de :

- devenir la référence du marché en termes de « haut standing »
- développer et maintenir un « label focus » gage de qualité, d'originalité, d'esthétique...

4-4 Organisation et fonctionnement

4-4-1- fonctionnement

L'organisation de FOCUS comprend 4 directions dont la direction générale.

La Direction Générale

La direction générale définit la politique générale et la stratégie de développement. A ce titre le Directeur General représente et engage FOCUS IMMOBILIER dans tous les domaines de ses activités.

La Direction des programmes immobiliers

Cette Direction couvre toutes les activités de travaux jusqu'à la fin du parfait achèvement.

La Direction Marketing et Commerciale

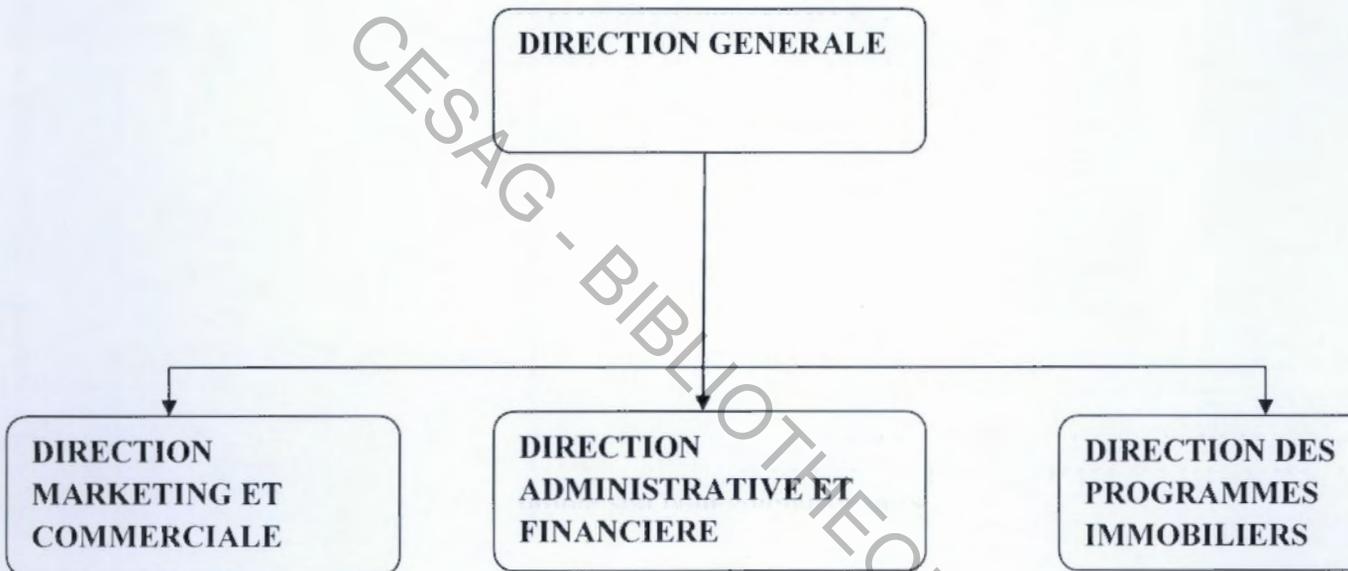
La direction Marketing et Commerciale pilote, coordonne et valide les démarches commerciales prospectives, l'organisation des partenariats et les remises d'offres ;

Elle analyse en permanence les études émanant du marketing ainsi que les remontées d'informations du terrain issues de la force commerciale et des fournisseurs, afin d'identifier les évolutions du marché et le positionnement de l'entreprise sur ce marché.

La Direction Administrative et Financière

Elle assiste la Direction Générale dans l'établissement et la mise en œuvre des dispositions de fonctionnement de l'entreprise.

Figure 3 : organigramme



Source : fiche de présentation de FOCUS SA

4-5 Stratégie

L'offre de Focus Immobilier est basée sur une forte différenciation; ce qui fait qu'elle n'attire qu'une frange de clientèle (dotée d'un haut pouvoir d'achat).

Il s'agit avec cette stratégie, de proposer essentiellement Ce qui nous permet de créer un avantage concurrentiel.

