



CESAG BF – CCA

BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,

Master Professionnel

En Comptabilité et Gestion

Promotion 6

(2011-2013)

Mémoire de fin d'étude

THEME

EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS COMPTABLE : CAS DU CENTRE AFRICAIN
D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Présenté par :

NTSAMA BITOMO Joseph Flavien

Dirigé par :

M.ISSIKA Ali Samba

CHARGE D'ETUDES A LA
DIRECTION DE LA RECHERCHE ET
LA CONSULTANCE

Octobre 2015

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- mon défunt père BITOMO NGONO Laurent, pour son éducation, ses conseils et surtout l'esprit de combattant qu'il a su nous léguer ;
- ma chère mère NGAZOLA Angèle qui, malgré le poids de l'âge et de la charge familiale, parvient à me couvrir de son amour infailible ;
- ma fille NGA NTSAMA Anne Caroline, venue au monde pendant que j'étais en formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il apparaît opportun de commencer ce mémoire de fin de formation par des remerciements, à l'endroit de ceux qui m'ont beaucoup appris tout au long de ma formation, et à ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable.

Aussi, je remercie toutes les personnes qui m'ont formé et accompagné tout au long de mon parcours avec beaucoup de patience et de pédagogie, à savoir :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation, Chef de Département de CESAG BF-CCA pour son appui pédagogique durant toute ma formation ;
- Monsieur Sikatin GNANSOUNOU, Chef du Département Financier et Comptable pour ses encouragements, ses conseils et surtout son apport sur le plan professionnel durant le stage ;
- Monsieur Ali SAMBA, pour l'encadrement de mon mémoire ;
- mes oncles ATENKE-ETOA Sosthène Marie X et OWONA Marius, pour leur appui financier et soutien moral sans lesquels je ne saurais arriver au terme de ma formation ;
- mes frères et sœurs, qui prennent soigneusement soin de notre mère durant mon séjour au Sénégal.

Enfin, je remercie l'ensemble du personnel du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, en particulier ceux du Département Financier et Comptable, pour les conseils qu'ils ont pu me prodiguer et de leur expérience qu'ils ont bien voulu partager avec moi au cours de ces cinq(05) mois de stage de qualité.

Je ne saurais oublier le staff dirigeant et mes professeurs pour la formation théorique ainsi qu'à ma famille pour leurs efforts et contributions de toutes natures.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF :	Autorité des Marchés Financiers.
BC :	Bon de Commande.
BCEAO :	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest.
BFCCA :	Banque Finance Comptabilité Contrôle Audit.
BL :	Bon de Livraison.
CA:	Conseil d’Administration.
CEAO :	Communauté Economique de l’Afrique de l’Ouest.
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire d’Afrique Centrale.
CESAG :	Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion.
CGAP :	Contrôle de Gestion Axé sur les Processus.
COSO:	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
DESCOGEF :	Diplôme d’Etudes Supérieures en Comptabilité et Gestion Financière.
DFC :	Direction Financière et Comptable.
DCG :	Débit Compte de Gestion.
DG :	Directeur Général.
IFACI :	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne.
JBQ :	Journaux de Banque.
JOD :	Journaux des Opérations Diverses.
OEC :	Ordre des Experts Comptables.
OHADA :	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droits des Affaires.
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé.
PME :	Petites et Moyennes Entreprises.
PMI :	Petites et Moyennes Industries.
QCI :	Questionnaire du Contrôle Interne.
SC :	Service Comptabilité.
SF :	Service Finance.
SI :	Système d’Information.
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain.
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine.

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Différentes étapes d'un processus comptable.....	99
Figure n° 2 : Entreprise comme un ensemble de risques.....	20
Figure n°3 : Famille des risques opérationnels.....	22
Figure n°4 : Modèle d'analyse.....	39
Figure n°5 : Organigramme du CESAG.....	52
Figure n°6 : Organigramme du DFC.....	54
Figure n°7 : Processus de traitement des factures fournisseurs.....	56
Figure n°8 : Processus de traitement des factures Formation diplomate.....	57
Figure n°9 : Processus comptable.....	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Présentation d'un compte.....	90
Tableau n° 2: Présentation de la balance au 31 décembre N.....	91
Tableau n° 3 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels.....	92
Tableau n°4 : Echelle d'évaluation du dispositif de gestion des risques.....	92
Tableau n°5 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.....	93
Tableau n°6 : Identification des risques liés au processus comptable.....	65
Tableau n°7 : Résultats du test de conformité et de permanence (annexe)	94
Tableau n°7 (bis) : Résultats du test de conformité et de permanence (annexe).....	96
Tableau n°8 : Interprétation des résultats du test de conformité et de permanence.....	68
Tableau n°9 : Evaluation des risques opérationnels et du dispositif de maîtrise des risques.....	70
Tableau n°10 : Impact des risques.....	73
Tableau n°11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence.....	75

TABLE DES MATIERES

-

DEDICACE..... i

REMERCIEMENTS..... ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS..... iii

LISTE DES TABLEAUX v

TABLE DES MATIERES vi

INTRODUCTION GENERALE 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE 6

CHAPITRE I : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE 8

1.1. Processus comptable..... 8

 1.1.1 Définition du processus comptable 8

 1.1.2 Objectifs 9

 1.1.3 Etapes d’un processus comptable 9

1.2. Risques opérationnels liés au processus comptable..... 18

 1.2.1 Définition du risque opérationnel 21

 1.2.2 Identification des risques opérationnels liés au processus comptable 22

 1.2.3 Conséquences des risques opérationnels liés au processus comptable 25

1.3. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable 26

 1.3.1 La séparation des tâches et autres dispositifs spécifiques..... 27

 1.3.2 Maîtrise des règles et principes comptables 28

 1.3.3 Organisation et sécurité des systèmes d’information 29

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS 31

2.1. Méthodologie d’évaluation des risques opérationnels..... 31

 2.1.1 Préparation de l’évaluation 32

 2.1.2 Analyse des risques..... 32

 2.1.3 Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques 33

2.2. Techniques d’identification des risques..... 33

 2.2.1 Identification basée sur l’atteinte des objectifs..... 33

 2.2.2 Identification basée sur l’analyse de l’environnement..... 33

 2.2.3 Identification par processus..... 33

2.3 Evaluation des risques..... 34

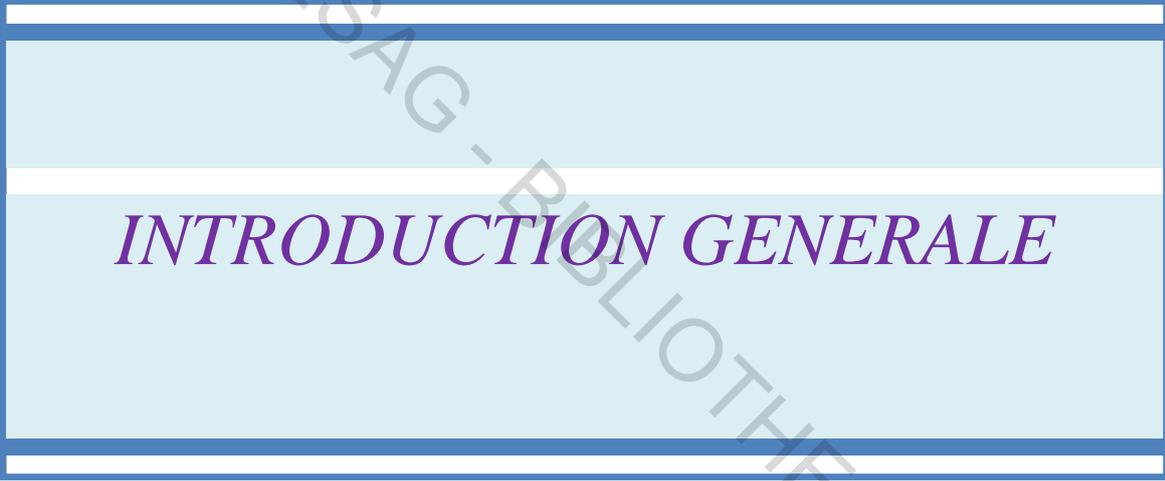
 2.3.1 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques 34

 2.3.2 Evaluation de la probabilité de survenance des risques 35

 2.3.3 Impact des risques sur l’entreprise..... 35

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	37
3.1. Modèle d'analyse	37
3.1.1 Prise de connaissance	37
3.1.2 Description du processus	37
3.1.3 Identification, évaluation et appréciation du dispositif de maîtrise des risques	38
3.2. Techniques de collecte et d'analyse des données	40
3.2.1 Analyse documentaire	40
3.2.2 Entretien.....	40
3.2.3 Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	41
3.3. Analyse des données	43
3.3.1 Contenu de l'analyse des données	43
3.3.2 Méthode d'analyse factorielle.....	43
3.3.3 Méthode de classification automatique	43
Conclusion première partie	44
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	45
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CESAG	47
4.1. Historique et missions	47
4.1.1 Historique.....	47
4.1.2 Mission.....	47
4.1.3 Activités	48
4.2. Organisation et fonctionnement.....	49
4.2.1 Le Conseil d'Administration(CA).....	49
4.2.2 La Direction Générale.....	49
4.2.3 Le Secrétariat Général.....	50
4.3. Les Directions	50
4.3.1 La Direction de la Formation	50
4.3.2 La Direction de la Recherche et de la Consultance	50
4.3.3 Organisation et fonctionnement du Département Financier et Comptable.....	53
CHAPITRE 5 : PROCESSUS COMPTABLE DU CESAG.....	55
5.1. Processus de traitement des pièces comptables	55
5.1.1 Processus de traitement des factures fournisseurs	55
5.1.2 Processus de traitement des factures clients : Formation diplômante.....	57
5.1.3 Processus de traitement des factures des séminaires et des prises en charges.....	58
5.2. Processus comptable du CESAG	58
5.2.1 Imputation des pièces justificatives	59
5.2.2 Saisie des pièces justificatives	59

5.2.3	Contrôle des saisies et classement	59
5.3.	Architecture du système de traitement de l'information comptable et financière	62
5.3.1	Sage Comptabilité.....	62
5.3.2	Sage Commercial.....	62
5.3.3	Autres applications de Sage.....	63
CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS ET		
RECOMMANDATIONS.....		64
6.1.	Identification et dispositif de maitrises des risques opérationnels	64
6.1.1	Identification des risques opérationnels liés au processus comptable	64
6.1.2	Echantillonnage et tests de conformité et de permanence	67
6.1.3	Interprétation des résultats du test d'audit.....	68
6.2.	Evaluation des risques opérationnels et leur impact.....	69
6.2.1	Qualité du dispositif de maîtrise des risques.....	69
6.2.2	Evaluation des risques opérationnels.....	69
6.2.3	Hiérarchisation des risques opérationnels	74
6.3.	Recommandations	77
6.3.1	Recommandations relatives à l'organisation du DFC.....	77
6.3.2	Recommandations relatives aux processus comptable.....	77
6.3.3	Recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable.....	78
Conclusion de la deuxième partie		79
CONCLUSION GENERALE		80
ANNEXE		82
BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE.....		99



INTRODUCTION GENERALE

Depuis plusieurs décennies, les entreprises vivent et évoluent dans un environnement plein d'incertitudes, caractérisé par les crises politiques, sociales et financières, les détournements de fonds, les mauvaises pratiques managériales et d'autres malversations financières. Ainsi, la probabilité de développement, de croissance ou de pérennité des organisations devient de plus en plus faible. Tous ces facteurs exposent l'entité soit à la liquidation, à la fusion, à la dissolution ou l'extinction totale.

Au regard du rôle qu'elle joue sur le plan économique, politique et social, l'entreprise est définie comme une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie et plan d'action, dont le but est de produire des biens et des services en vue de satisfaire les consommateurs. Elle est également assimilée à une structure hiérarchisée, découpée en activités (œuvres humaines) et en fonctions, compte tenu de son environnement interne et externe.

Cependant, face à l'évolution croissante des risques et divers autres fléaux, les responsables d'entreprises cherchent à adapter les pratiques de gestion compte tenu de l'environnement dans sa globalité et dans toutes les fonctions de l'organisation surtout celles dites administratives, comptables et financières. Cette adaptation passe, d'une part, par une analyse préalable de l'environnement afin de détecter les défaillances auxquelles l'entité est exposée. D'autre part, les managers doivent définir et mettre en œuvre les stratégies d'audit et de contrôle interne dans toute la sphère de l'entreprise.

Compte tenu de tout ce qui précède, la crise des subprimes et l'affaire ENRON sont autant d'illustrations qui doivent amener les managers et chefs d'entreprises à réfléchir sur leur politique managériale et à adopter des stratégies cohérentes et performantes surtout en matière d'information..

Par ailleurs, il est logique de souligner que l'information, qu'elle soit économique, financière ou non financière, constitue l'élément fondamental dans tout système et processus qu'il faudrait appréhender avec beaucoup d'attention. Celle-ci devra être traitée conformément à la réglementation, selon les normes et procédures en vigueur sans oublier le processus de traitement y afférent. Nous pouvons également noter que les informations mensongères voire insuffisantes, produites par les comptabilités des entreprises, ainsi qu'une mauvaise pratique du contrôle interne exercée par les dirigeants sont autant de défaillances qui entraînent les organisations dans la dérive.

LACOSTE (2009 :59), donne quelques explications sur les fondements des crises financières qui reposent essentiellement sur l'aspect informationnel. En transposant cet aspect informationnel sur les entreprises en difficultés qui sont sujettes à la faillite, à la dissolution ou à la liquidation, l'on est en mesure de dire que le facteur clé des dérives organisationnelles et institutionnelles est la mauvaise perception de l'information qui entraîne probablement le mauvais traitement de celle-ci.

Ainsi, le traitement comptable de l'information économique et financière, au regard des activités de l'entreprise, est l'œuvre des opérationnels. Il est basé sur le respect des normes, de la réglementation et des procédures. L'utilisation et la mise en pratique de ces éléments permettent de traduire ces informations comptables et financières en un langage codé et compréhensible par les utilisateurs. La mise en œuvre des normes, des procédures et le respect de la réglementation permettent de réduire et/ou de pallier les divers risques pouvant compromettre la fiabilité des informations, l'image fidèle des comptes et la pérennité des entreprises.

De manière spécifique, le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), en tant qu'institution de formation internationale par excellence, dans laquelle nous avons mené notre étude, se trouve de plain-pied dans cet environnement. Il fait face aux diverses menaces et autres facteurs qui dévalorisent le monde de l'entreprise.

Dans le cadre de notre étude, l'objectif ne consiste pas à établir une cartographie des risques mais d'évaluer les différentes menaces opérationnelles liées au processus comptable auxquels font face le CESAG et bon nombre d'entreprises qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Ces risques, lorsqu'ils ne sont pas maîtrisés, entraînent des irrégularités telles que les fraudes, les malversations financières, des erreurs diverses, les pertes de clientèle, la faillite, l'augmentation fallacieuse du chiffre d'affaires et par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Pour pallier ces irrégularités, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- le renforcement et la capitalisation des dispositifs de contrôle interne ;
- la sensibilisation des opérationnels sur l'importance de la maîtrise des risques opérationnels et de leurs impacts ;
- l'évaluation des risques encourus par le processus comptables ;
- la mise en place d'un système de contrôle interne à chaque niveau du processus.

Parmi les solutions ci-dessus mentionnées qui sont toutes importantes, la dernière solution nous paraît opportune. La problématique des risques opérationnels est une gangrène qui affecte la pérennité des entreprises. Par conséquent leur évaluation demeure d'une importance capitale. A ce sujet, la question principale que nous nous posons est de savoir : quels sont les risques opérationnels liés au processus comptable du CESAG, que faire pour assurer leur maîtrise ?

De façon spécifique :

- qu'entend-on par risque opérationnel ?
- qu'est-ce qu'un processus comptable ?
- quelles techniques et méthodes d'identification et d'évaluation des risques pouvons-nous utilisées pour mesurer leur degré de criticité ?
- quels dispositifs faudrait-il mettre en place pour assurer leur maîtrise ?
- quelles suggestions et recommandations formulées pour pallier et maîtriser ces risques ?

L'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable a pour objectif principal d'apprécier les menaces pouvant remettre en cause la fiabilité des informations financières et l'image fidèle des comptes du CESAG.

De façon spécifique, il s'agit :

- de décrire le processus comptable du CESAG ;
- d'identifier les risques opérationnels liés à ce processus ;
- d'expliquer les techniques d'identification des risques ;
- de mesurer le degré de criticité en vue de mettre en place les méthodes de traitement ayant pour but de réduire au maximum la probabilité d'occurrence de ces risques ;
- de faire une synthèse de l'évaluation.

L'intérêt de ce mémoire se situe à deux niveaux : pour le CESAG et pour nous même.

❖ **Pour le CESAG**

Cette étude donnera une appréhension claire des risques et des menaces auxquels le CESAG est exposé et, plus particulièrement sur les risques opérationnels liés à son processus comptable. Ce document pourra également être utile non seulement aux opérationnels et

managers du Département Financier et Comptable (DFC), mais aussi aux auditeurs internes pour un objectif commun : la maîtrise des risques.

❖ **Pour nous même**

L'intérêt de notre recherche nous amènera à mieux comprendre l'activité comptable,

Et à cerner les risques associés à cette activité, en nous appropriant des techniques et méthodes d'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable.

Pour mener notre étude, le travail sera subdivisé en deux grandes parties :

- la première partie sera consacrée au cadre théorique dans lequel nous étudierons la notion de risques opérationnels, puis nous aborderons l'évaluation des risques opérationnels et finirons par l'exposé de notre méthodologie de recherche.
- la deuxième partie sera axée sur la présentation du Centre Africain d'Etudes en Supérieures en Gestion (CESAG), à l'évaluation des risques opérationnels liés à son processus comptable et aux recommandations proposées.

*PREMIERE PARTIE : CADRE
THEORIQUE*

L'environnement interne et externe de toute entreprise comme celui du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), est caractérisé par l'existence des menaces qui risquent de compromettre l'atteinte des objectifs fixés par le Top Management. Cependant, la nécessité de toute entreprise, quels que soient sa structure, sa taille, sa forme juridique, son âge, son secteur d'activité, sa position concurrentielle, est d'intégrer la gestion des risques dans sa réflexion stratégique et organisationnelle.

Dans cette logique, l'entreprise étant une entité interconnectée, chaque segment peut présenter des risques. La communication d'entreprise apparaît donc comme un concept d'information qui consiste à transmettre les données aux utilisateurs et autres parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, la comptabilité étant la base de nombreuses communications avec les tiers en relation avec l'entreprise, il est primordial de maîtriser son processus, d'identifier les risques y afférents en vue d'en faire une évaluation. Les objectifs visés dans cette partie du mémoire consistent donc à :

- connaître la notion de risques opérationnels liés au processus comptable ;
- identifier ces différents risques ;
- identifier les dispositifs de maîtrise de risques liés à ce processus ;
- donner une méthodologie de recherche associée à l'évaluation des risques opérationnels.

Dans le chapitre un (1), nous parlerons du processus comptable, des risques opérationnels liés au processus comptable et les dispositifs assurant leur maîtrise.

CHAPITRE I : RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMPTABLE

Les entreprises évoluent généralement dans un environnement plein d'incertitudes. Elles peuvent être impactées par divers risques surtout ceux opérationnels qui émanent de plusieurs facteurs. Ces risques opérationnels nécessitent donc une attention particulière et un traitement approprié et efficace dans la mesure où les états financiers, les documents de synthèse et les informations fournies aux utilisateurs en dépendent. D'où l'importance de ce chapitre dans lequel nous apporterons la définition de quelques concepts, ensuite décrirons le processus comptable, et identifierons les risques opérationnels et le dispositif mis en place en vue de leur maîtrise.

1.1. Processus comptable

Décrire le processus d'une activité ou d'un domaine quelconque, nécessite la connaissance parfaite de la dite activité ou dudit domaine. C'est ainsi que nous allons d'abord définir l'activité comptable et son processus, puis donner une description de cette activité.

1.1.1 Définition du processus comptable

NIANG (2010 : 173) estime que la comptabilité peut être définie suivant trois (3) aspects:

- la comptabilité est un langage de communication : l'information doit être communiquée de façon réelle, exhaustive et exacte ;
- la comptabilité est un système plus ou moins organisé et standardisé : existence des normes et principes comptables ;
- la comptabilité est une science, une technique reposant sur des règles plus ou moins complexes dont la maîtrise confère à l'homme un savoir-faire : il existe une façon de communiquer l'information et de présenter les documents comptables.

A travers ces définitions, nous comprenons que l'activité comptable est menée suivant un processus qui se traduit par un cheminement correspondant à un déroulement rationnel d'un travail représenté par une suite d'opérations jusqu'à la réalisation du produit final.