Plusieurs moyens seront mis en œuvre pour faire des produits de Focus des biens exclusifs Innovation permanente: proposition de nouveaux concepts ou produits anticipant sur les tendances du marché.

Mise en place d'une charte de qualité (sélection des meilleurs matériaux, équipements, partenaires...).

Prise en considération des besoins de notre cible.

4-6 Politique de Communication

➤ Communication institutionnelle

Il s'agit de la plaquette de présentation entreprise, du site internet, des relations publiques (sponsoring, mécénat...) et de la participation des salons, foires, rencontres...

➤ Communication produit

Il s'agit de la publicité média (télévision, Internet...), les plaquettes sur produits/projets, le marketing direct, le réseau de partenaires commerciaux

Sa politique de communication s'articule autour des points suivants:

Mise en place d'un capital de marque élevé avec un positionnement des produits et des services sur le « haut standing ».

Création d'une stimulation d'achat des produits de FOCUS chez les demandeurs : produits captivants, synonymes de prestige, de « bon goût » et surtout d'esthétique.

4-7 Perspectives à l'étranger

Sa stratégie en matière de développement consiste à exporter son expérience et son savoir faire dans d'autres pays.

Le choix de ces pays sera orienté les critères suivants:

Les situations économiques et sociales propices à l'implantation (stabilité pays,...),

La position de l'entreprise est supérieure ou égale à celles des concurrents,

Les produits de Focus vont répondre aux spécificités des besoins nationaux.

Grace à son expérience significative au Sénégal, des opportunités d'exporter notre concept immobilier à l'international est en phase de se réaliser. Plusieurs négociations sont déjà en cours.

Elargir notre marché à l'international lui permettra d'avoir des rendements d'échelle (par l'effet de notre expérience). Il lui permettra surtout de prévenir une saturation du marché locale.

Malgré un marché qui a enregistré une forte baisse due à la crise mondiale, Focus Immobilier a surperformé grâce à un positionnement très ciblé, à une forte progression des ventes et à une politique commerciale dynamique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : REVUE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE FOCUS

Au terme de la prise de connaissance des procédures avec le personnel y intervenant, nous allons procéder à sa description.

5-1 Prise de connaissance des procédures

Il s'agit de comprendre les procédures administratives et financières de FOCUS.SA. Dans cette partie nous allons faire une description globale des procédures administratives et financières existantes.

5-1-1 Description des procédures

Les procédures concernent la gestion des achats, la gestion des immobilisations, la gestion des stocks, la gestion du budget et la gestion de la trésorerie.

5.1.1.1. Gestion des achats

Les achats de biens se font de manière directe. Il n'existe pas de fiches de demande d'achat préétablies. Le demandeur soumet directement son besoin au comptable et l'assistante comptable consulte le fichier fournisseur et passe la commande par téléphone. Il n'existe pas de bon de commande visé et approuvé. Ensuite les biens sont directement livrés au comptable et la facture lui est remise souvent sans un bon de livraison. Après réception le comptable remet les biens achetés à l'agent demandeur.

Pour l'acquisition de services et pour les travaux de génie civile la passation des marchés est organisée mais toutes les procédures requises par le code des marchés et le manuel des procédures administratives et financières ne sont pas respectées

5.1.1.2. Gestion des immobilisations

La gestion de ces immobilisations est assurée par le comptable. Il tient un dossier, une fiche et un fichier d'immobilisations.

Toutes les immobilisations concernées sont inventoriées et enregistrées dans le module immobilisations du logiciel comptable

Les immobilisations ne font pas l'objet de codification leur conférant un numéro d'immatriculation unique qui est inscrit. Il n'existe pas de budget des investissements approuvé

L'inventaire physique est réalisé au moins une fois dans l'année et nécessairement en fin d'exercice. Elle porte sur tous les biens meubles, immeubles et les stocks détenus par la société.

Un rapprochement est effectué entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable et les écarts expliqués

5-1-1-3 Gestion des stocks de fournitures et consommables

Les stocks de matières, de fournitures et de petit matériel sont gérés par le comptable. Les mouvements de stocks ne sont opérés à partir de bons d'entrée ou de bons de sortie.

Les biens stockés sont les fournitures de bureau et imprimés, les produits et matériels d'entretien, les petits matériels et le carburant. Les dates d'inventaire ne sont pas respectées.

5-1-1-4 Gestion budgétaire

La société ne dispose pas de budget annuel approuvé ni de budget des investissements. Donc un suivi budgétaire des dépenses n'est pas fait.

5-1-1-5 Gestion trésorerie

➤ La banque

Il est réalisé un suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal de banque par compte bancaire tenu par la Direction Administrative et Financière.

La Direction Administrative et Financière dispose d'un journal par banque pour l'enregistrement chronologique des émissions de chèques. Le journal de banque est arrêté mensuellement par le comptable.

Le signataire du compte est le Directeur General.

Il est effectué mensuellement un rapprochement bancaire pour chaque compte à partir des relevés obtenus auprès des banques respectives.

Lors de l'établissement de chèques, la souche du chèque est également remplie afin de faciliter les contrôles ultérieurs. Les chèques annulés sont agrafés dans les chéquiers

➤ **La caisse**

L'assistante de direction tient la caisse espèce qui sert à financer les dépenses éligibles.

L'approvisionnement de la caisse espèce est fait sur les fonds du compte de la société. Et le plafond est de 100 000 francs CFA.

La caisse est exceptionnellement approvisionnée au-delà du plafond indiqué pour faire à un besoin immédiat et ponctuel de trésorerie

A chaque demande de réapprovisionnement, le comptable procède à un contrôle de consistance encaisse / solde du brouillard : tout écart est porté à la connaissance du Directeur Général.

Des contrôles inopinés ne sont pas effectués

5-1-2 Test de conformité

Les tests de conformité (voir annexe 1) que nous avons effectués nous ont permis d'obtenir le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : synthèse tableau de conformité

Niveau de contrôle	Eléments contrôlés
Achats	<ul style="list-style-type: none">▪ besoin effectué▪ types d'achat effectués▪ mise à jour fournisseur effectué▪ facture reçus▪ comptabilisation
Budget	<ul style="list-style-type: none">▪ élaboration budget▪ approbation budget▪ rapport d'exécution

Source : nous même

Tableau 2 suite et fin : synthèse tableau de conformité

Immobilisations	<ul style="list-style-type: none">▪ immobilisations acquises▪ inventaires faits
Stocks	<ul style="list-style-type: none">▪ les bons d'entrés élaborés
Trésorerie	<ul style="list-style-type: none">▪ les rapprochements effectués▪ les réapprovisionnements faits

Source : nous même

5-2 Questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire porte sur les différents cycles de la procédure administrative et financière de FOCUS SA. Il nous a permis d'identifier les risques liés à l'environnement général de contrôle interne, les risques liés au cycle achat, les risques liés au cycle stocks, les risques liés au budget, les risques liés aux immobilisations et les risques liés à la trésorerie. (Voir annexe 2) à la page 50.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE FOCUS : approche par les risques

La gestion de FOCUS SA est exposée à des risques, dont une bonne compréhension et une bonne analyse du dispositif de contrôle interne s'avère nécessaire. L'évaluation du dispositif s'inscrit dans une perspective de détecter les risques susceptibles de porter entrave à la bonne marche des procédures.

A ce niveau de notre étude, nous allons nous intéresser essentiellement aux différents risques auxquels l'entreprise est confrontée. Nous allons d'abord analyser le dispositif et identifier les risques à partir des tâches, puis les évaluer enfin faire ressortir les points forts et les points faibles pour présenter les recommandations et les délais pour la mise en œuvre.

6-1- analyse du dispositif et identification des risques

L'analyse du dispositif se fera sous forme de tableau :

Tableau 3 : Analyse du dispositif et identifications des risques par cycle

Cycles	Analyses	Risques identifiés
Gestion des achats	<p>Nous constatons l'inexistence de demande d'achat préparée par les services demandeurs et soumise au Directeur pour contrôle et approbation. Cependant l'existence d'un fichier fournisseur est apprécié.</p> <p>Absence de demande d'approvisionnement</p> <p>Pour certains achats la société ne dispose pas de bons de commande approuvés par la direction précisant les spécifications exigées pour les commandes et les conditions de livraison et de délais.</p> <p>Incompatibilité de tâches</p> <p>Absence d'un responsable achat</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Justification des dépenses non formalisée - Absence de contrôle budgétaire - fraudes - Commande non conforme - Dépenses non prioritaires - Informations financières non fiables
Gestion des immobilisations	Les immobilisations ne sont pas codifiées	Perte inexplicée d'immobilisation