D'après l'AMF (2010 :18), le processus comptable, au cœur du contrôle interne, comptable et financier, représente un ensemble homogène d'activités permettant de transformer les opérations économiques (les événements élémentaires correspondant à tous les actes de la vie de la société) en informations comptables et financières grâce au passage par la «mécanique comptable» (langage et règles du jeu comptable). Il inclut un système de production

comptable, d'arrêtés des comptes et des actions de communication. Le processus regroupe l'ensemble des transformations (agencées ou ordonnancées de façon logique) permettant de réaliser un produit.

Au regard des définitions illustrées par les auteurs ci-dessus, nous réalisons que le concept de processus comptable correspond à un enchaînement d'activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant de la valeur pour l'utilisateur interne ou externe. Dans ce contexte, l'approche par les processus permet de cerner l'amplitude du périmètre de la fonction comptable, d'analyser l'ensemble des activités couvert par chaque processus en prenant en compte le domaine de responsabilité.

1.1.2 Objectifs

OBERT & MAIRESSE (2009 :509) suggèrent que si une comptabilité doit être mise en place et si des procédures doivent être initiées, il est nécessaire que cette organisation et ces procédures permettent à la comptabilité de fournir des informations fiables. Ils estiment par ailleurs que, tenir une comptabilité par processus, relève de trois objectifs essentiels :

- pouvoir vérifier quelles sont les opérations qui ont été saisies en comptabilité ;
- assurer que toute opération saisie est convenablement traitée jusqu'à sa présentation dans les états de synthèse : bilan et compte de résultat notamment ;
- se donner la possibilité de vérifier l'exactitude arithmétique des traitements et la bonne justification de comptes.

Au vue de ce qui précède, la définition de la comptabilité, du concept de processus comptable et de ses objectifs, nous conduit à évoquer les différentes étapes d'un processus comptable.

1.1.3 Etapes d'un processus comptable

Le système d'information comptable s'intéresse aux opérations réalisées par l'organisation ou par une entité au cours d'une période de temps. Pour DEPALLENS (1997 : 174), on peut distinguer dans un système d'information relatif à une entreprise, plusieurs étapes à savoir :

- la collecte, la saisie ou l'enregistrement des faits comptables qui posent deux problèmes principaux : le classement des faits et leur évaluation ;
- le stockage et le traitement des faits, qui nécessitent une révision de l'évaluation réalisée lors de l'enregistrement, au moyen des techniques d'amortissement et des provisions ;

- la sortie d'informations, sous forme de documents de synthèse et des rapports de gestion.

Selon DAYAN (2004 : 584), un processus comptable est une organisation du travail de la comptabilité caractérisée par les livres et documents utilisée, l'ordre de succession des différentes tâches, la façon dont on obtient les synthèses. Quelle que soit la technique d'enregistrement employée, la procédure comptable comporte plusieurs étapes à savoir :

- le classement chronologique des faits qui donnent généralement lieu à l'établissement des documents de base et des pièces comptables ;
- l'enregistrement des faits en débit et en crédit du journal sont reportés dans le grand livre, qui est constitué par la réunion de tous les comptes ;
- les contrôles périodiques de l'exactitude des écritures comptables qui sont réalisés par la balance ;
- l'établissement périodique des synthèses qui sont généralement les aboutissements du travail comptable et qui correspondent aux travaux de fin d'exercice.

En nous inspirant des points de vue de DEPALLENS et DAYAN, nous résumons le processus comptable en quatre (04) étapes :

 **Première étape** : le classement chronologique des faits

Il consiste à collecter et à ordonner chronologiquement les documents de base et les pièces comptables (factures, quittances, reçus, chèques, avis de débit, avis de crédit, etc.).

 **Deuxième étape** : l'enregistrement des faits

Il correspond à l'imputation et la saisie des faits dans le livre journal en utilisant les numéros de compte et les sommes correspondants à chaque fait. Les comptes et les sommes enregistrés dans le journal sont reportés dans le grand livre.

 **Troisième étape** : contrôle des enregistrements

Il s'agit de vérifier l'exactitude des écritures comptables. Cette vérification est réalisée grâce à la balance.

Quatrième étape : l'établissement des états de synthèse

Le bilan, le compte de résultat et les états annexes sont généralement établis en fin d'année après les travaux d'inventaire (inventaire des immobilisations et des stocks, valorisation des créances et dettes, diverses régularisations, etc.). Ces états fournissent des informations nécessaires à la prise de décision.

Nous pouvons donc assimiler ces étapes à un système d'engrenage permettant d'accomplir une mission, celle d'avoir une information comptable et financière fiable et de bonne qualité. Pour remplir cette mission, tout système comptable doit, d'une part, respecter les conventions et les normes comptables (il s'agit du système comptable accepté sur le plan national, régional ou international), et d'autre part, adopter un modèle comptable. Pour décrire le modèle comptable d'une entreprise, il convient de répondre aux questions suivantes proposées par Nous-même, inspiré de DAYAN (2004 : 588) et DEPALLENS (1997 : 174).

❖ Quelles sont les faits comptables enregistrés ?

Généralement, le système comptable enregistre principalement les opérations réalisées avec les partenaires extérieurs à l'entreprise : les clients, fournisseurs, salariés, Etats et organismes sociaux, les actionnaires, les assureurs et les banquiers. Il retient enfin les seules opérations qui peuvent être exprimées en unité monétaire.

❖ A quel moment les faits sont-ils enregistrés ?

Deux principes comptables permettent de répondre à cette question : le principe de prudence (enregistrer les charges probables et omettre les produits probables) et celui d'indépendance d'exercice comptable (les charges et produits d'un exercice ne doivent pas être transférés sur d'autres exercices) définis par le SYSCOA. La comptabilité générale étant tenue à base des pièces comptables, la date d'enregistrement correspond à celle de la pièce justificative. Les produits sont acquis dès que le bien est livré, ou la prestation effectuée quelle que soit la date d'encaissement. Les charges sont constituées par les biens ou les services consommés, quels que soit la date de décaissement. La vie de l'entreprise étant découpée en exercices qui ont, en principe une durée de douze (12) mois, les produits et les charges doivent être rattachés à l'exercice qui les concerne réellement.

❖ **Selon quelle procédure les faits sont-ils enregistrés ?**

L'entreprise doit être dotée d'un manuel de procédure lui permettant de :

- décrire les processus de traitement des opérations afin de faciliter la compréhension du système d'information comptable, en présentant les rôles et les responsabilités des acteurs ;
- faciliter l'audit et la révision des comptes ;
- concourir à la fiabilité des comptes.

Les réponses aux questions ci-dessus nous permettent d'évoquer deux aspects importants d'un système d'information comptable : l'organisation du système d'information comptable et le dispositif de contrôle des informations.

❖ **Organisation d'un système d'information comptable**

Inspiré de DORIAH (2001 : 4), l'organisation d'un SI comptable est destinée à garantir la fiabilité des informations fournies et leur disponibilité en temps opportun. La comptabilité doit être organisée de telle sorte qu'elle permette de :

- collecter, classer, saisir, et enregistrer les données de base chiffrées ;
- établir dans les délais, les états financiers ;
- fournir périodiquement, après traitement, les états de synthèse ;
- contrôler l'exactitude des données et des procédures de traitement.

Cette organisation suppose l'adoption d'un plan de comptes, le choix des supports comptables et la définition des procédures de traitement et de contrôle. Toute opération de l'entreprise est traduite par une écriture affectant au moins deux (2) comptes dont l'un est débité et l'autre crédité suivant les conventions comptables ci-après :

- les comptes d'actif sont mouvementés au débit pour constater les augmentations et au crédit pour constater les diminutions ;
- les comptes du passif sont mouvementés au crédit pour constater l'augmentation et au débit pour constater les diminutions ;
- les comptes hors bilan sont mouvementés au débit lorsque l'engagement se traduit à l'échéance ou en cas de réalisation par un mouvement débiteur au bilan, et au crédit dans le cas inverse ;
- les comptes de charges enregistrent au débit les augmentations et exceptionnellement les diminutions au crédit ;

- les comptes de produit enregistrent au crédit les augmentations et exceptionnellement des diminutions au débit ;
- lors de l'enregistrement d'une opération, le total des sommes inscrites au débit des comptes doit être égal au total des sommes inscrites au crédit ;
- les écritures comptables sont enregistrées dans le journal dans un ordre chronologique, opération par opération et jour par jour. Toutefois, les opérations de même nature, réalisées en un même lieu et au cours d'une même journée, peuvent être regroupées et enregistrées en une même écriture ;
- toute correction d'erreur doit laisser lisible l'enregistrement initial erroné ;
- en cas de correction d'erreur, la comptabilité doit être organisée de façon à permettre de retrouver les montants des mouvements des comptes : correction par nombre négatif ou par contre passation ;
- la comptabilisation «en négatif» n'est admise que pour les corrections d'erreur dans le même mois ;
- les enregistrements sont reportés ou reproduits dans le grand livre, du grand livre à la balance et de la balance aux états financiers ;
- le total des mouvements du journal doit être égal au total des mouvements du grand- livre.

❖ Structure fondamentale de la comptabilité

Selon DOV (2006 : 74), la comptabilité doit satisfaire aux conditions suivantes:

- tenir la comptabilité en unité monétaire ;
- employer la technique de la partie double garantissant l'égalité des mouvements «débit» et des mouvements «crédits» des comptes et des mouvements qui en découlent ;
- s'appuyer sur les pièces justificatives datées, conservées, classées dans un ordre défini susceptible de servir comme moyen de preuve et portant des références de leurs enregistrements comptables ;
- respecter l'enregistrement chronologique des faits ;
- tenir des livres et supports permettant de gérer les états de synthèse ;
- permettre un contrôle comptable fiable contribuant à la prévention des risques (erreurs et fraudes) et à la protection du patrimoine ;
- contrôler par inventaire l'existence et la valeur des éléments de l'actif et du passif ;

- assurer la piste d'audit en permettant à chaque enregistrement comptable d'en connaître l'origine, le contenu, l'imputation par nature, la qualification sommaire ainsi que la référence de la pièce justificative qui l'appuie.

En se référant sur l'organisation du système d'information comptable et de la structure fondamentale de la comptabilité, nous pouvons ainsi résumer le processus comptable en cinq (5) principales étapes :

❖ **La tenue du journal**

De par ses qualités, le journal est devenu le livre de base en comptabilité et le livre le plus important dont les pages sont pré-numérotées. Il constitue le registre des écritures de saisie des données comptables. Chaque transaction, chaque événement qui entraîne un changement dans les actifs, les passifs ou les capitaux propres, est pris en compte en comptabilité par une écriture au journal.

Selon DAYAN (2004 : 585), chaque opération est comptabilisée par une écriture. Chaque écriture est séparée par deux traits. Chaque écriture comprend : une date, un ou plusieurs comptes débités et leurs montants respectifs, un ou plusieurs comptes crédités et leurs montants respectifs (en assurant la stricte égalité entre les montants débités et les montants crédités), un libellé explicatif et justificatif de l'écriture portée dans le journal.

DOV (2006 : 86) estime que du point de vue légal et réglementaire, le journal est un livre comptable dont la forme et les règles de tenue sont fixées par la loi en vertu de laquelle les écritures sont comptabilisées dans le journal sous une forme définitive. Il est conçu, coté et paraphé par une autorité administrative avant qu'aucune écriture n'y soit portée. Lorsque l'entreprise utilise l'informatique, seuls les totaux mensuels du journal édité par l'ordinateur sont reportés sur le journal tenu à la main. Il doit être tenu avec beaucoup de soin sans blanc, ni rature, ni grattage, ni surcharge, ni altération d'aucune sorte. Chaque page du journal doit être totalisée à l'encre en bas de page. Le total de chaque page est reporté à l'encre en haut de la page suivante.

Dans toute comptabilité, le rôle du journal apparaît comme étant primordial. L'importance du journal a un double fondement : un fondement de technique comptable et un fondement juridique.

- **Fondement de technique comptable** : Le journal se présente comme un instrument d'analyse comptable des opérations de l'entreprise. Il a un rôle

technique essentiel. Il décrit les opérations effectuées dans l'ordre où elles ont été constatées, et la suite des égalités comptables qui les ont exprimés, pour que l'on puisse s'assurer de l'exactitude des traductions comptables et de leurs conséquences.

- **Fondement juridique :** En droit, il ne suffit pas d'affirmer un fait, encore faut-il le prouver. C'est le journal qui fournit cette preuve, parce que c'est lui qui décrit les opérations effectuées par l'entreprise, une par une, de façon précise, définitive, à la date de l'opération parmi les autres opérations du même jour.

De ce fait, le grand livre affirme alors que le journal prouve. Aussi, doit-on veiller à observer scrupuleusement l'ensemble des règles techniques et juridiques régissant le journal :

- **Les trois règles techniques :**
 - tenir à jour,
 - formuler chaque opération en égalité comptable,
 - vérifier l'exactitude des formules ou écritures en totalisant membre à membre les égalités et en constatant l'égalité des totaux.
- **Trois règles juridiques :**
 - faire parapher le journal déjà coté avant tout usage pour empêcher toute substitution ou reconstitution tardive,
 - tenir le journal de telle sorte qu'aucune écriture ne puisse être supprimée, modifiée, effacée ou ajoutée sans que cette altération ne vienne entacher le journal d'irrégularité de nature à le rendre sans effet,
 - enregistrer chronologiquement les transactions et événements constatés.

❖ **Le grand livre**

Inspiré de DOV (2006 : 87), le grand livre comprend tous les comptes de l'entreprise. Il est utilisé pour classer et synthétiser les transactions et pour contrôler la fiabilité et la validité des comptes. C'est grâce au grand livre qu'on obtient les informations agrégées qui vont servir à établir la balance et les états financiers. Les comptes du grand livre peuvent être des comptes de bilan (permanents) ou des comptes de gestion (temporaires).

Les comptes de bilan comprennent les comptes des classes 1 à 5 : Les comptes d'actifs, les comptes de passif et les comptes de capitaux propres qui apparaissent au bilan. Ces comptes ne sont pas soldés à la fin de l'exercice comptable. Les soldes de fin de période des comptes de bilan sont repris à la réouverture de l'exercice suivant. En revanche, les comptes de gestion

qui sont les comptes de charges et de produits sont soldés après avoir servi à déterminer le résultat. Ils sont transférés pour solde en fin d'exercice dans le compte «13 Résultat de l'exercice».

Plusieurs présentations des comptes et du grand livre sont possibles (voir présentation du compte en annexe).

Le report des écritures du journal aux comptes du grand livre s'effectue selon la méthode de travail suivante :

- On reporte sur chaque compte les écritures, qui le concernent : soit en suivant l'ordre des écritures du journal en changeant à chaque fois de compte, soit en reportant sans interruption l'ensemble des écritures concernant le même compte. On mentionne sur le compte du grand livre :
 - la date de l'opération ;
 - le folio du journal (ou numéro de page du journal). Cette indication est importante en pratique puisqu'elle permet de naviguer du grand livre au journal mais généralement négligée dans les exercices d'application ;
 - le libellé de l'opération ;
 - le montant.
- On indique au journal, par un code ou tout autre signe conventionnel du type «4» placé auprès de la somme reportée que le report a bien été effectué au grand livre.
- On s'assure ensuite, par la revue des colonnes du journal, que toutes les sommes ont été bien cochées et donc reportées aux comptes du grand livre.

Une fois tous les reports réalisés, on procède à l'arrêté de chaque compte du grand livre, en totalisant les mouvements débits et crédits de chaque compte pour en dégager le solde, en vue d'établir la balance des comptes. Ainsi, les comptes du grand livre seront récapitulés dans un état appelé balance.

❖ La balance

Selon DAYAN (2004 : 581), l'ensemble des comptes du grand livre sont regroupés dans un document appelé balance dans l'ordre des codes du plan des comptes de l'entreprise. La sous-totalisation des comptes de bilan ainsi que la sous-totalisation des comptes de gestion rendent le résultat immédiatement lisible sur la balance soit :

En cas de bénéfice :

- somme des soldes débiteurs des comptes de bilan - somme des soldes créditeurs des comptes de bilan = Bénéfice.
- somme des soldes créditeurs des comptes de gestion - somme des soldes débiteurs des comptes de gestion = Bénéfice.

Le bénéfice dégagé par différence entre les comptes de bilan et celui dégagé par différence entre les comptes de gestion, comptes de produits et comptes de charges, sont strictement égaux.

En cas de perte ou de déficit :

- somme des soldes créditeurs des comptes de bilan - somme des soldes débiteurs des comptes de bilan = Perte ou déficit.
- somme des soldes débiteurs des comptes de gestion - somme des soldes créditeurs des comptes de gestion = Perte ou déficit.

Le déficit dégagé par la différence entre les comptes de bilan est le même que celui dégagé par différence entre les comptes de gestion (voir tableau n°2 en annexe).

❖ La justification et le contrôle des comptes

DAYAN (2004 : 582) estime que l'établissement de la balance à partir des comptes du grand livre permet d'avoir l'assurance de l'exactitude arithmétique du travail comptable. Fort de cette présomption d'exactitude arithmétique, le comptable va pouvoir procéder à la vérification des comptes un à un. Cette vérification va l'amener à corriger les erreurs éventuellement identifiées et à ajuster certains comptes pour assurer un bon rattachement de toutes les opérations à leur exercice. Les écritures complémentaires de rectification et d'ajustement viennent compléter le journal. Elles sont reportées dans le grand livre et une nouvelle balance vérifiée ou après inventaire est établie. Cette nouvelle balance va servir de document de base à partir duquel seront élaborés les états financiers.

❖ Les états financiers

Les états financiers (bilan, compte de résultat et les états annexes) constituent le principal produit fini, la principale finalité de tout travail comptable. Ils sont construits à partir d'une balance vérifiée dite aussi balance après inventaire. Ils sont destinés à faciliter la prise de décisions économiques des utilisateurs et tout particulièrement des actionnaires actuels ou potentiels et bailleurs de fonds dits investisseurs à risque.

L'analyse des différentes étapes du processus comptable nous conduit à résumer l'ensemble des informations recueillies dans le schéma en annexe (voir figure n°1).

L'utilité de l'information comptable pour la prise de décisions économiques repose sur l'hypothèse selon laquelle une donnée comptable est jugée pertinente quand elle influence les prévisions des décideurs. Cette information comptable est donc un élément important dans la prise de décisions économiques des investisseurs à risque. Pour cela, elle devra être de bonne qualité.

D'après De la BRUSLERIE (2001 :47), de nombreuses décisions sont prises à la lecture des comptes. Ce qui implique que les données comptables doivent posséder des qualités certaines, notamment la régularité, la sincérité, le respect de l'image fidèle.

Définir la qualité de l'information financière et comptable revient à présenter un ensemble de caractéristiques, hiérarchisées entre elles, pour la satisfaction des utilisateurs et aider à l'investisseur à prendre les décisions d'investissement dans l'entreprise. Quatre caractéristiques sont exigées de l'information: la pertinence, la fiabilité, l'intelligibilité et la comparabilité.

Toute activité humaine étant couverte de risques, c'est le cas notamment de l'activité comptable du CESAG qui, au quotidien, le manager manipule les informations financières et comptables de ladite organisation. Il est sans doute réel que l'exercice de cette activité laisse apparaître les dangers pouvant compromettre l'atteinte des objectifs d'où l'importance d'identifier ces dangers.

1.2. Risques opérationnels liés au processus comptable

Avant de procéder à l'identification des risques, il est important de savoir ce que c'est qu'on entend par risque opérationnel.

Le terme risque fait l'objet de nombreuses définitions de la part des auteurs. Comme SCHICK (2007 : 12), indique qu'en audit interne, la notion de risque a toujours été associée d'une part, à celle de l'incertitude et d'autre part, à celle d'événements incertains. D'autres auteurs tels que VINCENZI in RENARD & al (2006 : 123) et HAMZAOUI (2005 : 37), définissent le risque comme étant, «la possibilité que se produise un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs».

Dans le même ordre d'idées, HAMZAOUI (2008 :38), estime que le risque est un concept selon lequel la direction d'une organisation exprime ses inquiétudes concernant les effets

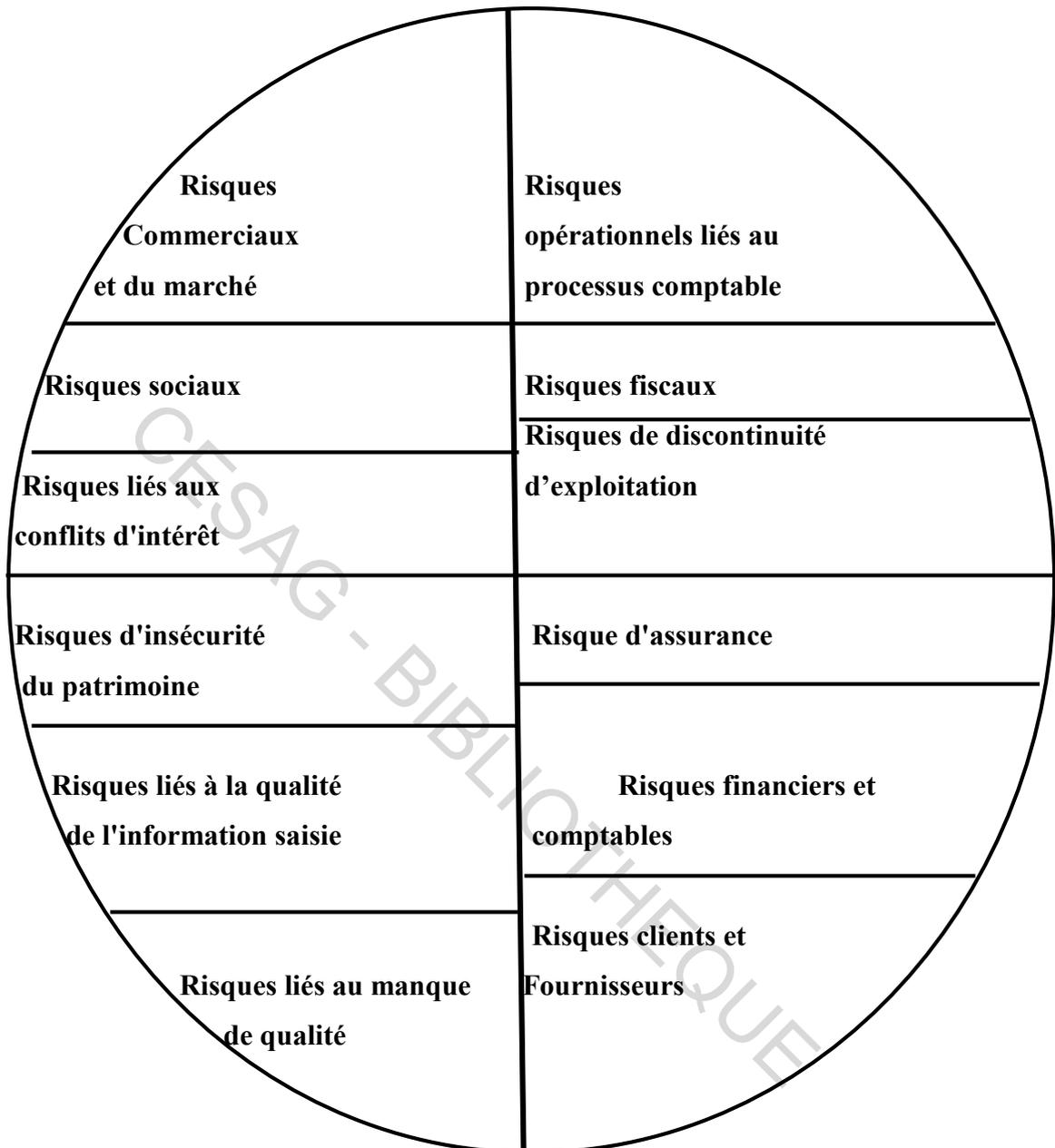
probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. L'IFACI/IAS (2001 :16), définit le risque comme étant «un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise».

En fin, Pour CAMARA (2005 :130) & MADERS (19994 :79), « le risque de traitement des opérations est considéré comme la probabilité des pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, de traitement/comptabilisation, matériel, machine, outils de travail. Selon lui, ce risque survient lorsque les procédures sont inexistantes ou mal appliquées».

Au regard de ces multiples définitions, nous pouvons traduire le terme risque comme étant une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une ou plusieurs conséquences significatives sur l'entité et ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de «risques» et les effets positifs, d'«opportunités». C'est dire que le risque, de par ses conséquences, doit permettre à l'entreprise d'être toujours en veille afin d'éviter les effets de surprise, et de saisir les opportunités.

En somme, l'entreprise peut donc être considérée comme un ensemble de risques comme le témoigne la figure ci-après.

Figure n° 2 :L'entreprise comme un ensemble de risques



Source : MADERS (1994 :69)

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons concentrer notre réflexion sur les risques opérationnels liés au processus comptable pour lesquels nous ferons une identification.

1.2.1 Définition du risque opérationnel

Plusieurs définitions ont été apportées à la notion de risques opérationnels. C'est ainsi que MAUROIS (2004 :8), définit le risque opérationnel comme étant «le risque résultant d'une carence ou d'une défaillance attribuable à des personnes, procédures et des systèmes internes ou encore à des évènements extérieurs».

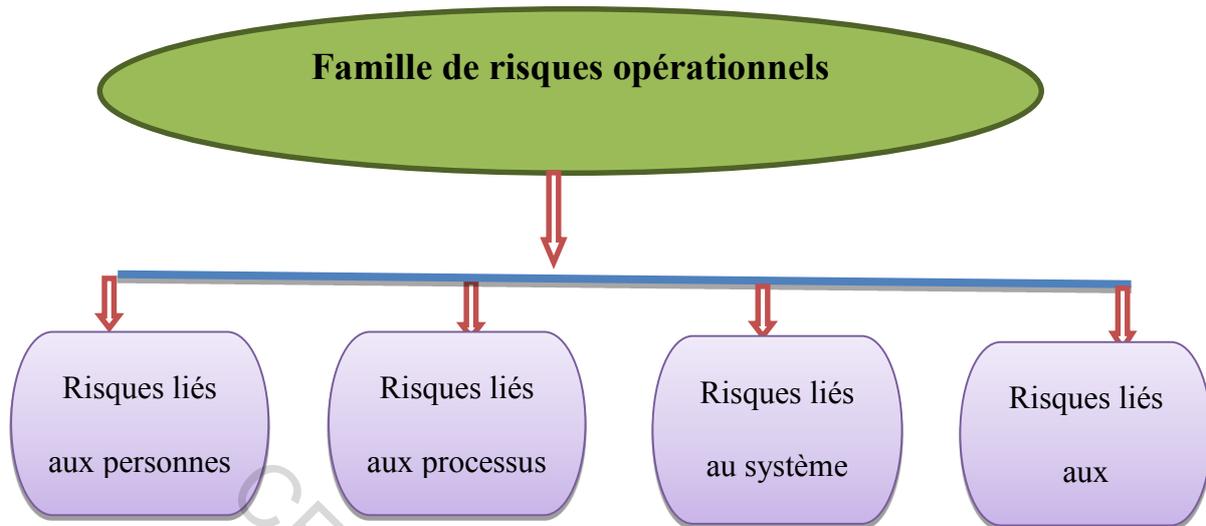
MADER & al (2006 :39), complètent cette définition en ces termes «le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures internes, des personnes et des systèmes ou résultant d'évènement extérieurs».

Le Comité de Bâle II (2007) pour sa part, définit le risque opérationnel comme «le risque des pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des évènements extérieurs y compris les évènements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée». Il a retenu une classification en sept catégories d'évènements liés à ce risque : fraude interne , fraudes externes, pratiques en matière d'emplois et sécurité sur le lieu de travail, clients ,produits et pratiques commerciales, dommages aux actifs corporels, dysfonctionnement de l'activité et des systèmes et enfin l'exécution, livraison et gestion des processus.

Nous comprenons donc de ces définitions que, les risques opérationnels sont des risques internes et externes à l'organisation. Ces définitions prennent en compte des risques juridiques mais excluent les risques d'image, de réputation et les risques stratégiques (mauvaise prise de décision). A partir de ces définitions, nous pouvons regrouper toutes ces menaces en quatre (04) familles de risques opérationnels :

- risques liés au système d'information ;
- risques liés aux évènements extérieurs ;
- risques liés aux processus ;
- les risques liés aux personnes.

Figure n°3 : famille des risques opérationnels



Source : Nous-même inspiré de MAUROIS (2004), CAMARA (2005)&MADERS (2006)

1.2.2 Identification des risques opérationnels liés au processus comptable

Notons qu'à chaque activité, opération ou processus, sont attachés des événements. A cet effet, le management doit déterminer si ces événements représentent des opportunités ou des menaces à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon MOREAU (2002 :4), la nécessité de toute entreprise, indépendamment de sa structure, sa taille, sa forme, son âge, son secteur d'activité, sa position stratégique et concurrentielle, est d'intégrer la gestion des risques (Risk management) dans sa réflexion stratégique et organisationnelle. C'est le cas notamment des risques liés aux différentes phases du traitement de l'information comptable et financière car la solvabilité, la performance, la position dominante, la pérennité, la rémunération des associés ou des actionnaires ainsi que la satisfaction de toutes les parties prenantes à l'entreprise dépendent de la qualité de ses informations.

L'entreprise étant une organisation hiérarchisée et juridiquement règlementée, une mauvaise appréciation ou une mauvaise interprétation d'une information peut mener celle-ci à divers risques, même à des prises de décisions qui, parfois, remettent en cause l'atteinte des objectifs stratégiques, tactiques ou opérationnels.

Les auteurs tels que NIEL&CRAYE (2002), estiment que «Le préalable à toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier, de manière la plus exhaustive possible, tous les événements générateurs de risques pour le projet et pouvant conduire à sa remise en cause ou au non-respect de ses objectifs».

Les points de vue des auteurs mentionnés ci-dessus, démontrent que le recensement des événements générateurs de risque est indispensable à toute entreprise. Pour entreprendre ce recensement, plusieurs techniques peuvent alors être utilisées et combinées à savoir : l'analyse de la documentation existante, l'interview des opérationnels, la consultation de bases de données. Selon eux, en matière de processus de traitement des informations financières et comptables, l'on distingue deux grandes familles de risques :

- les risques financiers ;
- les risques liés aux opérations comptables.

❖ **Identification des risques financiers**

Ce sont des menaces qui affectent les avoirs à court, moyen et à long terme de l'entreprise. Comme le souligne AUGROS (2000 :13-24), «la gestion des risques financiers d'un établissement ou d'une organisation repose sur la présentation de quelques variables financières essentielles telles que sa marge d'intérêt, sa marge nette, la valeur financière de ses fonds propres ou encore son revenu net économique».

On distingue à ce sujet :

- le risque de contrepartie ;
- le risque de change ;
- le risque de liquidité ou de solvabilité ;
- le risque de taux.

❖ **Identification des risques liés aux activités comptables**

Ce sont des menaces qui portent non seulement sur les actions humaines mais également sur le non-respect de la réglementation, des procédures, des normes et principes comptables. Elles entraînent généralement le manque de fiabilité de l'information financière et comptable.

Inspiré de DAYAN (2004 : 258), il s'agit :

- des falsifications des données comptables caractérisées par le maquillage des comptes, faux et usage de faux en écritures comptables ;
- perte des pièces comptables ;

- double emploi des documents de base ;
- mauvaise interprétation des données ;
- mauvaise appréciation des comptes ;
- omission des pièces à comptabiliser ;
- comptabilisation des pièces comptables inexistantes ou frauduleuses ;
- double paiement des factures fournisseurs due à l'absence d'
- diverses fraudes;
- erreurs de saisie ou d'imputation comptable dues aux maladroresses et confusions pouvant survenir lors de la saisie des comptes ;
- des erreurs humaines suites à des rythmes non adaptés, absence de repos, charges de travail trop importantes, stress permanent ;
- manque de respect des individus et du travail en équipe ;
- manque de culture de contrôle ;
- insuffisance de formation, d'encadrement, d'objectifs clairs et précis ;
- manque de ségrégation des tâches et absence d'implication dans le contrôle des risques ;
- mauvaises prévisions des dépenses budgétaires ; erreurs d'estimation ou de valorisation des biens ;
- manque de fiabilité des informations : données comptables et financières non crédibles produites par les services de l'entité, non-respect du principe de l'image fidèle, retard dans la communication de l'information ;
- omission et fraude dans la passation des écritures de régularisation ;
- calcul des provisions erronées ou non conformes à la réglementation ;
- mauvaise estimation des amortissements annuels ;
- surévaluation des créances clients ;
- etc.

En sus des dangers ci-dessus, s'ajoutent les risques d'exploitation c'est-à-dire ceux ayant un impact direct sur la rentabilité et la continuité d'exploitation. Ils concernent :

- le risque client : les clients sont des parties prenantes stratégiques pour l'entreprise. Leur satisfaction est primordiale et justifie l'existence même du service. Ce risque se matérialise par le retard dans les paiements ou la déchéance des clients. Il a pour impact, une remise en cause des objectifs de croissance et donc de pérennité ;

- le risque fournisseur : pour mieux maîtriser ses achats et les risques associés, grâce à une connaissance optimale et objective des marchés fournisseurs, le choix d'un fournisseur répond à six critères principaux que sont : l'adéquation aux besoins, la qualité, le prix, la fiabilité du prestataire, le respect du développement durable et le désir mutuel de travailler ensemble.

1.2.3 Conséquences des risques opérationnels liés au processus comptable

Inspiré d'HAMZAOUI (2008 : 169), l'absence de l'évaluation des risques opérationnels, leur mauvaise gestion et la non- maîtrise décès derniers entraînent des conséquences tant sur la vie de l'entreprise, que sur son environnement interne et externe notamment :

- les désinvestissements ;
- augmentation fallacieuse du chiffre d'affaires ;
- la perte de part de marché et de compétitivité ;
- la démotivation du personnel ;
- l'insatisfaction des actionnaires et autres parties prenantes ;
- dépôts de bilan et évolution des prix erratiques ;
- les licenciements du personnel ;
- des redressements fiscaux, qui s'accompagnent généralement du paiement d'amendes et pénalités dues à la mauvaise qualité de l'information comptable et financière ;
- pertes financières généralement dues aux risques de taux et la mauvaise évaluation budgétaire ;
- détournement d'actifs ;
- faillite partielle ou totale conduisant à la dissolution et mise en liquidation de l'organisation ;
- états financiers non certifiés à cause des insuffisances, et manquements divers ;
- la détérioration de l'environnement des affaires ;
- communication financière erronée ;
- le déséquilibre financier ;
- etc.

Pour pallier ces conséquences, la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques devient alors une nécessité et un choix stratégique qui doit mobiliser tous les moyens humains, financiers et informationnels de l'entreprise afin d'être à l'abri de la vulnérabilité.

1.3. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable

Selon JACOB & SARDI (2001 :22), «le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes clés que sont : l'identification des risques, la quantification ou l'évaluation des risques, l'analyse, la décision et planification des mesures, la surveillance des risques, la gestion opérationnelle des risques et le reporting des risques».

Il évoque également la possibilité de diviser la gestion des risques en deux grandes sphères :

- la gestion fonctionnelle : identification, analyse, mesure, limites, surveillance, etc.
- la gestion opérationnelle : gestion quotidienne dans le cadre des politiques et procédures définies.

Pour JIMENEZ (2008 :236), «il convient pour chaque risque identifié et évalué, de recenser le dispositif de maîtrise existant, c'est-à-dire l'ensemble des mesures qui doivent permettre à l'entreprise de maîtriser un tel incident».

Au regard de ces pensées, la maîtrise des risques opérationnels dépend du degré de maîtrise du processus de management fonctionnel et opérationnel. Dans la plupart des entreprises dites modernes et les institutions financières, des fonctions dédiées constituent le cœur de la performance du système de contrôle interne et du dispositif de maîtrise des risques. Parmi ces fonctions, on distingue : l'audit interne, le contrôle de gestion et le management des risques (risk manager).

Inspiré de JIMENEZ (2008 : 236), le dispositif de maîtrise des risques comporte :

- la séparation des tâches ;
- la supervision ;
- le contrôle a priori ;
- le contrôle à posteriori ;
- le système de délégation ;
- la sécurisation des accès logiques et physiques ;
- le transfert de responsabilité ;
- le système de surveillance ;
- la mise en œuvre des procédures d'application de la politique de contrôle interne.

En plus de ces éléments, s'ajoute les divers rapprochements et les actes de vérification, les reporting ou les comptes rendus, les visa pour autorisation, les dispositifs de sécurité (système de mots de passe), la formation selon RENARD (2010 :194).

1.3.1 La séparation des tâches et autres dispositifs spécifiques

❖ Séparation de tâches

JIMENEZ (2008 : 91) estime que s'organiser, et s'organiser avec le maximum de sécurité, c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble au niveau de ce processus, il convient de veiller à ce que les points suivants soient observés à savoir :

- La séparation des fonctions soit conçue de façon à permettre un contrôle indépendant. Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la société, doit s'efforcer de dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.
- Les noms des personnes pouvant engager la société et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement sont définis et mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement afin de leur permettre de s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées.
- Lors du processus de traitement des informations comptables et financières, la prévention ou la maîtrise des risques est nécessaire et vise à mettre en place des mesures de sécurité afin de réduire ou de limiter les dangers inhérents. La réalisation d'un tel processus nécessite généralement trois étapes à savoir : l'autorisation ; l'exécution de l'opération y compris son règlement et le contrôle.

Ces trois étapes doivent être assurées ou confiées à des personnes ou organes différents.

❖ Autres dispositifs spécifiques

Selon DAYAN (2004 : 927), il s'agit :

- des rapprochements périodiques des comptes clients et fournisseurs : ils consistent à comparer les engagements inscrits dans les comptes clients et les comptes fournisseurs avec les règlements respectifs effectués par ces derniers ;
- l'analyse des comptes permettant de déceler les diverses erreurs survenues lors de la saisie ;

- des rapprochements bancaires quotidiens ou périodiques permettant de détecter et de corriger les cas de double saisie, de double paiement, des opérations omises et non saisies, des erreurs de montants débités ou crédités ;
- la vérification des enregistrements après la saisie des faits par l'agent à charge et les responsables habilités ;
- la mise en place d'un système de reporting quotidien permettant de relayer les informations sur les activités journalières de chaque agent (tâches exécutées, tâches non exécutées, nombre de pièces comptables reçues, nombre de pièces traitées et celles non traitées, etc.)
- la supervision régulière des activités des agents ;
- le suivi permanent des reporting.

1.3.2 Maîtrise des règles et principes comptables

La comptabilité s'appuie sur un certain nombre de principes. Comme le définit GOVOEI (2006-2007 :53), les principes comptables se définissent comme des conventions ou des conceptions préalablement établies et acceptées par un plus grand nombre d'initiés : d'où l'appellation courante de principes comptables généralement admis. Lorsqu'un principe énoncé est utilisé de manière rigoureuse, il devient une règle qui s'applique en tant que technique permettant de réaliser les objectifs. Toutes les analyses convergent dans ce sens. Ainsi, les principes comptables s'appréhendent donc comme des lois ou des règles adoptées et conseillées en tant que guide d'action. Dans la zone UEMOA et CEMAC, le système comptable OHADA a retenu dans sa pratique neuf (9) principes comptables au même titre que le code de commerce français mentionné en ses articles 8 à 17 et repris par le plan comptable général 1999. Parmi ces principes, on note :

- la continuité de l'exploitation ;
- la prudence ;
- la permanence des méthodes ;
- la séparation ou indépendance ou spécialisation des exercices ;
- le coût historique ;
- correspondance bilan de clôture bilan d'ouverture ;
- la transparence ;
- importance significative ;
- le principe de la prééminence du fond sur la forme.

Pour l'AMF (2010 :18), il existe :

- des règles de conduite et d'intégrité portant sur les problématiques de nature comptable ;
- des contrôles réguliers sont organisés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis ;
- des contrôles spécifiques sur les points qui seraient identifiés comme sensibles : exemple l'inscription à l'actif, constatation des produits, spécialisation des périodes comptables, valorisation des stocks, etc. ;
- des mécanismes prévus afin d'identifier, remonter et traiter systématiquement les incidents et les anomalies.

1.3.3 Organisation et sécurité des systèmes d'information

DAYAN (2004 : 1037) estime que l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble du système d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès au système, de validation des traitements et de procédure de clôture, de conservation des données, et de vérifications des enregistrements.

Les autorisations et droits d'accès prennent en compte la séparation des tâches et font l'objet d'une revue périodique.

Le développement du système d'information avec pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière.

Les enjeux du contrôle interne ont été intégrés dès la conception des systèmes :

- l'existence des contrôles clés dans le système d'information (blocage des doubles saisies, existence de seuils à la saisie, accès limités pour les transactions critiques, rapprochements automatisés, etc.) ;
- la prise en compte de la séparation des tâches dans l'attribution des accès ;
- l'existence des procédures et des contrôles permettant d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation, de la maintenance et du développement (ou du paramétrage) des systèmes de comptabilité et de gestion ainsi que des systèmes alimentant directement ou indirectement les systèmes comptables et de gestion.

Selon DAYAN (2004 : 1040), il existe également des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des systèmes et données informatiques :

- une communication des principes de sécurité aux utilisateurs est organisée (gestion des mots de pass accès internet, messagerie, transferts de données, etc.) ;
- les locaux hébergeant les systèmes font l'objet d'une supervision continue, de tests et d'inspections périodiques ;
- l'accès aux locaux hébergeant les systèmes est sécurisé et fait l'objet de revues périodiques

Cette revue de littérature nous a permis non seulement de mieux cerner les concepts relatifs aux risques opérationnels liés au processus comptable, mais aussi d'identifier les risques associés à ce processus ainsi que les dispositifs de maîtrise de ces risques.