Source : nous même

Tableau 3 suite et fin : Analyse du dispositif et identification des risques par cycle

Gestion des stocks de fournitures et consommables	Certaines factures fournisseurs notamment de fournitures ne sont pas accompagnées de bons de livraison dûment signés.	-Livraison non conforme -Réception de livraison non matérialisée -fraudes
Gestion budgétaire	Absence de budget d'investissement ; Au cours de nos travaux nous avons constaté que la société ne dispose pas de budget annuel approuvé	Informations financières non fiables Suivi budgétaire impossible Trésorerie insuffisante
Gestion trésorerie	La société ne dispose pas d'un DAF Absence d'une gestion prévisionnelle de trésorerie Absence de contrôle inopiné ou mensuel sur la caisse	Absence de contrôle sur les documents administratifs et financiers - Impasse de trésorerie - Fraudes Fonds non sécurisés Informations financières non fiables

Source : nous même

6-2-évaluation des risques

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

Tableau 4 : évaluation des risques

Tâches	Risques probables	Evaluation des risques
Demande d'achat	- Justification des dépenses non formalisées - Fraudes	F F
Codification des immobilisations	- perte d'immobilisations	F
Etablissement des factures et bon de livraison	- livraison non conforme - fraudes	m F
Elaboration budget	- suivi budgétaire impossible	F
Opérations de trésorerie	- fonds non sécurisés	m
	- informations financières non fiable	m

Source : nous même

6-2-1- Les points forts

Les points forts représentent les avantages liés à l'organisation pour la bonne marche du dispositif. Ce sont :

L'existence d'un fichier fournisseurs avec lequel l'entreprise pourra émettre des demandes de cotation et ainsi sélectionner le fournisseur le moins disant.

L'existence d'un fichier extra comptable des immobilisations, l'enregistrement comptable des immobilisations acquises, existence d'un inventaire physique annuel, rapprochement entre les immobilisations comptabilisées et le fichier extra comptable.

Le fichier extra comptable répertorie toutes les immobilisations acquises par la société et il est mis à jour grâce à l'inventaire physique annuel ; son rapprochement avec la comptabilité permet de relever les écarts s'il en existe et de les expliquer.

L'existence d'un journal banque avec lequel toutes les opérations bancaires sont comptabilisées ; les rapprochements bancaires sont fait mensuellement ainsi tous les suspens seront relevés et expliqués.

L'existence d'un montant plafond pour la caisse, ainsi les grosses dépenses ne seront pas réglées en espèce ; tenue d'un brouillard caisse permettant le rapprochement avec l'inventaire physique de la caisse.

6-2-2- Les points faibles

Les points faibles sont traités sur le tableau suivant :

Tableau 5 : les points faibles identifiés et les risques encourus

LES POINTS FAIBLES	RISQUES ENCOURUS
l'inexistence de demande d'achat préparée par les services demandeurs et soumise au Directeur pour contrôle et approbation	<ul style="list-style-type: none"> - Justification des dépenses non formalisée - Absence de contrôle budgétaire
Incompatibilité de taches	- Informations financières non fiables
La société ne dispose pas d'un DAF	- Absence de contrôle sur les documents administratifs et financiers
Pour certains achats la société ne dispose pas de bons de commande approuvés par la direction précisant les spécifications exigées pour les commandes et les conditions de livraison et de délais.	<ul style="list-style-type: none"> - Commande non conforme - Dépenses non prioritaires
Absence d'un responsable des achats	- Fraudes

Source : nous même

Tableau 5 suite et fin : points faibles et risques encourus

Certaines factures fournisseurs notamment de fournitures ne sont pas accompagnées de bons de livraison dûment signés.	<ul style="list-style-type: none"> - Livraison non conforme - Réception de livraison non matérialisée - fraudes
Absence de budget d'investissement	Informations financières non fiables
Absence de demande d'approvisionnement	Fraudes
Les immobilisations ne sont pas codifiées	Perte inexplicquée d'immobilisation
Absence d'une gestion prévisionnelle de trésorerie ; pas de contrôle inopiné ou mensuel sur la caisse	<p>Impasse de trésorerie</p> <p>Fraudes</p> <p>Fonds non sécurisés</p> <p>Informations financières non fiables</p>
Au cours de nos travaux nous avons constaté que la société ne dispose pas de budget annuel approuvé	<p>Suivi budgétaire impossible</p> <p>Trésorerie insuffisante</p>

Source : nous même

6-3- Recommandations

Nous recommandons à la société d'élaborer un budget approuvé annuellement par le Conseil d'Administration.