Dès lors, il est indispensable de faire une évaluation de toutes ces menaces opérationnelle sa fin de permettre à l'entreprise de disposer d'une part, des informations fiables et de bonne qualité, mais aussi de préserver l'image fidèle dont elle a recours.

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS

De par sa définition, la gestion des risques d'une entreprise est un dispositif dynamique, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Elle est l'affaire de tous les acteurs de la société et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de l'organisation. Elle correspond Par ailleurs, à un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques de chaque société qui permettent aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Les risques liés au traitement de l'information comptable nécessitent donc une évaluation efficace afin de permettre leur maîtrise.

2.1. Méthodologie d'évaluation des risques opérationnels

Selon le CGAP (2003 :10), la gestion des risques opérationnels est le processus qui consiste à contrôler l'éventualité et la gravité potentielle d'un incident défavorable. Il comprend trois mécanismes inter-liés que sont : le contrôle interne, l'audit interne, l'audit externe.

❖ Contrôle Interne

C'est un ensemble des moyens ou dispositifs mis en place par l'organisation pour surveiller les risques avant et après les opérations. Un système de contrôle interne efficace est le mécanisme primaire pour identifier, mesurer, et atténuer les risques opérationnels. La gestion des risques demande un cycle de contrôles continus qui sont :

- Préventif : qui consiste à identifier les risques, développer les stratégies et procédures pour mesurer les risques et élaborer des politiques pour atténuer les risques ;
- défectif : à travers la mise en œuvre des contrôles et l'attribution des responsabilités ;
- correctif : qui revient à tester l'efficacité du processus, à évaluer les résultats et enfin amender les politiques et procédures.

❖ Audit Interne

Il s'agit d'une évaluation systématique a posteriori des opérations pour s'assurer que les politiques et procédures sont suivies.

❖ **Audit Externe**

L'évaluation des risques consiste à mesurer leur probabilité et leur incidence, à les classer, en vue de mettre en place les dispositifs de leur maîtrise.

Selon le COSO II (2009 :203), c'est une technique qui consiste à déterminer dans quelle mesure l'évènement potentiel est susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces évènements. De ce fait, il a recourt habituellement à une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives.

Après l'identification des risques, l'importance de l'évaluation des risques opérationnels est de pouvoir les hiérarchiser et les ordonner en déterminant leur probabilité d'occurrence, leur gravité et leur durée comme l'indique le tableau en annexe.

Selon Barthélemy & al (2004 : 173), «l'évaluation de risques doit conduire à l'identification des actions à mener en priorité pour maîtriser autant que faire se peut, les risques auxquels l'entreprise est exposée». Les actions à mener évoquées par l'auteur, constituent la démarche à adopter pour conduire une évaluation des risques.

2.1.1 Préparation de l'évaluation

Elle consiste à prendre connaissance de l'environnement et à analyser l'activité de l'entité.

- Prise de connaissance : elle constitue la phase préalable de l'évaluation de risques à travers l'observation, l'analyse documentaire et l'entretien.
- Analyse de l'activité : Selon CURABA & al (2009 : 71), pour mieux identifier les risques, il est indispensable de s'intéresser de plus aux activités exercées par l'entité, en analysant les documents de traçabilité existants (procédures comptables et financières, rapports de vérification quotidiens ou périodiques, etc.). L'analyse de l'activité consiste donc à identifier les tâches, les activités quotidiennes exercées dans l'entreprise y compris les procédures de réalisation de ces activités.

2.1.2 Analyse des risques

C'est une phase qui consiste à identifier les risques, à les évaluer et à les hiérarchiser par rapport à leur niveau de probabilité d'occurrence, de leur gravité et de leur impact. Plusieurs outils sont utilisés à cet effet à savoir : le Questionnaire de Contrôle Interne, l'échelle d'évaluation des risques, les tableaux d'identification et d'évaluation des risques.

2.1.3 Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

RENARD (2010 : 192) estime que, dans le but de définir les actions à mettre en œuvre pour maîtriser les risques identifiés, il est primordial de déterminer, pour chacun des risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat. A ce stade, le niveau de sophistication du management des risques doit être adapté naturellement en fonction des circonstances.

2.2. Techniques d'identification des risques

Plusieurs techniques d'identification des risques ont été élaborées par plusieurs auteurs. Ainsi, l'identification des facteurs risques internes et externes est fondamentale pour procéder à une évaluation efficace des risques. On distingue :

2.2.1 Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Selon BAPST (2002 :3), il faut, dans un premier temps, identifier les objectifs de l'activité puis, ceux de l'organisation pour ensuite associer les menaces correspondantes. Pour mener à bien cette méthode, tous les acteurs doivent être au même niveau d'information et avoir la même compréhension sur les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels à atteindre.

2.2.2 Identification basée sur l'analyse de l'environnement

Il s'agit tout simplement des risques liés à l'ensemble des opérations qu'elles soient réalisées en interne ou en externe. Cette méthode permet de déterminer les risques en fonction des variations de l'environnement de l'entité.

2.2.3 Identification par processus

Dans cette méthode, le point de départ réside dans la description du processus de traitement des informations économiques et financières mis en œuvre et les activités liées. Les techniques ci-dessus listées permettent une meilleure appréhension des facteurs à risques. Il existe d'autres techniques d'identification des risques telles que l'identification basée sur les tâches élémentaires qui consiste à associer à chaque tâche les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou mal faite. Ce qui revient à découper l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires. A titre d'exemple, nous pouvons associer à une activité de paiement, un risque de fraude et de non-paiement. Toutes ces techniques d'identification constituent l'étape primordiale qui conduit à l'évaluation des dispositifs, de la probabilité et de l'impact du risque.

2.3 Evaluation des risques

RENARD (2006 :139) et MADERS (2006 : 48) estiment qu'il n'existe pas une méthode figée d'évaluation de risques. La méthodologie d'évaluation des risques d'une entreprise peut s'appuyer sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

❖ Evaluation des risques par la méthode quantitative

D'après l'IFACE (2006 : 11), la méthode quantitative est habituellement plus précise et est utilisée pour les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. Cette méthode traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté. Il s'agit de quantifier le niveau de probabilité de survenance du risque et de son impact.

❖ Evaluation des risques par la méthode qualitative

L'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité du risque. La gravité détermine le degré d'impact sur l'homme, sur les biens ou sur l'environnement naturel. Cette méthode a pour but d'identifier les événements et les conséquences de ces événements sur l'entité à travers des scénarios, des actions à entreprendre pour maîtriser ces risques. Les cotes telles que «insignifiante ou négligeable», «marginale ou grave», «critiques ou catastrophiques» sont attribuées aux risques pour évaluer leur gravité.

Dans cette section, nous procéderons à l'évaluation des dispositifs, de la probabilité et de l'impact.

2.3.1 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux caractéristiques de l'entreprise et qui permettent à ses dirigeants de maintenir ces risques à un niveau acceptable. Toutes les parties prenantes de l'entreprise sont concernées par la gestion des risques opérationnels qui requiert un dispositif dynamique pour être en phase avec la situation réelle des risques opérationnels en présence.

L'évaluation du dispositif de gestion des risques peut se faire de deux façons : l'adéquation et l'efficacité du contrôle mis en œuvre. L'adéquation peut être appréhendée comme la capacité du contrôle à couvrir le risque identifier. Cependant, le contrôle n'est efficace que si aucun

contournement n'est possible et qu'aucune anomalie ni aucun incident significatif n'ont été relevés par le test (Ordre des Experts Comptables Français, 2005 :42).

Nous pouvons ainsi dire que l'efficacité des dispositifs de gestion des risques d'un processus dépend du niveau de réalisation des objectifs fixés (voir tableau n°4 en annexe).

2.3.2 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Selon BERNARD, REMY & ROUSSEAU (2010 :66), les risques issus des scénarios recensés sont évalués et classés en trois catégories (majeurs, courants et non-qualité) sur la base de deux critères traditionnels en analyse de risque :

- la gravité du risque qui mesure les conséquences pour l'entreprise ;
- la probabilité de réalisation des risques qui détermine le taux d'occurrence.

Selon MEIER (2009 :83), le but d'une évaluation des risques est d'identifier de tels événements (identification de risques) et d'évaluer leur exposition (impact et probabilité).

Pour effectuer une évaluation des risques, il est nécessaire d'identifier le risque, d'évaluer sa probabilité d'occurrence, d'évaluer l'impact potentiel sur le programme ou projet concerné, dans le cas où le risque identifié devrait se produire.

2.3.3 Impact des risques sur l'entreprise

De par leur définition, les risques opérationnels sont vus comme entraînant uniquement des pertes financières. Néanmoins, s'ils sont bien réels, les impacts qui découlent de la survenance d'un risque opérationnel ne transparaissent pas seulement dans les comptes. Il s'agit notamment des manques à gagner (les coûts d'opportunité, les pertes de revenus non récupérables).

D'autres n'ont pas d'effet négatif. Ainsi, des événements à risques opérationnels peuvent ne pas causer une perte mais au contraire un gain. Par exemple, une erreur de saisie lors du passage d'un ordre sur les marchés financiers est un risque opérationnel qui peut entraîner un gain au moment du débouclage favorable de la position liée à l'évolution du marché.

Evaluer les risques revient à identifier sa probabilité ainsi que son impact. Elle doit donc être faite à partir d'une échelle d'évaluation permettant d'apprécier non seulement la probabilité de survenance mais aussi le niveau de gravité de l'impact. L'échelle d'évaluation (voir tableau n°5 en annexe) détermine les différents niveaux des risques et leur impact.

En somme, l'étude consacrée à ce chapitre a permis de présenter une démarche d'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable. Il est important que cette évaluation se fasse régulièrement afin de se prémunir contre les nouveaux risques éventuels. La mise en œuvre de cette évaluation nécessite une démarche méthodologique adaptée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La maîtrise et l'évaluation des risques liés au processus comptable d'une organisation nécessitent l'utilisation d'une approche méthodique. L'objet de ce chapitre consiste à appréhender les différentes étapes de la recherche.

Selon GUERRERO (2008 :69), il existe trois étapes d'une méthodologie de la recherche :

- le modèle d'analyse ;
- les techniques de collecte des données ;
- l'analyse de données.

3.1. Modèle d'analyse

La revue de littérature portant sur les auteurs tels que : MOREA (2002) et BERNARD & al (2006), nous a permis de synthétiser leurs points de vue sur la démarche à utiliser pour la mise en œuvre de la recherche. Cette synthèse nous amène à présenter sous forme de figure représentant les différentes phases du modèle d'analyse :

- la prise de connaissance ;
- la description du processus ;
- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques et l'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques.

3.1.1 Prise de connaissance

Elle consiste en la prise de connaissance générale de l'entreprise et de son processus de traitement des informations économiques et financières. Elle permet à cet effet de passer en revue la documentation (livres comptables, manuel de procédure, etc.), la technologie utilisée, le cadre comptable, l'environnement interne et externe.

3.1.2 Description du processus

Elle consiste à décrire les différentes étapes du processus comptable partant de la collecte des documents de base à l'établissement des documents de synthèse.

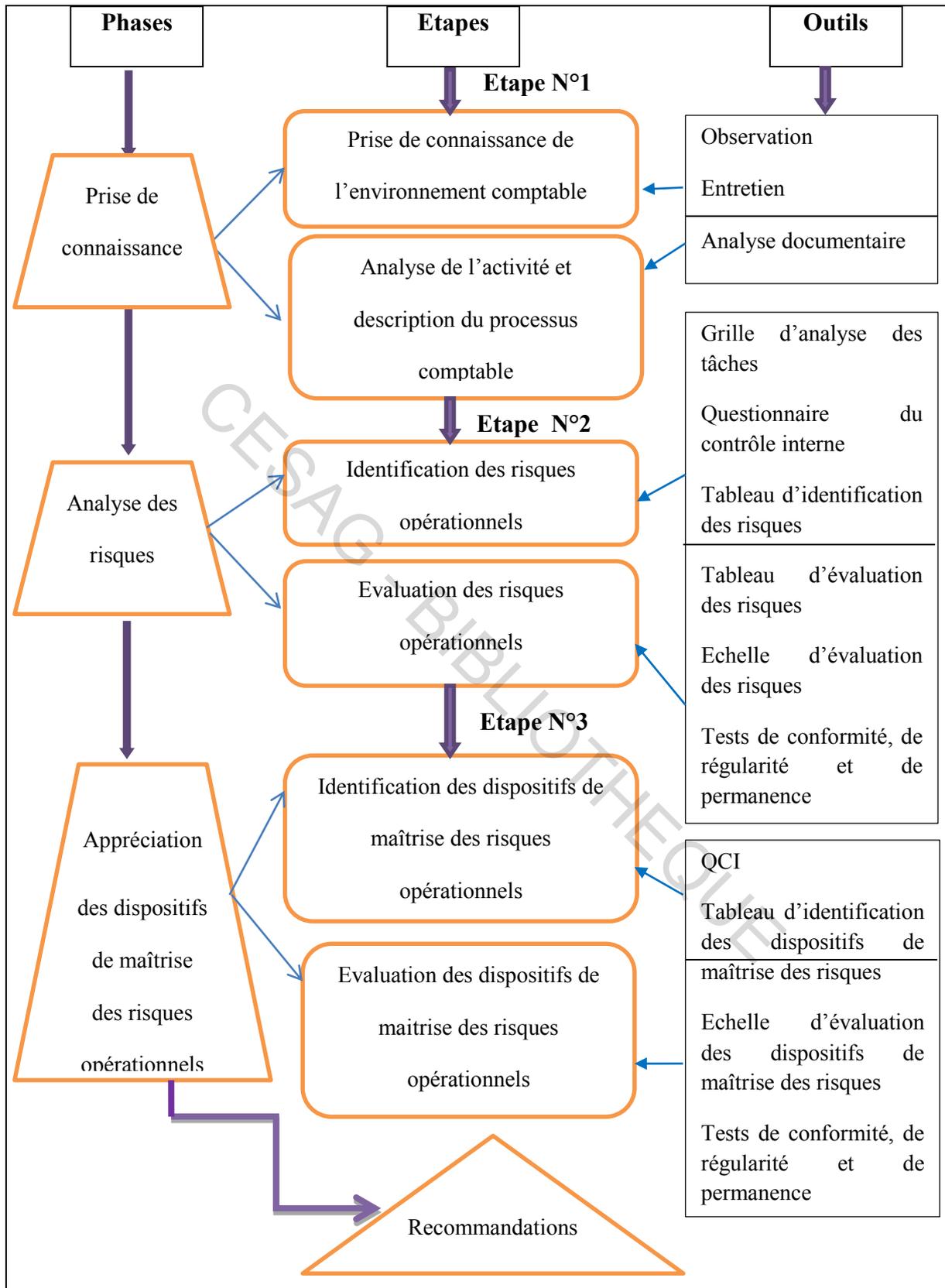
3.1.3 Identification, évaluation et appréciation du dispositif de maîtrise des risques

Cette phase permet de répertorier les risques liés au processus comptable auxquels l'entreprise fait face ; les analyser et les évaluer.

L'appréciation des dispositifs résulte de l'identification suivie de l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques. Elle passe par le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), le rapprochement, la grille d'analyse des tâches, le test de conformité, de régularité et de permanence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°4 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même, inspiré de MOREA (2002), BERNARD & al (2006)

3.2. Techniques de collecte et d'analyse des données

La collecte des données se fera à partir d'un certain nombre d'outils à savoir :

- l'analyse documentaire ;
- l'entretien ;
- l'observation ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la grille de séparation des tâches ;
- les tests de conformité et de régularité ;
- les flow-chart ;
- le tableau d'identification des risques ;
- l'exploitation des données collectées ;
- l'évaluation du contrôle interne.

3.2.1 Analyse documentaire

Il s'agit de l'exploitation des documents et livres comptables, du manuel de procédures comptable et financier s'il en existe, des documents de base (factures, pièces de caisses, bon de virement, chèques émis et reçus, etc.), les chronos de classement des documents comptables. L'exploitation de cet ensemble a pour finalité de nous permettre d'avoir une appréhension sur la maîtrise du processus comptable.

Au Service Comptable, l'exploitation des documents et livres comptables consiste à faire une revue littéraire sur les états financiers, sur les écritures comptables enregistrées sur une période donnée. Il est aussi question de parcourir le manuel de procédures comptable existant en vue de découvrir les différentes phases du processus comptable. De même, à partir des meubles de classement, on y trouve des classeurs contenant des pièces comptables dans lesquelles on peut voir les différents traitements opérés sur les documents de base.

3.2.2 Entretien

En audit, l'entretien permet le contact direct avec les responsables de la structure et du personnel de l'entreprise. Selon GUERRERO (2008 :69), la conduite d'un entretien et la réalisation de celui-ci figure parmi les activités les plus fréquentes de l'audit. L'objectif recherché lors d'un entretien est de comprendre le rôle que jouent les responsables et ses démembrements, leurs attributions et le style de management qu'ils utilisent.

En entreprise, l'entretien avec les comptables et autres responsables du Service renvoie à s'informer sur leurs tâches et leurs activités quotidiennes, sur le fonctionnement général du Département ou du Service. C'est également un moment d'échange permettant de découvrir les difficultés auxquelles ils sont confrontés.

3.2.3 Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le QCI est un outil qui permet d'apprécier et d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place afin de juger les forces et les faiblesses d'un processus, d'une organisation ou d'un système. La formulation du QCI est faite de manière à répondre par «OUI»; Ce qui correspond généralement aux forces et par «NON» qui correspond aux faiblesses. La pertinence des questions devra mener à la maîtrise des tâches et du processus comptable. Dans le même ordre d'idées, BERNARD, REMY & ROUSSEAU (2010 :73), le confirment en ces termes «les Questionnaires de Contrôle Interne sont des outils d'évaluation de la vulnérabilité de l'organisation».

En pratique, le QCI est un questionnaire qui est administré aux différents agents et responsables du Département Financier et Comptable qui doivent répondre soit par «OUI» soit par «NON». Les réponses aux questions ainsi recueillies feront l'objet d'analyse et d'interprétation en vue d'identifier les forces et les faiblesses du processus.

En plus des trois outils suscités, il existe d'autres outils à savoir :

❖ Grille de séparation des tâches

C'est un outil d'identification des tâches et des fonctions. Selon SCHIK (2008 : 151) et OBERT (2004 :77), la grille de séparation des tâches a pour but non seulement de s'assurer que les fonctions sont séparées les unes des autres et exercées par les personnes différentes, mais également de déceler les éventuels cumuls de fonctions incompatibles.

Dans le processus d'évaluation des risques opérationnels, la grille de séparation des tâches est un formulaire qui identifie les postes, les activités et le niveau de responsabilité de chaque opérationnel afin de déceler les tâches incompatibles et les cumuls.

❖ Tests de conformité et de permanence

Selon HAMZAOUY (2008 :196), il permet de s'assurer de l'application du dispositif décrit lors de l'entretien et de sa conformité à la réalité d'une part et, d'autre part que les points théoriques fonctionnent de façon permanente telle que prévu dans le manuel de procédure.

En réalité, le test de conformité et de permanence est une tâche qui consiste à rapprocher le traitement théorique des informations comptables contenu dans le manuel de procédures et le traitement réel de ces informations par les agents et les responsables du Département Financier et Comptable. C'est une vérification qui est faite sur un nombre précis de pièces comptables (dates, noms, cachets, montants, etc.) conformement au mode de traitement prescrit.

❖ **Flow-chart**

Le flow-chart, selon VALIN & al (2006 : 180), est une description schématique ou graphique, il aide à la compréhension des procédures. Son objectif est de présenter graphiquement le traitement des données en vue d'identifier les éventuels risques liés à l'absence de séparation des tâches, des faiblesses dans le circuit de traitement, la diffusion et le stockage des données.

❖ **Tableau d'identification des risques**

Selon RENARD (2006 :220), «il permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires». Ce découpage est un élément essentiel pour une meilleure compréhension du processus et la manière donc les tâches sont exécutées, par conséquent, une meilleure identification des risques.

Il s'agit, à chaque étape du processus, de recenser dans un tableau les risques opérationnels y afférents. Ces risques seront ensuite analyser puis évalués en vue de déterminer leur degré de criticité.

❖ **Exploitation des données collectées**

L'ensemble des données collectées nous permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les différentes zones à risques du processus de traitement des informations. L'exploitation des données consiste à analyser les risques identifier, déterminer les zones les plus vulnérables du processus et de situer le niveau de criticité et de leur impact.