L'expression des besoins pour les achats de fonctionnement et d'immobilisations devra se faire par la préparation et l'approbation par le directeur de demande d'achat. Cette dernière devra également faire l'objet d'un contrôle budgétaire avant signature de la direction.

Il faudrait une séparation des tâches d'exécutions de contrôle et d'approbation.

Nous recommandons à la société un recrutement d'un Directeur Administratif et Financier.

Nous recommandons également la préparation de bon de commande pré-numéroté dont la dépense est conforme au budget et approuvé par le Directeur Général.

Pour la gestion des achats, nous recommandons le recrutement d'un responsable des achats.

Toujours au niveau des achats, nous recommandons la formalisation de l'expression du besoin

Nous recommandons à la société l'exigence de tous les fournisseurs l'accompagnement des factures par l'original du bon de livraison dûment signé par la personne habilitée

Pour une bonne marche de la structure, nous recommandons l'élaboration d'un budget d'investissement, et également de faire un suivi budgétaire.

Au niveau de la gestion des immobilisations, nous recommandons la codification de tous les immobilisations acquises.

Pour améliorer la tenue de la caisse, nous recommandons de mettre en place un contrôle inopiné de la caisse et systématiser un contrôle mensuel, tout écart identifié devra être expliqué.

6-4- mise en œuvre des recommandations

A ce stade nous évoquerons les délais requis pour l'application des recommandations avec les agents y intervenant. Ceci se fera sous forme de tableau :

Tableau 6 : mise en œuvre recommandations

RECOMMANDATIONS	INTERVENANTS	DELAIS
La société devrait élaborer un budget approuvé annuellement par le Conseil d'Administration. L'expression des besoins pour les achats de fonctionnement et d'immobilisations devra se faire par la préparation et l'approbation par le directeur de demande d'achat. Cette dernière devra également faire l'objet d'un contrôle budgétaire avant signature de la direction.	Comptable Contrôleur de gestion, Directeurs des services Directeur général Conseil d'administration	Immédiat
Il faudrait une séparation des tâches d'exécutions de contrôle et d'approbation	Tous les agents de la société	Immédiat
Recrutement d'un DAF	Le directeur général	Immédiat
Instaurer la préparation de bon de commande pré-numéroté dont la dépense est conforme au budget et approuvé par le Directeur Général	Le directeur administratif et financier, le contrôleur de gestion et le directeur général	Immédiat
Recrutement d'un responsable des achats	Le directeur général	Dans les 6 mois
Exiger de tous les fournisseurs l'accompagnement des factures par l'original du bon de livraison dûment signé par la personne habilitée	Le chargé des commandes	Immédiat

Source : nous même

Tableau 6 suite et fin : Mise en œuvre des recommandations

Elaborer un budget d'investissement ; Faire un suivi budgétaire.	Le directeur général Le contrôleur de gestion et le directeur administratif et financier	Prochain exercice
Codifier les immobilisations acquises	Le contrôleur de gestion Le comptable	Dans les 2 mois
Pour améliorer la tenue de la caisse, il convient de mettre en place des contrôles inopinés de la caisse et systématiser un contrôle mensuel ; tout écart identifié devra être expliqué	la caissière le comptable	Mois prochain

Source : nous même

Au terme de l'évaluation du dispositif de contrôle interne par approche par les risques, nous avons ressorti les points forts et les points faibles sur le contenu du processus et son application et fait des recommandations afin de réduire les points faibles ou même de les transformer en points forts.

Notre étude pour cette deuxième partie devrait permettre également aux dirigeants de FOCUS SA d'améliorer le dispositif de contrôle interne pour minimiser les risques qui peuvent s'y comporter mais aussi de les réviser suivant l'évolution du temps.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La mission d'évaluation qui a conduit à l'élaboration de ce mémoire nous a permis de constater des insuffisances dans les comptes de l'entreprise et de ressortir l'importance que constitue le contrôle interne dans une organisation.