❖ **Evaluation du contrôle interne**

Dans cette phase, il sera question de faire des tests de permanence et de conformité afin de constater l'efficacité et la performance du contrôle interne tout au long du processus du traitement de l'information comptable et financière jusqu'à l'élaboration des documents de synthèse. Les outils appropriés à cette évaluation sont : le sondage, les QCI, l'entretien, la grille de séparation des tâches.

3.3. Analyse des données

L'analyse des données est un outil qui recouvre une collection d'instruments de statistique descriptive. Elle s'applique à des résultats statistiques bruts, dont elle vise à faciliter le maniement et se situe en aval de la production des résultats.

3.3.1 Contenu de l'analyse des données

Selon VOLLE (1997 :25), l'analyse des données peut se présenter suivant deux méthodes :

- la méthode d'analyse factorielle ;
- la méthode de classification automatique.

3.3.2 Méthode d'analyse factorielle

L'analyse factorielle est une démarche d'étude qui comporte plusieurs étapes et nécessite souvent plusieurs passages du programme de calcul. Elle porte sur des «nuages de points» dont on cherche à trouver les directions d'allongement maximal (axes factoriels).

3.3.3 Méthode de classification automatique

Une opération de classification repose sur une série de choix. Elle porte sur un ensemble d'éléments qu'il s'agit de regrouper en catégories jugées homogènes au regard de tel ou tel critère.

L'art de la classification consiste à choisir les conventions (critères) de telle sorte que les éléments soient bien classés au regard des utilisations prévues de la classification. On peut, dans certains cas, associer ultimement une classification automatique à une analyse factorielle : la classification est alors opérée sur les points du nuage traités par l'analyse factorielle.

En résumé, ce chapitre nous a conduit à définir le cadre de conduite de l'évaluation des risques, d'identifier les outils de collecte et d'analyse des données. Ces outils comportent les différentes phases de la démarche de l'évaluation.

Conclusion première partie

Le chapitre sur la méthodologie de recherche met ainsi fin à notre première partie dans laquelle nous avons évoqué successivement et de façon théorique les aspects portant sur les risques opérationnels liés au processus comptable ainsi qu'à l'évaluation des risques liés à ce processus.

L'objectif de l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable est de s'assurer que les dispositifs mis en place par l'entreprise permettent de maîtriser ces risques, de préserver l'image fidèle des comptes, de produire des informations comptables et financières fiables car la vie de l'entreprise en dépend. Pour la suite de notre mémoire, nous allons dans la deuxième partie, examiner le processus comptable du CESAG dans le but d'évaluer les risques opérationnels à partir de notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre Pratique

En tant que moyen de communication, la comptabilité est fondée sur un vocabulaire qui lui est propre : plan de compte, définition du contenu et de la présentation des états financiers. Mais, comme toute langue, elle a besoin d'une syntaxe, pour que l'information transmise soit accessible à tous sans subir une déformation quelconque. Les règles de cette syntaxe sont constituées par différents principes fondamentaux qui s'inscrivent dans le cadre conceptuel de la comptabilité.

La connaissance de ces principes, des procédures, du processus comptable et la mise en pratique des règles d'éthique et de déontologie professionnelle permettent en réalité de réduire le taux de fraudes et d'autres menaces visant à compromettre la fiabilité de l'information financière ; de ternir l'image fidèle des comptes des entreprises en générale et celle du CESAG en particulier. Dans le cadre pratique de ce mémoire, nous allons dans un premier temps faire une présentation générale du CESAG, procéder ensuite à l'identification des risques et, enfin, évaluer les risques identifiés et faire des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CESAG

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de présenter la mission, l'objectif, l'activité ainsi que l'organisation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), qui a servi de cadre de notre étude.

4.1. Historique et missions

Cette première section, nous permettra de retracer l'évolution du CESAG depuis sa création et donnerons également ses missions.

4.1.1 Historique

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution publique internationale, créée en 1978 et appartenant aux huit (8) Etats membres de l'Union économique et monétaire ouest-africain(UEMOA).C'est une institution universitaire de formation, de perfectionnement, de consultance et de recherche en gestion. Erigé à l'origine pour servir les pays de la communauté Ouest africaine, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent africain.

Ouvert en 1985, le CESAG s'est progressivement établi une réputation sous régionale en s'imposant comme la principale grande école de management en Afrique subsaharienne. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Cette rétrocession avait pour finalité de renforcer ses capacités de gestion et d'assurer sa stabilité financière. Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux attentes de ses partenaires.

4.1.2 Mission

La mission principale du CESAG est de contribuer à l'intégration régionale, par la formation, la consultation et la recherche en management, pour le développement durable de l'Afrique. Afin de répondre à cette mission, le CESAG s'est engagé dans un processus de positionnement stratégique avec pour contrat de performance, d'en faire un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à stature internationale. Pour ce faire, le Centre s'est doté d'une nouvelle vision, de nouvelles valeurs organisationnelles et d'une offre pédagogique revisitée et réadaptée aux tendances du marché international.

4.1.3 Activités

Cette sous-section du chapitre nous conduit à la découverte des activités et de la logistique du CESAG.

❖ Activités

Le portefeuille du CESAG comprend :

- ✚ la formation ;
- ✚ la consultance ;
- ✚ la recherche.

En plus des activités ci-dessus, le CESAG offre une panoplie de séminaires dans la formation et développe les activités de location de salles, des fournitures et matériels audiovisuels ainsi que la location des chambres en son sein.

❖ Logistique

Les activités de formation se déroulent avec un support logistique composé des infrastructures suivantes :

- ✚ une (01) bibliothèque de soixante (60) places proposant plus de 7 000 ouvrages et 3380 titres actifs, 50 abonnements à des revues scientifiques, 2600 mémoires de fin de formation en ligne, 3 bases de données en ligne et une bibliothèque numérique ;
- ✚ un (01) centre audiovisuel ;
- ✚ un (01) auditorium de 280 places avec traduction simultanée en six (06) langues ;
- ✚ quatre (04) laboratoires informatiques de 15, 18,20 et 25 postes en réseaux ;
- ✚ vingt-six (26) salles de cours climatisées de 15 à 60 places ;
- ✚ trois (03) restaurants de 150 couverts chacun ;
- ✚ une (01) salle d'incubateur d'entreprise ;
- ✚ une (01) salle de marché-école bénéficiant des services d'information Reuters ;
- ✚ un (01) laboratoire de langue de 15 cubicules chacun ;
- ✚ une (01) résidence-Hôtel de 64 chambres climatisées avec TV.

Source : www.cesag.sn

4.2. Organisation et fonctionnement

L'organisation du CESAG est structurée comme suit :

- ✚ le Conseil d'Administration ;
- ✚ la Direction Générale ;
- ✚ le Secrétariat Général ;
- ✚ la Direction de la Formation ;
- ✚ la Direction de la Recherche et de la Consultance ;
- ✚ la Direction Administrative et Financière.

4.2.1 Le Conseil d'Administration(CA)

Il est présidé par le Gouverneur de la BCEAO. Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour assurer l'administration du Centre. La commission de l'UEMOA et l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sont représentés dans ce Conseil.

Il approuve :

- ✚ les statuts et tout amendement ultérieur, par décision de la majorité des deux tiers des membres ;
- ✚ le programme annuel d'activités et les orientations du centre ;
- ✚ le rapport annuel d'activités présenté par la Direction Générale ;
- ✚ l'ensemble des règles régissant les activités du centre, notamment, en matière de gestion administrative et financière ainsi que dans les domaines de la coopération entre le centre et les organisations régionales et internationales ;
- ✚ les programmes de formation et le statut du personnel.

Le Conseil d'Administration nomme et révoque le Directeur Général, il nomme également le commissaire aux comptes.

4.2.2 La Direction Générale

Elle est assurée par un Directeur Général, nommé par le Conseil d'Administration sur proposition de son président. Il organise et dirige les activités du centre. Le Directeur Général est assisté dans ses fonctions par :

- ✚ l'Assistante du DG.
- ✚ des Conseillers du DG ;
- ✚ l'Audit interne ;

- ✚ la Cellule Communication et Relations Extérieures ;
- ✚ la Cellule Assurance Qualité et Suivi Evaluation.

4.2.3 Le Secrétariat Général

Rattaché à la Direction Générale, il est assuré par une Secrétaire Générale auquel sont rattachés :

- ✚ l'Assistante du SG.
- ✚ le Chargé d'Etudes ;
- ✚ la Cellule Budget et Contrôle de Gestion ;
- ✚ le Service Informatique.

4.3. Les Directions

4.3.1 La Direction de la Formation

Elle a pour mission d'appuyer les départements chargés de la formation en leur fournissant un environnement de travail leur permettant de se concentrer sur les activités académiques avec le maximum d'efficacité possible. Plusieurs départements y sont rattachés à savoir :

- ✚ le Département CESAG, Banque, Finance, Comptabilité, Contrôle et Audit (CESAG BF-CCA) ;
- ✚ le Département CESAG Professional Education (CESAG PRO) ;
- ✚ le Département CESAG Grande Ecole ;
- ✚ le Département CESAG Executive Education ;
- ✚ le Département CESAG Santé ;
- ✚ le Département CESAG Langues ;
- ✚ la cellule FAOD et Innovation Pédagogique ;
- ✚ Bureau Orientation et Insertion Professionnelle.

4.3.2 La Direction de la Recherche et de la Consultance

Rattachée à la Direction Générale, elle est assurée par un Directeur de la Recherche et de la Consultance auquel sont rattachés : le Département CESAG Recherche et le Département CESAG Consultance.

❖ **La Direction Administrative et Financière**

Elle est composée de deux (02) Départements à savoir :

- le Département de l'Administration et des Ressources Humaines ;
- le Département Financier et Comptable.

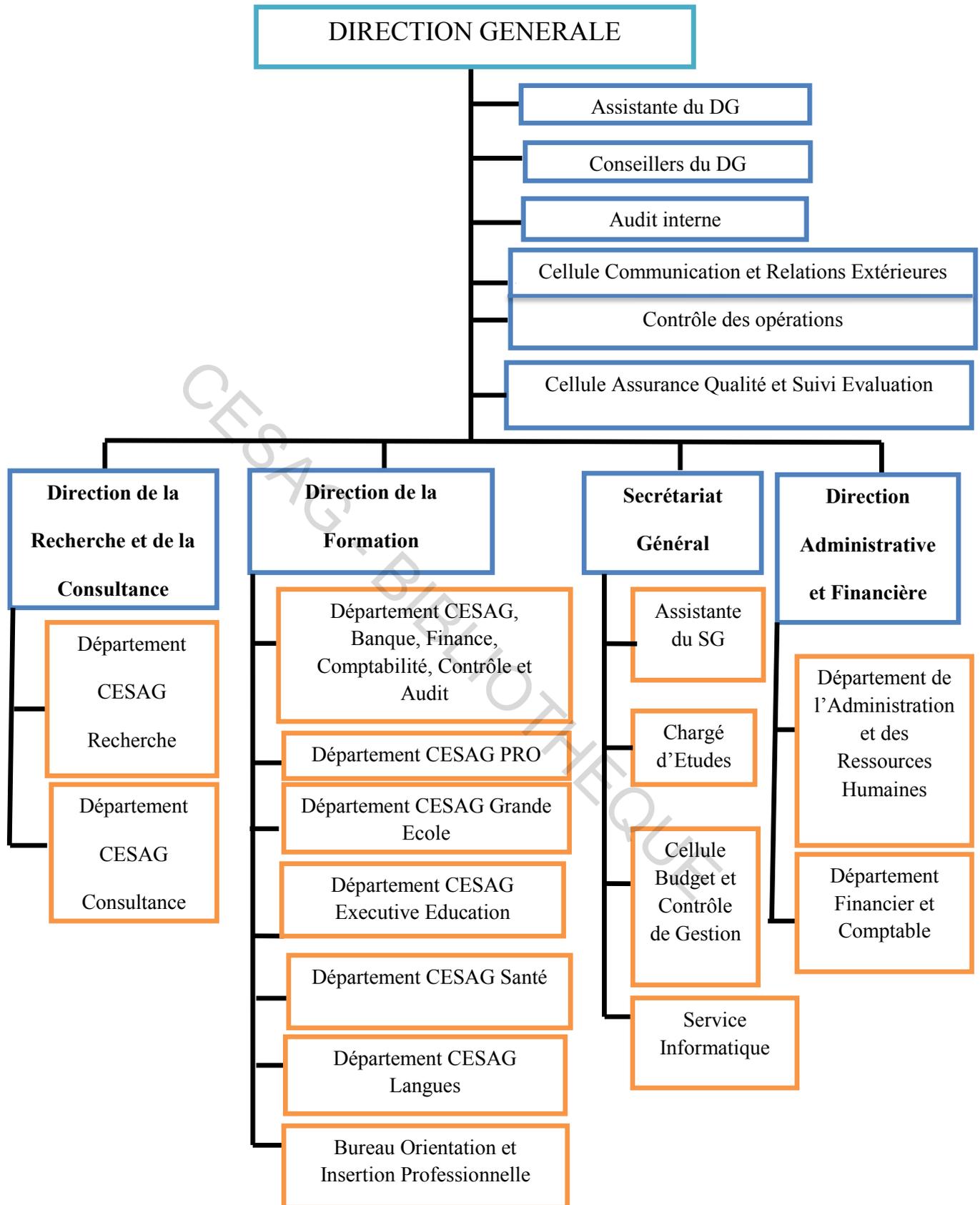
En dehors de ces divers départements, le CESAG assure aussi des formations à travers les programmes suivants :

- le diplôme d'Etudes supérieures en comptabilité et gestion financière (CESAG Executice) ;
- le Projet Autonome de Licence PME-PMI et le Projet MBF.

Les principales ressources financières du CESAG proviennent des subventions allouées par les partenaires, des séminaires de formation et de formations diplômantes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°5 : Organigramme du CESAG



Source : Nous-même, inspiré de cesag.sn

4.3.3 Organisation et fonctionnement du Département Financier et Comptable

Dans cette sous-section, nous présenterons le DFC et de ses missions.

❖ Présentation du Département Financier et Comptable

Le Département Financier et Comptable (DFC) dans lequel nous avons travaillé, relève de la Direction Administrative et Financière (DAF), elle-même rattaché à la Direction Générale. Il est placé sous l'autorité d'un Chef de Département Financier et Comptable, secondé par une Assistante. Il est structuré en deux services : le Service Comptable (comptabilité d'engagement et comptabilité de trésorerie) et le Service Finance. Les tâches et activités de chaque service sont supervisées par le Chef Service concerné. Ces derniers relayent les informations au Chef de Département via un système de reporting.

❖ Service comptabilité (SC)

Il est subdivisé en deux sous services : le service de la comptabilité d'engagement et le service de la comptabilité de trésorerie :

- le service de la comptabilité d'engagement est chargé de traiter toutes les opérations relatives aux contrats des prestations de services et les contrats des fournisseurs des biens et services ainsi que d'autres opérations réalisées avec les tiers ;
- le service de la comptabilité de trésorerie est chargé de comptabiliser toutes les opérations de règlement en espèces, par chèques ou par virement initialement engagées.

❖ Service Finance (SF)

Le Service Finance assure le recouvrement des créances clients, des règlements des fournisseurs et divers prestataires, du suivi des comptes de trésorerie (caisse et banque).

❖ Missions du Département Financier et Comptable

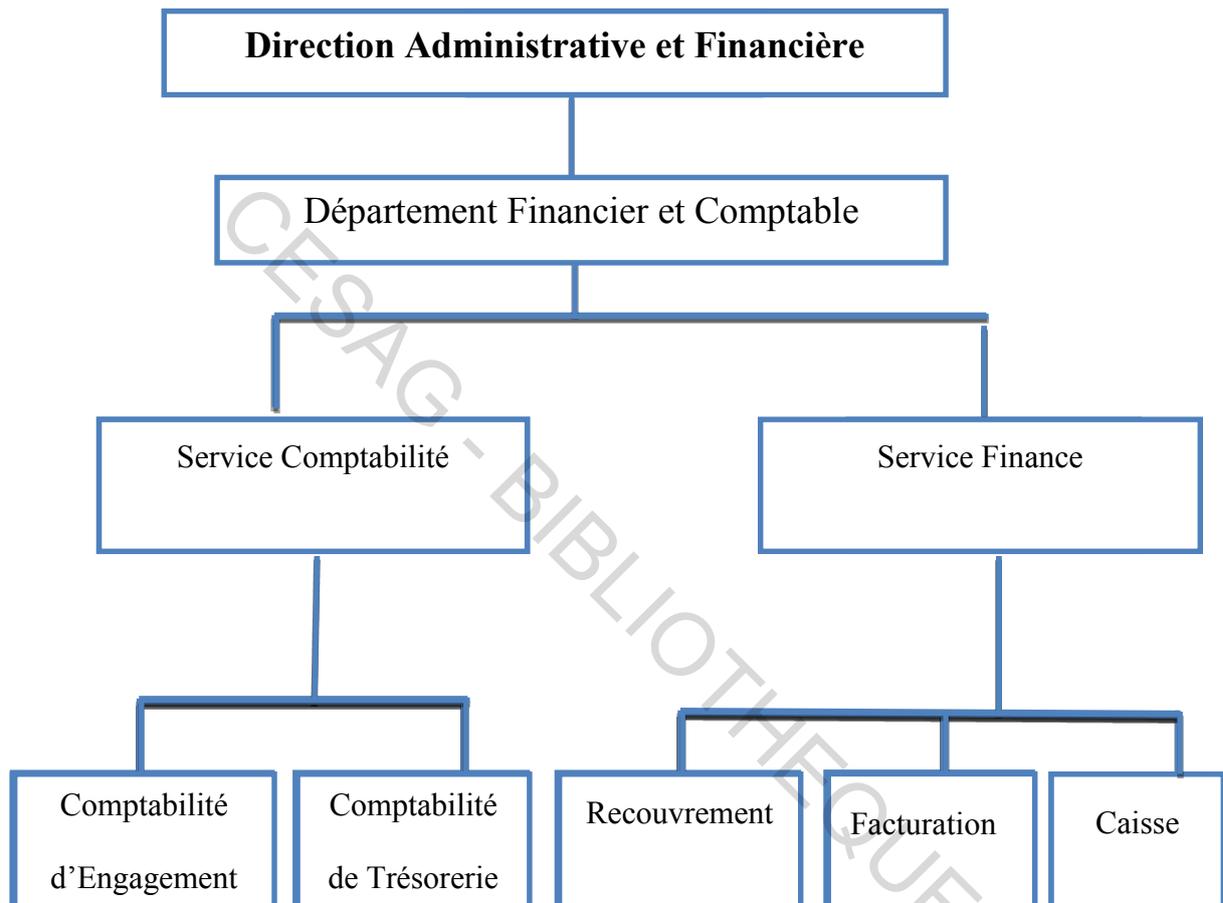
Les missions dévolues au Département Financier et Comptable s'articulent autour de cinq (05) axes majeurs à savoir :

- la gestion du système d'information comptable ;
- l'enregistrement, le contrôle, l'analyse et le classement de toutes les opérations ayant entraîné les mouvements de valeur ;
- la présentation aux autorités du CESAG des états financiers (bilan, compte de résultat et annexes) reflétant l'image fidèle de son patrimoine à la date de clôture ;

- garantir le respect des règles et des principes comptables dans les délais requis ;
- fournir les redditions des soldes de comptes (pièces comptables et relevés de comptes) pour les besoins des utilisateurs.

Ces missions assignées au Département Financier et Comptable ne sauraient être accomplies si ce dernier n'est pas structuré suivant un axe bien défini.

Figure n°6 : Organigramme du DFC



Source : Nous-même à partir des résultats de l'entretien avec les agents du Service Comptabilité

Cette figure définit l'organisation hiérarchique du département. Les rôles et les attributs de chaque service sont minutieusement définis et cordonnés. Ce qui permet de répondre à la question que l'on se pose habituellement «qui fait quoi?».

A travers ce chapitre, nous avons pris connaissance de l'organisation du CESAG, de ses missions, de sa stratégie ainsi que ses directions et départements qui fonctionnent en étroite relation hiérarchiques.

CHAPITRE 5 : PROCESSUS COMPTABLE DU CESAG

Pour assurer sa pérennité, le CESAG s'est fixé un certain nombre de priorités parmi lesquelles figure la maîtrise des risques opérationnels susceptibles de compromettre la réalisation de ses objectifs. A ce sujet, le CESAG a mis au point des dispositifs visant à maîtriser non seulement son processus comptable, mais aussi les procédures, la réglementation, les principes et normes en vigueur.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter le processus de traitement des pièces comptables, puis le processus de comptabilisation des opérations comptables et financières et enfin l'architecture du système de traitement de l'information comptable et financière.

5.1. Processus de traitement des pièces comptables

Il s'agit des étapes de transmission des documents comptables à la DFC et de leur traitement

5.1.1 Processus de traitement des factures fournisseurs

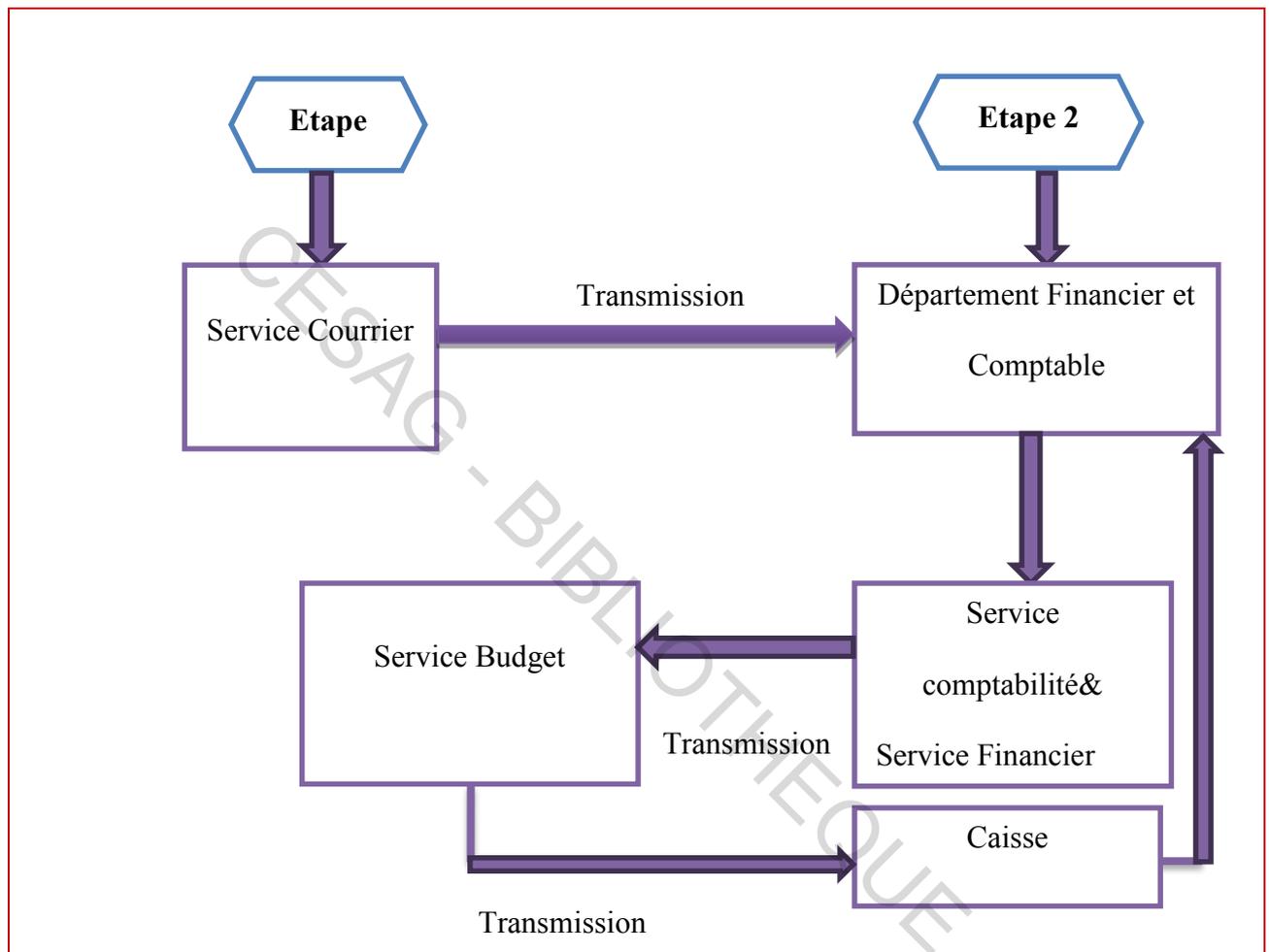
Il s'agit des fournisseurs des matières et fournitures, du matériel et des prestations de service. La liasse des factures fournisseurs est composée : d'une (01) facture originale, de trois (03) duplicatas, d'un (01) bon de commande, d'un (01) bon de livraison. Avant d'être saisie dans l'application «Sage Comptabilité», la facture fournisseur suit les étapes suivantes :

- dépôt de la facture au service courrier sur laquelle le responsable du service appose le cachet reçu suivi de la date de réception ;
- par cahier de transmission, la facture est déposée aux services généraux puis au bénéficiaire du bien en service qui s'assure de la conformité de la facture avec le service du bien reçu et renvoie la facture aux services généraux ;
- transmission de la facture au Département Financier et Comptable par cahier de transmission par les services généraux. Le Chef Comptable procède aux vérifications de routine et affecte la liasse au comptable pour vérification et engage la facture dans la comptabilité d'engagement (imputation et saisie) puis apure le BC (c'est le fait d'apposer le cachet apurer entre deux barres horizontale sur le BC) ; et enfin, il appose le cachet saisi sur l'originale de la facture et le cachet bon à payer pour l'émission du chèque ;
- après le DFC, la liasse est transmise au Service du Budget pour établissement de l'ordre de paiement. Ce dernier, retourne au Service Financier du DFC pour

établissement du chèque. Le chèque établi est soumis aux signataires habilités puis déposé à la caisse pour paiement au fournisseur. Après la caisse, les documents sont retournés à la comptabilité pour traitement comptable et classement.

La figure ci-dessous résume les différentes étapes du traitement des factures fournisseurs.

Figure n°7 : Processus de traitement des factures fournisseurs

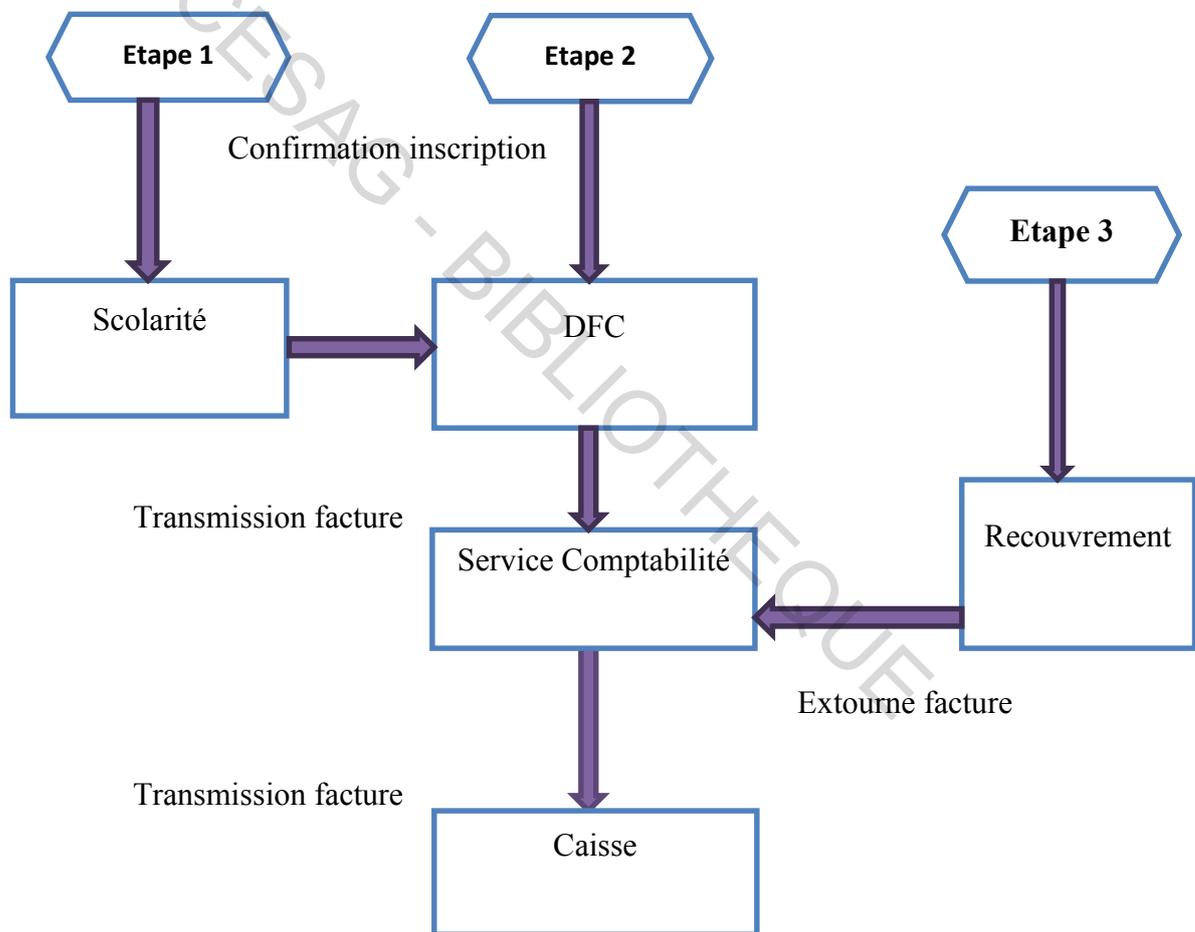


Source : Nous-même à partir des résultats de l'entretien avec les agents du Service Comptabilité

5.1.2 Processus de traitement des factures clients : Formation diplômante

Le point de départ du processus est la confirmation de l'inscription par les clients (étudiants et stagiaires) sur le site internet du CESAG, suivi de la vérification par le comptable. Le service comptable crée les comptes des clients concernés et établit les factures pro-forma. Les clients, dès réception des factures, procèdent au paiement des frais divers (scolarité, assurance). Ensuite, une transmission des pièces (bordereau de versement, facture pro forma) est faite à la comptabilité qui transforme les factures pro-forma en factures définitives dans l'application «Gestion commerciale». Il impute et saisit lesdites factures dans la même application et procède enfin au déversement dans l'application «Sage Comptabilité».

Figure n°8 : Processus de traitement des factures «Formation diplômante»



Source : Nous-même à partir des résultats de l'entretien avec les agents du Service Comptabilité

5.1.3 Processus de traitement des factures des séminaires et des prises en charges

▪ Facture des séminaires

Les séminaires sont organisés par la Direction de la Recherche et de la Consultance CESAG Consultance de façon périodique. Ainsi, la liasse des factures des séminaires est constituée des fiches de présence, des chèques, des ordres de virement et de paiement. Elle est transmise à la comptabilité pour facturation. L'agent comptable procède ensuite à la vérification de la liasse et contrôle également les cas de double facturation. Après ces vérifications, suivent l'imputation et la saisie dans l'application concernée.

▪ Prises en charge

Les prises en charge suivent le processus suivant :

- réception des prises en charge par le service courrier qui, par cahier de transmission, transmet les documents aux Services Généraux puis au Département Financier et Comptable (DFC) ;
- le service financier effectue le contrôle et appose son visa puis les transmet au Service de Recouvrement pour acquittement des antécédents ou acceptation si solvable. Ce dernier renvoie les prises en charge au service comptable pour facturation, engagement et classement dans les classeurs appropriés.

A partir des différents processus de comptabilisation ci-dessus, nous représenterons globalement le processus de traitement des pièces comptables.

5.2. Processus comptable du CESAG

Celui-ci repose sur un ensemble d'étapes qui permettent de traiter les informations comptables et financières à partir des pièces justificatives encore appelées «documents de base». Ces documents de base sont constitués essentiellement : des factures fournisseurs, des factures clients et autres documents de base (des chèques, des ordres de paiement, des bons de caisse, des reçus de versement, des avis d'opérations, etc.).

Après traitement et transmission des pièces justificatives ou pièces comptables au Service Comptabilité, l'enregistrement de celles-ci se fait en plusieurs étapes :

- l'imputation des pièces justificatives;
- la saisie des pièces justificatives ;
- le contrôle et le classement.

5.2.1 Imputation des pièces justificatives

L'imputation est une tâche qui consiste à apposer sur chaque pièce justificative (factures, reçus de versement, avis de crédit, etc.) le cachet d'imputation ayant la forme d'un tableau rectangulaire. Il comprend quatre colonnes :

- la colonne Débit pour le ou les comptes à débiter ;
- la colonne Crédit pour le ou les comptes à créditer ;
- deux colonnes pour les montants qui doivent correspondre respectivement aux les colonnes des comptes à débiter et à créditer.

Elle peut être également faite sur les fiches d'imputations conçues spécialement pour cette activité.

Sur cette fiche ou sur ce cachet d'imputation, le Comptable inscrit le ou les comptes à débiter et le ou les montants correspondants aux comptes débités et crédités.

Avant toute imputation, le contrôle des mentions obligatoires (dates, noms et prénoms, montants, etc.) sur lesdites pièces est d'une importance capitale.

5.2.2 Saisie des pièces justificatives

En fonction du type d'opération et de sa date de réalisation, le Comptable utilise les journaux spécifiques à chaque type d'opération dans lesquels il enregistre les pièces comptables imputées (dates, références de la pièce, libellés de l'opération, le ou les comptes à débiter et à créditer ainsi que les sommes correspondantes).

Après avoir saisi la pièce, le Comptable appose deux cachets de saisie : l'une indique la date de saisie et le code journal utilisé, l'autre indique la saisie effective à travers la lettre (S).

5.2.3 Contrôle des saisies et classement

❖ Contrôle

Le contrôle des saisies se fait en comparant les informations inscrites sur les pièces comptables imputées et celles issues du brouillard de saisie imprimé après l'enregistrement des opérations. Il permet d'identifier les irrégularités et autres manquements opérationnels.

Avant tout classement, le contrôle est opéré par les responsables habilités (le Comptable lui-même, le Chef Service Comptable et le Responsable des opérations).

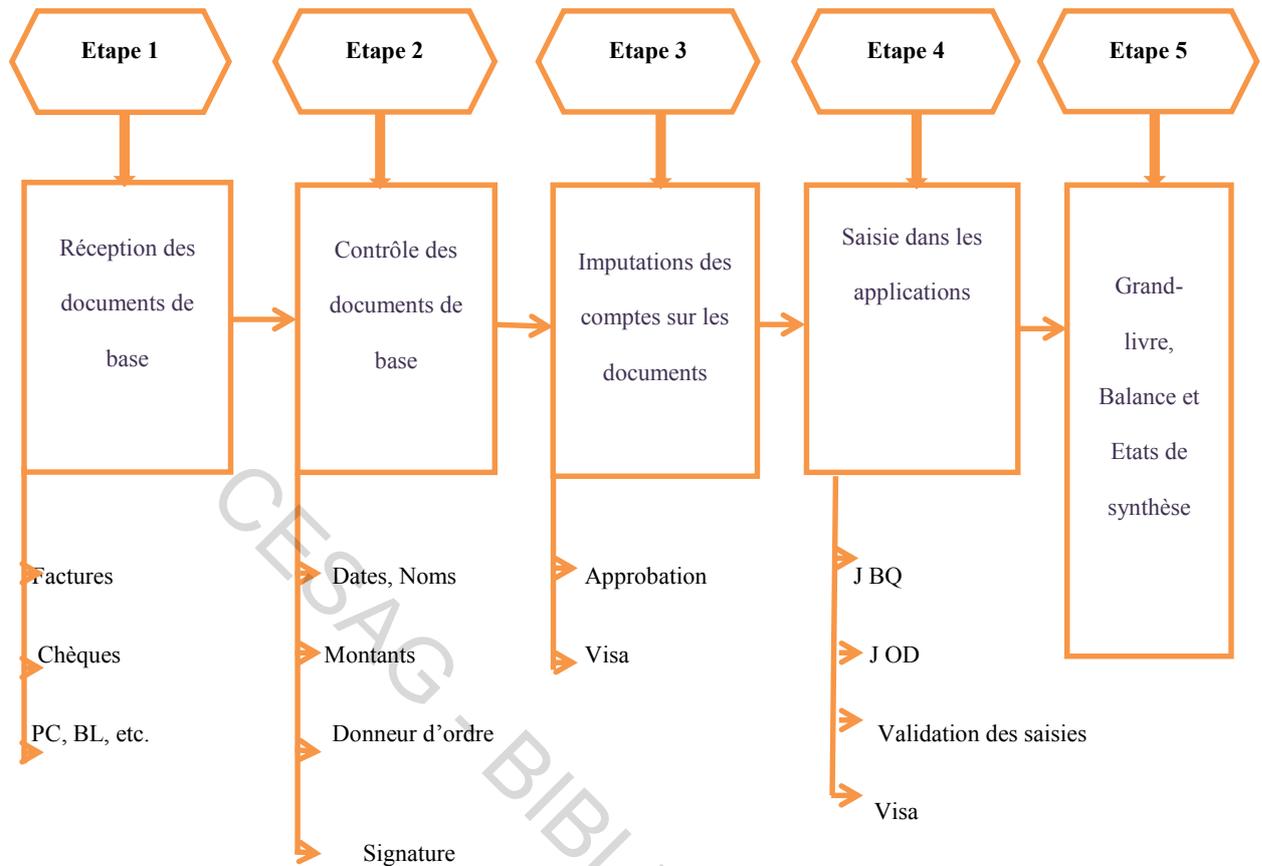
❖ **Classement**

Le classement intervient après l'imputation, la saisie et le contrôle. Il consiste à ranger chronologiquement les pièces comptables dans les classeurs appropriés et par type d'opération. Ces pièces comptables devront être conservées pour une durée de dix (10) ans avant d'être détruits.

Au 31 décembre de chaque année, les comptables du CESAG effectuent les travaux de fin d'exercice (inventaire des stocks, diverses régularisations, calcul des amortissements et des provisions, calcul du chiffre d'affaires et des créances, etc.) en vue de préparer les états financiers annuels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°9 : Processus comptable



Source : Nous-même, inspiré de DORIATH (2001 : 5)

5.3. Architecture du système de traitement de l'information comptable et financière

Dans le cadre de ses missions, le DFC utilise le système de traitement automatisé de l'information comptable caractérisé par un ensemble de principes généraux. Ceux-ci sont basés sur une application centrale de la comptabilité générale, budgétaire et d'engagement appelée **Sage Comptabilité** vers laquelle toutes les informations comptables et financières sont déversées.

Ce système d'information comptable est composé de plusieurs solutions applicatives :

- ✚ Sage Commercial spécialisé dans la gestion commerciale ;
- ✚ Sage Paie pour la gestion de la paie ;
- ✚ Sage immobilisation spécialisé dans la gestion des immobilisations ;
- ✚ Sage Comptabilité pour les opérations courantes.

Toutes ces solutions applicatives transforment les informations comptables et financières à un langage codé permettant de les identifier les unes par rapport aux autres suivant une chronologie bien définie.

5.3.1 Sage Comptabilité

Encore appelé «Base comptable», c'est une application utilisée par le Département Finance et Comptabilité du CESAG. Elle est destinée à la réalisation de toutes les opérations comptables :

- création des comptes ;
- gestion de la comptabilité générale, analytique et des tiers ;
- recherche diverses (écritures, noms et numéros de comptes, etc.) ;
- édition des états comptables, des extraits de compte, etc.).

5.3.2 Sage Commercial

Spécialisé dans la gestion des documents commerciaux, cette application est utilisée au Département Finance et comptabilité du CESAG pour diverses tâches telles que :

- l'établissement des factures pro-forma des clients ;
- la transformation des factures pro-forma en factures définitives ;
- l'édition des factures ;
- la saisie des factures et leur déversement dans la base comptable ;

5.3.3 Autres applications de Sage

Les autres applications de Sage (Sage Paie et Sage Immobilisation) sont utilisées par les autres services relevant d'autres Départements. Par ailleurs, toutes les opérations enregistrées dans ces applications sont déversées dans la base comptable.

L'étude de ce chapitre nous a conduit à faire une présentation générale du processus comptable du CESAG en faisant ressortir, l'architecture du système de traitement de l'information comptable et financière et du processus de traitement des factures avant leur comptabilisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS ET RECOMMANDATIONS

Le traitement de l'information comptable et financière tout au long du processus, laisse apparaître des irrégularités qui reposent non seulement sur les activités opérationnelles, mais également sur le non-respect des procédures, des normes et principes comptables.

Dans ce dernier chapitre, nous procéderons à l'évaluation des risques opérationnels que nous aurons identifiés. Cette évaluation se fera en deux temps :

- l'évaluation de la probabilité de survenance ;
- l'évaluation de l'impact du risque.

Ensuite, nous procéderons à une hiérarchisation de ces risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact. Enfin, nous ferons des recommandations relatives aux écarts constatés.

6.1. Identification et dispositif de maitrises des risques opérationnels

Dans cette partie du chapitre, nous procéderons à l'identification des risques, à l'échantillonnage et à l'interprétation des résultats.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés au processus comptable

L'identification des risques se fera à plusieurs niveaux :

- de la réception des documents de base ;
- du contrôle des factures et autres documents de base ;
- des imputations et des saisies dans les journaux auxiliaires ;
- du report dans le grand livre et de la balance ;
- de l'organisation.