Ces insuffisances dans les procédures administratives et financières présentent des conséquences négatives sur la gestion de l'entreprise.

D'une manière assez naturelle, on aurait tendance à faire de la détection de la fraude l'objectif fondamental du contrôle des documents financiers.

Mais un audit normal, qui doit permettre l'expression d'une opinion sur des états financiers, ne peut avoir pour objectif premier la découverte des détournements de fonds et autres irrégularités ou des altérations intentionnelles des états financiers par la direction. Les obligations de l'auditeur dans ce domaine procèdent uniquement de son objectif fondamental de vérification de la régularité et de la sincérité des comptes.

La qualité des comptes dépend du dispositif de contrôle interne. Si le dispositif de contrôle interne est défaillant, les comptes seront inexacts.

Par conséquent, les exigences qualitatives s'appliquant aux comptes sont les mêmes pour le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par les procédures aussi bien dans ses aspects comptables qu'opérationnels. Ce dispositif doit être efficace et on doit aussi s'assurer de son application en permanence dans le respect des réglementations.

C'est dans ce sens que nous avons mené l'évaluation du dispositif de contrôle interne de FOCUS SA, afin de déceler les points forts et les points faibles.

Au niveau des points forts, FOCUS dispose d'un manuel des procédures administratives et financières présentant les différentes étapes à suivre pour chaque opération. Ceci a permis de faciliter le contrôle des procédures qui sont appliquées.

Par ailleurs, les points faibles sont essentiellement liés par l'absence dans les procédures de certains points de contrôle.

Annexe 1 : Tableau de conformité

Questions	Réponses
Quels sont les contrôles clés liés aux achats ?	<ul style="list-style-type: none">-contrôle l'expression des besoins,- contrôle des achats qui doivent faire l'objet d'appel d'offre, de consultation retenue ou d'achats directs,-le contrôle de la mise à jour de la situation des fournisseurs,-contrôle sur les factures,-la comptabilisation des factures d'achats.
Quels sont les documents relatifs aux procédures d'achat de FOCUS SA ?	<ul style="list-style-type: none">-le bon de commande,- les dossiers d'appel d'offres-L'autorisation d'exécution des travaux,-les bordereaux de livraison,-les factures,-le journal d'achat,-une balance auxiliaire,-les contrats.

Annexe 1 suite et fin : Tableau de conformité

<p>Quels sont les contrôles clés liés au budget ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -approbation par le comité de pilotage -élaboration rapport d'exécution -contrôle des engagements
<p>Quels sont les contrôles clés liés aux immobilisations ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -contrôle des immobilisations reçues -codification et marquage des immobilisations -enregistrement des immobilisations - inventaire physique
<p>Quels sont les documents relatifs aux contrôles des immobilisations ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -tableaux d'amortissement -factures et BL - PV d'inventaire
<p>Quels sont les contrôles liés aux stocks ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboration bon d'entrée
<p>Quels sont les contrôles liés à la banque ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -suivi individualisé de chaque compte au moyen d'un journal banque -rapprochement bancaire
<p>Quels sont les contrôles liés à la caisse ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -contrôle inopiné -contrôle de réapprovisionnement -contrôle de fin de mois

Source : nous même

Annexe 2 : questionnaire de contrôle interne

QCI	OUI	NON	NA
RISQUE LIÉ À L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE ADMINISTRATIF ET FINANCIER			
La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne administratif et financier performant ?	X		
Y a-t-il un manuel de procédures administratives et financières ?	X		
RISQUE LIÉ AU CYCLE ACHAT/FOURNISSEURS			
Existe-t-il un fichier fournisseur ?	X		
Existe-t-il des demandes d'achats renumérotées et visées par le service demandeur ?		X	
Existe-t-il des bons de commande clients ?		X	
Le budget des achats est-il éclaté par mois ou période et par centres d'intérêts ?			X
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?	X		
Y a-t-il un rapprochement entre les livraisons et la facturation ?		X	
Les dossiers des fournisseurs sont-ils périodiquement revus et mis à jour ?	X		
Assure t-on un contrôle de cohérence de la liasse<<Facture - Bordereau de livraison - Bon de commande>> préalablement à la comptabilisation ?		X	