Les irrégularités que nous avons observées durant le stage et identifiées font suite à l'analyse du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI en annexe 2) et à travers divers entretiens (Guide d'entretien annexe 1), L'identification de ces irrégularités que nous appelons risques opérationnels nous permet de mettre en œuvre des dispositifs de gestion et de maîtrise des risques que nous avons illustrés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°6 : Identification des risques opérationnels liés au processus comptable

Taches élémentaires	Objectifs	code	Risques opérationnels	Dispositifs de maîtrise
Réception documents de base	Respecter l'ordre chronologique et le principe d'indépendance	1	Omission des pièces justificatives Perte des documents	Contrôle en amont des informations par les agents et responsables du service Reporting journalier des documents reçus
		1	Absence de dates sur les pièces justificatives	
		1	Confusion des périodes d'activité	
		1	Pièces justificatives sans visa, ni paraphées	
		1	Incohérences entre le montant de la facture et celui du chèque de paiement	
Etablissement des factures	Respecter l'ordre chronologique et le principe d'indépendance	2	Erreurs de noms, de dates, de montants sur les factures	Contrôle en amont et en aval des informations par les agents et responsables du service Reporting journalier des documents établis
		2	Confusion de n° de compte client	
		1	Divergences entre les informations de la facture pro forma et celles de la facture définitive Double facturation	
Imputation des factures et autres pièces justificatives dans les fiches d'imputation	Transformer les documents de base en langage comptable	2	Confusion dans les comptes à débiter ou à créditer	Rapprochement entre fiche d'imputation et document de base Contrôle et validation par le supérieur hiérarchique
		2	Erreurs sur les montants à imputer	Rapprochement entre fiche d'imputation et document de base Contrôle et validation par le supérieur hiérarchique

Saisie des documents dans les différents journaux	Traduire les informations dans les comptes	2	Double saisie,	<p>Contrôle en amont et en aval de l'opération de saisie</p> <p>Rapprochement entre l'information saisie, la fiche d'imputation et le doc de base,</p> <p>Reporting journalier</p>
		1	Erreurs d'imputation,	
		1	Usage de faux en écritures comptables,	
		1	Confusions pouvant survenir lors de la saisie des comptes	
		1	Fausses écritures	
Grand livre et balance	Vérifier la cohérence des enregistrements	3	Erreurs de saisies	Contrôle des saisies avant leur validation
		1	Sur-imputations sous- imputations,	
Classement des documents de base	Conserver dans de bonnes condition des documents pour besoin d'utilisateurs	1	Perte des documents	
Travaux de fin d'exercice	Estimer la valeur des actifs	1	Mauvaise estimation	<p>Respect des principes comptables, des procédures et de la réglementation en vigueur.</p> <p>Contrôle et validation par le supérieur hiérarchique</p>
	Procéder aux régularisations	1	<p>Fraude dans la passation des écritures de régularisation</p> <p>Absence d'analyse des comptes</p> <p>Falsification des données comptables</p> <p>Maquillage des comptes</p> <p>Transferts frauduleuses des données d'un compte à un autre</p>	

Source : Nous-même

❖ Grille de séparation des tâches

La grille de séparation des tâches est une technique qui permet de détecter d'éventuels dysfonctionnements grâce à l'exploitation, entre autres, de l'organigramme fonctionnel et hiérarchique. Ces dysfonctionnements sont étudiés afin d'en déterminer les causes réelles telles que les cumuls de fonction et les tâches incompatibles. La grille de séparation des tâches est établie sous forme de tableau comportant les tâches ou fonctions d'une part, et les acteurs du processus d'autre part (Annexe 3).

❖ Identification des risques opérationnels par l'observation

Durant le stage, nous avons observé des failles relatives à l'organisation du DFC. En effet, le DFC ne dispose pas assez du personnel en cas d'indisponibilité, de maladie ou du départ en congés d'un opérationnel en fonction en son sein. Par conséquent, la majeure partie des tâches incombe sur «un seul agent». Au regard de cette observation, le CESAG et l'agent encourent un certain nombre de risques comme l'indique le tableau ci-dessous.

Ces menaces nous amènent à évoquer le problème de la gestion prévisionnelle des compétences qui est effectivement présent au sein du CESAG et qui nécessite une réflexion approfondie non seulement au niveau du top management mais également sur l'ensemble des départements.

6.1.2 Echantillonnage et tests de conformité et de permanence

Pour mener à bien nos recherches, nous avons réalisé des tests de conformité et de permanence à partir d'un échantillon qui repose sur une période déterminée.

❖ Echantillonnage

L'échantillonnage a couvert la période de juillet à août 2012. Nous avons sélectionné vingt (20) factures clients imputées et saisies sur un total 72 factures soit **28%** et vingt (20) factures fournisseurs imputées et saisies sur un total 89 factures soit **25%** des factures traitées au cours de cette période. Cet échantillonnage nous a permis de procéder aux diverses vérifications relatives au processus et à la procédure de comptabilisation des faits comptables.

❖ **Tests de conformité et de permanence**

Les tests de conformité et de permanence ont porté sur dix (10) documents externes (factures fournisseurs) et dix (10) documents internes (factures clients). Ils ont été effectués à trois (03) niveaux du processus :

- la collecte et la contrôle des documents de base ;
- l'imputation sur les documents ;
- la saisie des opérations sur les journaux concernés.

6.1.3 Interprétation des résultats du test d'audit

A partir de la formule ci-dessous, nous allons exprimer en pourcentage (%) les données issues du test d'audit que nous avons mené.

Formule de calcul

Résultat en pourcentage (%) = Nombre de non/Nombre total de factures auditées

Tableau n°8 : Interprétation des résultats du test de conformité et de permanence

Sous processus	Factures reçus		Factures établies	
	OUI	NON	OUI	NON
Réception (visa & cachet reçu)	100%	0%	0%	100%
Contrôle des documents	100%	0%	100%	0%
Imputation et saisie	100%	0%	100%	0%
Validation	100%	0%	100%	0%

Source : Nous-même

Partant de notre échantillonnage, les tests révèlent que l'intégralité des factures reçues et celles établies par le CESAG ont fait l'objet d'un contrôle à priori lors de la réception à la saisie, et d'un contrôle à postériori (validation).

6.2. Evaluation des risques opérationnels et leur impact

Dans cette section, nous apprécierons la qualité du dispositif de maîtrise des risques et évaluerons les risques et de leur impact.

6.2.1 Qualité du dispositif de maîtrise des risques

L'outil de recherche ayant permis d'apprécier la qualité de ce dispositif est le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) présenté en annexe 2. Nous avons réalisé qu'il existe un lien étroit entre la qualité du dispositif de maîtrise des risques et la probabilité de survenance du risque. Cela suppose que plus la qualité du dispositif de maîtrise est bonne, plus la probabilité de survenance n'est faible.

6.2.2 Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels se fait de manière qualitative sur une échelle allant de un(1) à cinq (5).A cet effet, nous avons affecté une note allant de un (1) à cinq (5) niveaux de survenance des risques comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau n° 9 : Evaluation des risques opérationnels et du dispositif de maitrise des risques

Risques	Probabilité de survenance				Qualité du dispositif			
	Cote	Evalua-tion	Gravité	Durée	Cote	Qualité	Evaluation	commentaire
Incohérences entre le montant de la facture et celui du chèque émis	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Erreurs de noms, de dates, de montants sur les pièces justificatives	3	Moyen	Grave	Courte	4	Insuffisant	Très faible	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté aux risques à couvrir
Divergences entre les informations de la facture pro forma et celles de la facture définitive du client	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Erreurs sur les comptes à débiter et à créditer	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Erreurs sur les montants à imputer	3	Moyen	Grave	Courte	4	Insuffisant	Très faible	L'objectif de contrôle n'est pas atteint
Double saisie	2	Faible	Significative		3	Passable	Faible	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mise place
Erreurs d'imputation	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Confusions diverses lors de la saisie des comptes	2	Faible	Significative		3	Passable	Faible	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mise place
Erreurs de saisies	3	Moyen	Grave	Courte	4	Insuffisant	Très faible	L'objectif de contrôle n'est pas atteint

Omission et fraude dans la passation des écritures de régularisation	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	de contrôle est atteint de façon optimale
Perte des pièces justificatives	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Confusion des périodes d'activité	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Mauvaise estimation des amortissements et provisions annuelles	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Retard dans la communication de l'information	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Opérations en suspens ou non dénouées	4	Forte	Critique	Longue	4	Insuffisant	Très faible	L'objectif de contrôle n'est pas atteint
Pièces justificatives mal classées	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Erreurs humaines suites à des rythmes non adaptés, absence de repos, charges trop importantes, stress permanent	2	Faible	Significative		2	Acceptable	Moyen	
Falsifications des données comptables	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
Maquillage des comptes, faux et usage de faux en écritures comptables	1	Très faible	Notable		1	Approprié	Forte	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale

Source : Nous-même

En se fondant sur ce tableau d'évaluation, on aboutit aux résultats ci-dessous :

❖ **Probabilité de survenance des risques**

Les risques dits très faibles représentent environ 63%, ceux dits faibles et moyens représentent chacun une probabilité d'environ 18%. En fin 1% de risque présente une forte probabilité de survenance.

❖ **Qualité du dispositif**

Sur le plan qualité du dispositif, 63% du dispositif sont appropriés ; 21% sont insuffisants, 11% sont passables et 5% sont acceptables.

Au regard de ces résultats, nous pouvons dire que les objectifs de contrôle fixés au sein du département semblent être atteints. Ceci permet d'avoir une certaine maîtrise des risques liés au processus comptable.

❖ **Impact des risques opérationnels**

Il s'agit de déterminer les conséquences potentielles si et seulement si le risque survenait, puis de déterminer le niveau de l'impact.

Tableau n°10 : Impact des risques opérationnels

Risques	Cote	Evaluation	Conséquences
Incohérences entre le montant de la facture et celui du chèque de paiement	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Erreurs de noms, de dates, de montants sur les pièces justificatives	3	Modéré	Conséquences modérées
Confusions diverses pouvant survenir lors de la saisie des comptes	2	Mineur	Faible incidence sur la qualité des opérations traitées, sur les informations financières et non financières
Divergences entre les informations de la facture pro forma et celles de la facture définitive du client	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Erreurs sur les montants à imputer	3	Modéré	Les conséquences sont modérées
Double saisie	2	Mineur	Faible incidence sur la qualité des opérations traitées, sur les informations financières et non financières
Erreurs de saisies	3	Modéré	conséquences modérées
Omission et fraude dans la passation des écritures de régularisation	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Perte des pièces justificatives	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Confusion des périodes d'activité	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Retard dans la communication de l'information	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Mauvaise estimation des amortissements et provisions annuelles	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Opérations en suspens ou non dénouées	4	Majeur	conséquences d'une importance majeure tant sur la qualité des opérations traitées que sur les informations financières et non financières
Pièces justificatives mal classées	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Erreurs humaines suites à des rythmes non adaptés, absence de repos, charges trop importantes, stress permanent	2	Mineur	Faible incidence sur la qualité des opérations traitées, sur les informations financières et non financières
Falsifications des données comptables	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
Maquillage des comptes, faux et usage de faux en écritures comptables	1	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable

Source : Nous-même

Sur l'ensemble des risques identifiés et évalués, seul 59% des risques liés au traitement manuel des pièces comptables présentent un impact insignifiant. Ensuite, les risques mineurs et modérés résultant du traitement automatisé des données comptables représentent chacun 18% et environ 5% seulement de risques majeurs pour les opérations non traitées.

6.2.3 Hiérarchisation des risques opérationnels

Dans cette partie du chapitre, il sera question de présenter les différents risques, leur probabilité de survenance et le niveau de leur impact. La hiérarchisation des risques que nous présentons ci-dessous consiste à classer les menaces qui pèsent sur le processus comptable du CESAG par ordre d'importance. Cette classification se fera selon la probabilité d'occurrence et l'impact.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°11 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact

Risques	Probabilité d'occurrence				Risques	Impact	
	Cote	Evaluation	Gravité	Durée		Cote	Evaluation
Opérations en suspens ou non dénouées	4	Forte	Critique	Longue	Opérations en suspens ou non dénouées	4	Majeur
Erreurs de noms, de dates, de montants sur les pièces justificatives	3	Moyen	Grave	Courte	Erreurs de noms, de dates, de montants sur les pièces justificatives	3	Modéré
Erreurs sur les montants à imputer	3	Moyen	Grave	Courte	Erreurs sur les montants à imputer	3	Modéré
Erreurs de saisies	3	Moyen	Grave	Courte	Erreurs de saisies	3	Modéré
Double saisie	2	Faible	Significative		Confusions diverses pouvant survenir lors de la saisie des comptes	3	Mineur
confusions diverses lors de la saisie des comptes	2	Faible	Significative		Double saisie	2	Mineur
Erreurs humaines suites à des rythmes non adaptés, absence de repos, charges trop importantes, stress permanent	2	Faible	Significative		Erreurs humaines suites à des rythmes non adaptés, absence de repos, charges trop importantes, stress permanent	2	Mineur
Incohérences entre le montant de la facture et celui du chèque de paiement	1	Très faible	Notable		Incohérences entre le montant de la facture et celui du chèque de paiement	1	Insuffisant
Divergences entre les informations de la facture pro forma et celles de la facture définitive du client	1	Très faible			Divergences entre les informations de la facture pro forma et celles de la facture définitive du client	1	Insuffisant
Erreurs sur les comptes à débiter et à créditer	1	Très faible	Notable		Omission et fraude dans la passation des écritures de régularisation	1	Insuffisant

Erreurs d'imputation	1	Très faible	Notable		Perte des pièces justificatives	1	Insuffisant
Omission et fraude dans la passation des écritures de régularisation	1	Très faible	Notable		Falsifications des données comptables	1	Insuffisant
Perte des pièces justificatives	1	Très faible	Notable		Falsifications des données comptables	1	Insuffisant
Confusion des périodes d'activité	1	Très faible	Notable		Maquillage des comptes, faux et usage de faux en écritures comptables	1	Insuffisant
Mauvaise estimation des amortissements et provisions annuelles	1	Très faible	Notable		Mauvaise estimation des amortissements et provisions annuelles	1	Insuffisant
Falsifications des données comptables	1	Très faible	Notable		Retard dans la communication de l'information	1	Insuffisant
Maquillage des comptes, faux et usage de faux en écritures comptables	1	Très faible	Notable		Confusion des périodes d'activité	1	Insuffisant

Source : Nous-même

6.3. Recommandations

Les recommandations porteront d'abord sur l'organisation du Département Financier et Comptable, puis sur le processus comptable et enfin sur la maîtrise des risques liés au processus comptable.

6.3.1 Recommandations relatives à l'organisation du DFC

Il s'agit, pour le Département Financier et Comptable du CESAG de mettre en place une politique de management prévisionnel des compétences qui consiste à recruter les jeunes diplômés, en leur offrant des stages professionnels d'une durée moyenne de trois mois renouvelable. Cette politique permettra au CESAG en général et au DFC en particulier d'utiliser cette main d'œuvre, capable d'assurer l'intérim en cas de vacance de poste, de départ en congé ou en cas de maladie prolongée d'un agent. Cette option aura pour finalité de limiter certains risques inhérents liés à l'activité.

6.3.2 Recommandations relatives aux processus comptable

Elles concernent principalement l'enregistrement des opérations au niveau des banques partenaires, qui enregistrent certaines opérations réalisées avec le CESAG sans toutefois spécifier les références, les noms et prénoms des personnes ayant effectué l'opération. Ces manquements causent d'énormes difficultés lors de l'établissement des états de rapprochements bancaires.

Il est nécessaire de faire des notifications régulières aux gestionnaires des comptes du CESAG auprès de ces établissements financiers en vue de pallier ces manquements qui pourront avoir des conséquences désastreuses sur la situation financière de l'établissement.

Les défaillances observées sur les saisies quotidiennes et le contrôle périodique des faits comptables en instance devront être pris en compte par les responsables en charge de ce département.

Nous recommandons également au CESAG de se doter d'un manuel de procédures comptables qui permettra au DFC de mener à bien ses activités, de maîtriser ses missions et de mieux identifier les tâches qui sont les leurs.

6.3.3 Recommandations relatives à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus comptable

Pour maîtriser au mieux les risques opérationnels liés au processus comptable du CESAG, nous suggérons au Département Financier et Comptable de mettre un accent particulier sur les points ci-dessous :

- ✓ améliorer le système de traitement automatisé de l'information comptable et financière, en se dotant d'une application permettant de déclencher ou de signaler l'existence d'une référence (numéro de la pièce comptable ou toute autre référence) en cas de double emploi. Ce qui permettrait d'éviter les doubles saisies appelées doublons ainsi que l'utilisation frauduleuse des chèques, des factures et des reçus par des personnes malveillantes ;
- ✓ procéder à la vérification des mentions obligatoires d'une pièce comptable avant toute saisie ou imputation desdites pièces comptables ;
- ✓ limiter l'accès aux documents et informations financières et comptables uniquement aux personnes habilitées ;
- ✓ mettre en place un système de reporting quotidien ou périodique relatives aux opérations réalisées ou reçues. Ce système permettra au département de mieux suivre l'évolution de ses activités, de limiter les opérations en suspens et d'avoir une meilleure traçabilité des opérations et des pièces comptables ;
- ✓ mettre en place une liste formalisée et mise à jour de délégation de fonctions au sein du département ;
- ✓ mettre en place des contrôles de premier niveau conformément aux bonnes pratiques en vue d'éradiquer les erreurs diverses (saisie, noms, montants, imputation, etc.).

La mission d'évaluation des risques opérationnels que nous avons menée a permis de recenser un certain nombre de menaces qui pèsent sur les activités opérationnelles du Département Financier et Comptable du CESAG. La prise en compte de ces menaces et recommandations permettront au Centre d'avoir des informations financières et comptables de qualité et de garantir une image fidèle des comptes.

Conclusion de la deuxième partie

La pratique de l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable du CESAG nous a conduit à faire une prise de connaissance générale du Département Financier et Comptable. Cette prise de connaissance nous a amené à comprendre le fonctionnement de ce département, d'identifier les risques opérationnels liés aux différentes étapes du traitement des données comptables et financières. A l'issue de cette identification, nous avons procédé à une évaluation desdits risques auxquels les recommandations ont été apportées pour pallier les manquements relevés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



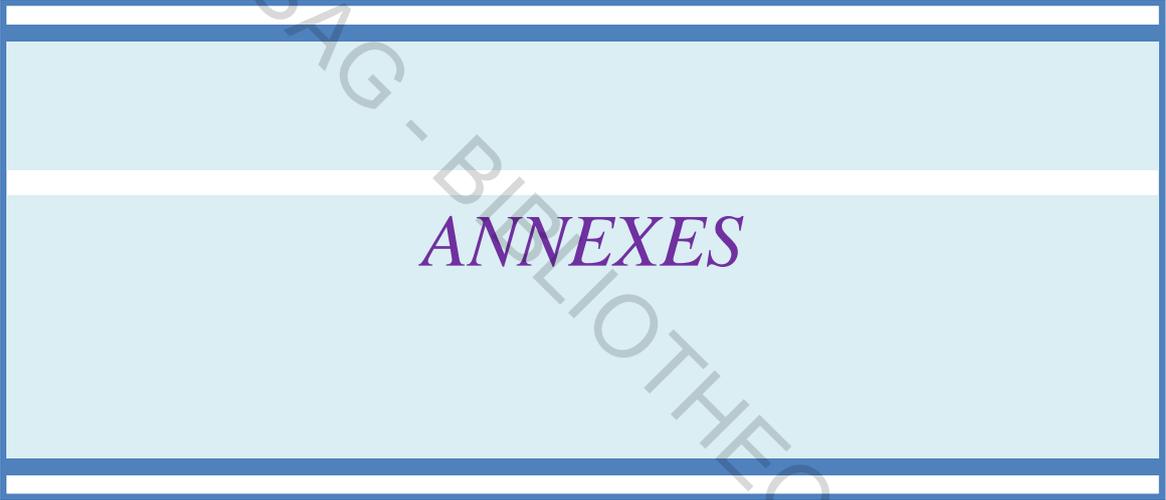
CONCLUSION GENERALE

La qualité de l'information comptable et financière mise à la disposition des actionnaires et autres parties prenantes du CESAG, dépend en grande partie de la fiabilité, de la régularité de la transmission et de l'exhaustivité de l'information élaborée dans les «processus amont», de production comptable et d'arrêté des comptes, et donc de la maîtrise des risques pouvant affectée le processus.

Par ailleurs, certaines catégories de risques peuvent avoir un impact direct ou indirect à plus moins court terme sur l'information comptable et financière. Chaque étape d'analyse décrite dans le processus comptable que nous avons présenté au chapitre 5, concourt à l'élaboration des états financiers. Elle devra donc être appréhendée, au regard des défaillances et insuffisances observées, comme une source potentielle de risques et qu'il conviendra de traiter.

L'étude sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus comptable du CESAG que nous avons menée, a permis de faire dans un premier temps, une revue de littérature sur l'évaluation de ces risques en utilisant une méthodologie de recherche adaptée et cohérente. Dans un deuxième temps, grâce au stage que nous effectué dans cette institution, nous avons de façon pratique, pris connaissance du Département Financier et Comptable, identifié, évalué et hiérarchisé les menaces susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs fixés par le Top management.

Nous espérons que les recommandations que nous avons faites à l'issu de notre étude seront prises en compte afin de mettre à la disposition des actionnaires des informations financières et comptables fiables et de qualité.



ANNEXES

Annexe1 : Guide d'entretien

Entité : CESAG	Guide d'entretien
Question principale	Questions subsidiaires
<p>Comment s'effectuent le traitement de l'information comptable et financière au sein du CESAG ?</p>	<p>Quelles sont les différentes étapes du processus comptable ?</p>
	<p>Combien d'agents interviennent dans le processus ? Quelles sont leurs activités quotidiennes et périodiques ?</p>
	<p>Existe-il une grille de séparation des tâches au sein de la DFC ?</p>
	<p>Existe-il une procédure spécifique au traitement de l'information financière et comptable ?</p>
	<p>Comment s'effectuent les imputations et la saisie des informations financières et comptables ?</p>
<p>Etabli par : Le :</p>	<p>Validé par : Le :</p>

Source : Nous-même

Annexe2 : Questionnaire de Contrôle Interne

Entité : CESAG	Questionnaire de Contrôle Interne	Exercice :
		Folio : 1/4
<p>OBJECTIFS DE CONTROLE :</p> <p>S'assurer que les politiques et procédures sont suivies ;</p> <p>S'assurer de l'effectivité du principe de ségrégation des tâches au sein de la DFC ;</p> <p>S'assurer de l'exhaustivité du traitement comptable des données ;</p> <p>S'assurer de la fiabilité des informations et de l'image fidèle du patrimoine.</p>		
<p>Etabli par :</p> <p>Le :</p>	<p>Validé par :</p> <p>Le :</p>	

Source : Nous-même

Entité : CESAG Procédure comptable	Questionnaire de Contrôle Interne		Exercice :
			Folio : 2/4
Objectifs de Contrôle : S'assurer que les politiques et procédures sont suivies S'assurer de la fiabilité des informations et de l'image fidèle des comptes			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
Les procédures mises en place permettent-elles une centralisation rapide des données comptables ?			
Les procédures mises en place permettent-elles une homogénéisation des traitements comptables ?			
Existe-t-il un comité de validation des informations financières et comptables ?			
Existent-ils des contrôles de mise en œuvre des circuits d'informations existantes ?			
Etabli par : Le :			Validé par : Le :

Entité : CESAG Organisation du Département Financier et Comptable	Questionnaire de Contrôle Interne		Exercice :
			Folio : 3/4
Objectifs de Contrôle : S'assurer de l'effectivité du principe de ségrégation des tâches au sein de la DFC			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
Existe-t-il une liste formalisée et mise à jour des délégations de fonction au sein du département ?			
Existe-t-il une définition des fonctions et description des postes détaillées pour chaque personne au sein du DFC ?			
L'accès aux documents et informations financières et comptables est-il limité uniquement aux personnes dûment autorisées ?			
Les documents comptables sont-ils correctement classés et archivés ?			
Les opérations sont-elles correctement approuvées et/ou engagées ?			
La séparation des fonctions et des tâches permet-elle un contrôle indépendant ?			
Etabli par : Le :			Validé par : Le :

Source : Nous-même

Entité : CESAG Processus comptable : imputation et enregistrement des opérations	Questionnaire de Contrôle Interne		Exercice :
			Folio : 4/4
Objectifs de Contrôle : S'assurer de l'exhaustivité du traitement comptable des données			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI	NON	
Les imputations et les saisies des documents sont-elles bien libellées ?			
La chronologie des écritures comptables et le principe de séparation d'exercice sont-ils respectés ?			
Existe-t-il un système de reporting au sein du département ?			
Le cachet de saisie est-il correctement apposé sur les documents comptables traités ?			
Les libellés des opérations sont-ils clairement définis ?			
Le cachet « payé » est-il apposé sur les factures fournisseurs et autres documents ?			
Les retraitements comptables opérés sont-ils dûment formalisés, documentés et justifiés ?			
Les retraitements sont-ils revus et approuvés de manière formalisée par le responsable du DFC ?			
Les factures de dépenses sont-elles comptabilisées en utilisant les comptes de tiers ?			
La facture originale est-elle utilisée lors de l'enregistrement comptable ?			

L'autorisation formelle de la facture est-elle en phase avec le BC, le BL et la facture originale ?			
Les factures payées sont-elles clairement identifiées ?			
A chaque clôture comptable, le comptable passe-t-il des écritures de provisions pour factures non parvenues ?			
A chaque clôture comptable, le comptable passe-t-il des écritures de provisions pour factures prépayées ?			
Les fournisseurs débiteurs sont-ils régulièrement identifiés et analysés ?			
Le contrôle et approbation formalisées des factures sont-ils des étapes nécessaires pour le traitement administratif du paiement ?			
Etabli par : Le :			Validé par : Le :

Source : Nous-même

Annexe 3 : Modèle de Grille de Séparation des Tâches au sein du DFC du CESAG

Tâches	DFC	COMPTABLE	CABINET
Elaboration et validation du planning des opérations d'établissement des comptes			
Clôture des comptes de l'exercice			
Etablissement de la balance avant inventaire			
Inventaire des dettes, des créances, des stocks, des titres, etc.			
Rapprochement de la balance générale, des balances auxiliaires et du grand livre			
Passation et enregistrement des écritures de régularisation			
Inventaire physique et valorisation des immobilisations			
Contrôle des écritures de régularisations passées			
Analyse et justification des comptes de la balance générale			
Elaboration et tirage des états financiers provisoires			
Elaboration et tirage de la balance après inventaire définitif			
Classement et archivages des documents comptables			
Contrôle de conformité, et de cohérence selon les exigences de l'OHADA et correction des anomalies			
Elaboration des états financiers définitifs			
Classement et archivages des documents comptables			

Source : Nous-même

Tableau n° 1 : présentation d'un compte

Débit

Crédit

Dates	Libellé de l'opération	Montant	Dates	Libellé de l'opération	Montant
.....
.....
	Solde créditeur au		Solde débiteur au
Total débit		Total crédit	

Source : DAYAN (2004 : 569)

Tableau n° 2 : présentation de la balance

Liste des comptes	Intitulés	Soldes d'ouverture		Mouvements de l'exercice		Total des mouvements		Soldes de fin de période	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	débiteurs	créditeurs
1...		x		x		x		x
2...	x		x		x		x	
3...	x		x		x		x	
4...	x		x		x		x	
5...	x		x		x		x	
Total I		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
60...	x		x	x	x	x	x	
61...	x		x		x		x	
62...	x		x				x	
66...	x							
70...		x	x			x		x
77...		x		x	x			x
Total II		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Total général = I+II		-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Source : NIANG (2010 : 338)

Tableau n° 3 : Tableau d'évaluation des risques opérationnels

Risques inhérents	Probabilité	Gravité	Durée
	Forte	Critique	Longue
	Moyen	Grave	courte
	Faible	Significative	
		Notable	

Source : Maders & al (2006 :49).

Tableau n°4 : Echelle d'évaluation du dispositif de gestion des risques opérationnels

Ordre	Efficacité	Description
1	Approprié	L'objectif de contrôle est atteint de façon optimale
2	Acceptable	L'objectif de contrôle est atteint mais au prix des efforts ne permettant pas une bonne optimisation des ressources et du système
3	Passable	L'objectif de contrôle est partiellement atteint avec les procédures mise place, mais on relève des incidents réguliers
4	Insuffisant	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas adapté aux risques à couvrir
5	Inexistant	L'objectif de contrôle n'est pas atteint car le contrôle n'est pas respecté

Source : OEC (2005 :42)

Tableau n°5 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact du risque

Ordre	Probabilité	Impact	Commentaire
1	Très faible	Insuffisant	Survenance et impact des risques opérationnels sont négligeables sur tout le processus comptable
2	Faible	Mineur	Faible incidence sur la qualité opérations traitées, sur les informations financières et non financières
3	Moyen	Modéré	Conséquences modérées
4	Forte	Majeur	conséquences d'une importance majeure tant sur la qualité des opérations traités que sur les informations financières et non financières
5	Très forte	Catastrophique	Réalisation du risque entraine de lourdes conséquences

Source : Nous-même, inspiré d'OEC (2005)

Tableau n°7 : Résultats du test de conformité et de permanence

Factures fournisseur	Collecte et contrôle des documents						Imputation et saisie				validation	
			Existence d'un visa, ou cachet reçu		Existence des mentions obligatoires (date, n°, raison sociale, nom client, montants, visa du responsable du service)		Existence du cachet imputé, date, code du journal, montant et compte à débiter et à créditer		Existence du cachet saisie, date de saisie, montant et compte à débiter et à créditer		Existence visa du responsable du département ou du service	
	E	R	OUI	NON	Oui	Non	Oui	Non	Oui	non	Oui	non
FACT PRE112889		X		X	X		X		X		X	
FACT N°49240/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N° 1757/13		X		X	X		X		X		X	
FACT F664		X		X	X		X		X		X	
FAC N°8193		X		X	X		X		X		X	
FACT N°13773/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°30/07-01		X		X	X		X		X		X	
FACT N°3008/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°11807/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°15/25JT3		X		X	X		X		X		X	
FACT N°8149		X		X	X		X		X		X	
FACT N°F521		X		X	X		X		X		X	
FACT N/W/2013/18 38		X		X	X		X		X		X	

FACT N°1710/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°2054		X		X	X		X		X		X	
FACT N°227/26-06- 13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°12/06/13		X		X	X		X		X		X	
FACT N°0000092		X		X	X		X		X		X	
FACT N°0008		X		X	X		X		X		X	
FACT FA000578		X		X	X		X		X		X	
TOTAL	0	20		20	20		20		20	0	20	

Source : Nous-même

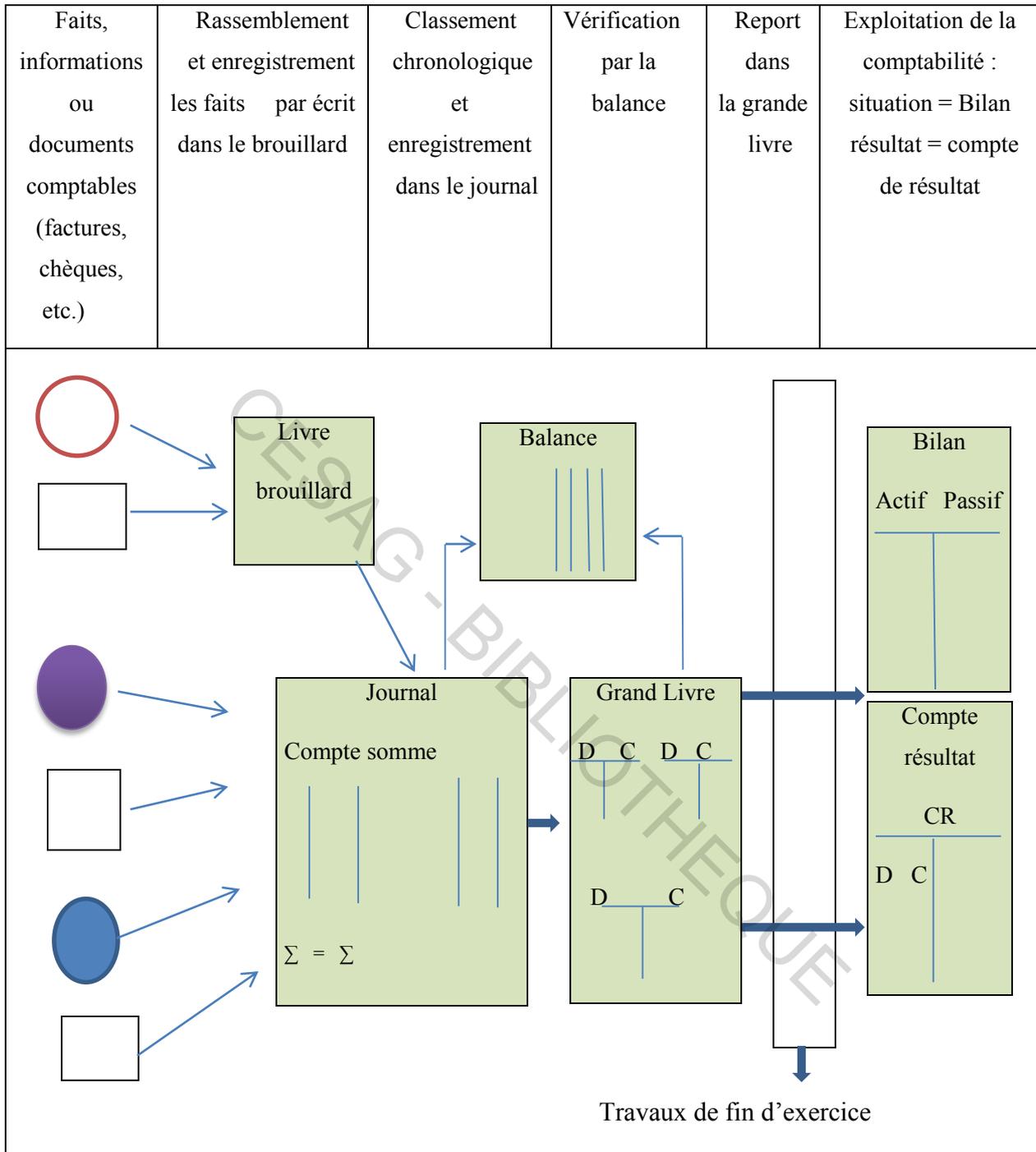
Tableau n°7 (bis) : Résultats du test de conformité et de permanence

	Collecte et contrôle des documents				Imputation et saisie				validation			
	E	R	OUI	NON	Oui	Non	Oui	Non	Oui	non	Oui	non
Factures clients			Existence d'un visa, ou cachet reçu	Existence des mentions obligatoires (date, n°, raison sociale, nom client, montants, visa du responsable du service)	Existence du cachet imputé, date, code du journal, montant et compte à débiter et à créditer	Existence du cachet saisie, date de saisie, montant et compte à débiter et à créditer	Existence visa du responsable du département ou du service					
FACT 41I0NEEMA ROC	X				X		X		X		X	
FACT 41E260889	X				X		X		X		X	
FACT 41E270770	X				X		X		X		X	
FACT 41E2508132	X				X		X		X		X	
FACT 41E270730	X				X		X		X		X	
FACT 41E240632	X				X		X		X		X	
FACT 41E210913	X				X		X		X		X	
FACT 41E250753	X				X		X		X		X	
FACT 41E230618	X				X		X		X		X	

FACT 41E220934	X				X		X		X		X	
FACT 41E2607103	X				X		X		X		X	
FACT 41E0225519	X				X		X		X		X	
FACT 41E161324	X				X		X		X		X	
FACT 41E270742	X				X		X		X		X	
FACT 41E141306	X				X		X		X		X	
FACT 41E250829	X				X		X		X		X	
FACT 41E210916	X				X		X		X		X	
FACT 41E230653	X				X		X		X		X	
FACT 41E270731	X				X		X		X		X	
TOTAL	20	0	0	0	20	0	20	0	20	0	20	0

Source : Nous-même

Figure n°1 : différentes étapes d'un processus comptable



Source : DAYAN (2004 : 585)

D = débit Σ = somme

C = crédit



BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

1. AUGROS Jean Claude & QUERUEL Michel (2000), Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, édition Economica, Paris, 422 pages.
2. BAPST Pierre Alexandre (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, revue française de l'audit interne N°162, 33 pages.
3. BERNARD Frédéric, REMY Gayraud, LAURENT Rousseau (2010), Contrôle Interne- concepts, Aspects réglementaires, Gestion des risques, Guide d'audit de la gestion de la fraude, Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent Référentiels, questionnaires, bonnes pratiques, 3^e édition, Edition Maxima, Paris, 325 pages.
4. BERNARD Barthélemy & AI (2006), Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, 471 pages.
5. BERTIN Elisabeth (2007), Audit Interne, enjeux & pratiques à l'international, édition d'Organisation, Paris, 320 pages.
6. BRUSLERIE Hubert (2001), Finance d'entreprise, édition Economica, Paris, 490 pages.
7. CAMARA Lucien (2006), La gestion des risques en micro-finance ; comment gérer avec efficacité les risques d'une institution financière, collection »Management et gestion « éd plantation, 175pages.
8. DANSOU GOVOEI Bernard (2006-2007), Précis de comptabilité générale, 2^e édition : Etuokdis Abidjan-Cotonou, 863 pages.
9. DAYAN Armand (2004), Manuel de gestion, Ellipse Edition Marketing S.A, Paris, 1088 pages.
10. DEPALLENS Georges (1997), Gestion Financière de l'entreprise, 11^e édition, éd Dalloz, Paris, 1078 pages.
11. DORIAH Brigitte (2001), Comptabilité et gestion des organisations, édition Dunod, Paris, 352 pages.
12. DOV Ogien (2006), Comptabilité et Audit bancaire, édition Dunod, Paris, 436 pages.
13. GRAEVE Jean & POTIER Jean (2001), système d'information : management et acteurs, édition Sapientia, Paris, 135 pages.
14. HAMAZAOUI Mohamed (2005), Gestion des risques & contrôle interne, Pearson Education, France, 243 pages.

15. IFACI (2001), les cahiers de la recherche, Paris, 59pages.
16. IFACI (2001), Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, prise de position de l'ECIIA, les cahiers de la recherche, Paris, N° 156 :53.pages.
17. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), Management des risques bancaires, édition AFGES, Paris, 393 pages.
18. JIMENEZ Christian (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Revue Banque Edition, 273 pages.
19. LACOSTE Olivier (2009), Comprendre les crises financières, Edition Eyrolles, Paris, 158 pages.
20. MADER Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc, Piloter les risques d'un projet, édition d'Organisation, Paris, 302 pages.
21. MADERS Henri-Pierre (1994) : Audit opérationnel dans les banques ; les éd d'organisations, Paris, 221 pages.
22. MEIER Olivier (2009), Dico du Manager, Edition Dunod, Paris, 240 pages.
23. MOREAU Frank (2002), Comprendre et gérer les risques, édition d'organisation, Paris, 222 pages.
24. NIANG Mor (2010), comptabilité des sociétés commerciales, comptabilité des groupes & comptabilité approfondie, 3è édition, Dakar, 462 pages.
25. OBERT Robert &MAIRESSE Marie-Pierre (2009), Comptabilité et audit : MANUEL ET APPLICATIONS, édition Dunod, Paris, 611 pages.
26. OBERT Robert (2004), synthèse droit et comptabilité tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et application, 4^{ème} édition, Edition Dunod, Paris, 495 pages.
27. OBERT Robert (2005), Comptabilité Approfondie & Révision, édition Dunod, Paris, 495 pages.
28. Ordre des Experts Comptables (2005), le contrôle interne-les missions d'accompagnement de l'Expert-Comptable : approche par analyse des risques et documentation, Edition ECM, Paris, 74 pages.
29. PEYARD Josette (1999), Gestion Financière Internationale, 5è édition, librairie Vuibert, Paris, 424 pages.
30. PIGE Benoit & MOHAMED Hamazaoui (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise & contrôle interne, Edition village mondial, Paris, 243 pages.

31. REIX Robert (2004), système d'information & management des organisations, édition Vuibert, France, 443 pages.
32. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^e édition, éd d'organisation, Paris, 479 pages.
33. RENARD Jacques (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, éd d'organisation, Paris, 472 pages.
34. SCHICK Pierre (2007), Momento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission édition Dunod, Paris, 215 pages.
35. SCHICK Pierre (2008), Momento d'audit interne, Dunod, Paris, 217pages.
36. VALIN Gérard & GAVANOU (2006), Control & Auditor, Dunod, Paris, 457pages.
37. VOLLE Michel (1997), Analyse des données, 4^e édition, édition Economica, Paris, 323 pages.

WEBOGRAPHIE

1. AUTORITE DES MARCHES FINANCIER (AMF) Shttp://www.amf-france.org/documents/general/9545_1.pdf, consulté le 28 août 2013.
2. GCAP (2003), Aide-mémoire : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS http://www.lamicrofinance.org/files/15272_Gestion_20de_20Risques_20Operationnel_s.pdf, consulté le 26 juin 2013.
3. Gestion des risques-Domaine de connaissances <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/ti-it/conn-know/risque-risk-fra.html>, consulté le 15 juillet 2013.
4. MAUROIS Yves (2004), Bâle 2 et les risques opérationnels, <http://www.amrae.fr/docs/rencontres/nice-2004/actes/a29doccommun.pdf>, consulté le 18 juillet 2013.