Annexe 2 suite et fin : questionnaire de contrôle interne

QCI	OUI	NON	NA
RISQUES LIES AU CYCLE STOCKS			
Existe –t-il des fiches d’expression du besoin pour les sorties de stocks ?		X	
Y’a-t-il des inventaires périodiques ?		X	
Existe-t-il des bons de sorties ?		X	
RISQUES LIES AU CYCLE IMMOBILISATION			
y a-t-il un budget des investissements ?		X	
Existe-t-il un fichier extra comptable des immobilisations ?	X		
Existe-t-il un inventaire physique annuel ?	X		
Les immobilisations sont elles codifiées ?		X	
RISQUES LIES AU CYCLE BUDGET			
Existe t-il une commission pour l’approbation du budget ?		X	
Les dépenses effectuées sont –elles faites toutes prévues dans le budget ?			X
RISQUES LIES AU CYCLE TRESORERIE			
Existe-t-il un journal banque ?	X		
Des rapprochements bancaires sont-ils faits mensuellement ?	X		
Est-ce que des contrôles de caisse sont faits périodiquement ?	X		

Source : nous-mêmes

BIBLIOGRAPHIE

1. AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédéric (2005), Management des compétences, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 200 P.
2. BARRY Mamadou (2009), Audit et contrôle interne, 371 P.
3. BARTHELEMY Bernard ; COURREGES, Philippe (2004), Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 467 p.
4. BERTIN Elisabeth (2007), Audit interne : enjeux et pratique à l'international, Editions d'organisation, Paris, 320 P.
5. BONNET Rosette et BONNET Jaques (2006), Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation, Lavoisier, Paris, 186 P.
6. BRESSAC Annie & ROUFF Jean loup(2000), Audit interne et risk management : deux activités spécifiques et complémentaires, *Revue française d'audit interne*,(n 165) : P. 15-16.
7. COLASSE Bernard « Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit »
8. COLLINS Lionnel, Vallin Gérard 3ème édition
9. COOPERS & LYBRAND (1994), << la nouvelle pratique du contrôle interne >> éditions d'organisation, Paris, 378p 1994
10. CRCC (2008), les incontournables de la mission : les 10 outils indispensables, <http://www.crcc-paris.fr/outils-pratique/liste>

11. DAYAN Arman (2004), Manuel de gestion. Vol. 1, 2^{ème} édition, Ellipses, Paris, 1088 P.
12. DESROCHT Alain ; LEROY, Alain ; VALLE Frédérique (2003), la gestion des risques, principes et pratiques, Edition Hermes science publication, Paris, 285p.
13. FAUTRAT Michel (2002), Pour une assistance à la maîtrise des risques, revue française de l'audit interne, N° 158 : 6-8.
14. HAMZAOUI Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Pearson, Paris, 243 P.
15. HAMZAOUI Mohamed (2008), Audit-gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, www.eyrolles.com/entreprise/audit-gestion-des-risques-d-entreprises/
16. Henri-Pierre MADERS & Jean-Luc MASSELIN : << contrôle interne des RISQUES >> 2^{ème} édition Editions d'organisation
17. HONGHTAI Nguyen(2005), évaluation des risques
18. IFACI (2008), les missions de l'audit : l'audit interne, une profession créatrice de valeur ajoutée, <http://www.ifaci.com/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/80html>
19. JIMENEZ Christian ; MERLIER Patrick ; CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit, Edition Revue Banque, Paris, 271p.
20. LEMANT Olivier (1998), La conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 279 P.
21. MADERS Henry pierre ; JEAN LUC Masselin (2006), Contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 261p.

22. PEQUIGNOT Vincent (2007), la gestion du risque, un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes, revue française d'audit interne
23. OUNSWANDINE Soifia (2004), Evaluation des procédures du contrôle interne, www.memoireonline.com/02/08:920/m-evaluation-procedures-contrôle-interne-audit-legal0.html
24. PIGE Benoit (2003), Audit et contrôle interne, 2^{ème} édition, Ems, France, 215p.
25. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 469 P.
26. RENARD Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, les éditions d'organisations, 1997, P.153-162.
27. VAURS, Louis ; Pierre-Alexandre, Bapst (2006), revue française de l'audit interne

CESAG - BIBLIOTHEQUE