



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 19
(2007-2008)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE
IMMOBILISATIONS : CAS DE LA SOCIETE
NATIONALE D'ELECTRICITE DU SENEGAL
(Senelec)**

Bibliothèque du CESAG



106922

Présenté par :

M. KOITA Moustapha

Dirigé par :

M. DIENE Jean-Baptiste

Auditeur Interne aux ICS

Professeur vacataire au CESAG

DEDICACE

A notre cher frère Oumar TEMBELY...

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Il nous est essentiel, au terme de ce travail, d'adresser notre sincère reconnaissance et notre profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ✓ La **Commission de l'UEMOA** qui, grâce au soutien financier apporté, a rendu possible cette formation ;
- ✓ Le **CESAG** à travers son Directeur Général **M. KOANDA Mady** et tout son personnel, pour la qualité de la formation et du cadre de travail ;
- ✓ **M. YAZI Moussa**, Directeur de l'**ISCBF**, pour la qualité de l'enseignement dispensé et les conseils combien utiles ;
- ✓ **M. DIENE Jean-Baptiste**, qui, nonobstant ses multiples occupations, a bien voulu nous encadrer ;
- ✓ Le **Directeur Général** de la **Senelec**, pour nous avoir accepté en stage au sein de sa société ;
- ✓ Tout le personnel de la **DAICG** de la **Senelec**, singulièrement **M. NDOYE Matar**, Auditeur interne, pour son extraordinaire disponibilité, l'importance et la qualité des conseils donnés ainsi que sa grande courtoisie ;
- ✓ Tout le personnel de la **Senelec** pour sa collaboration dans la réalisation de ce travail ;
- ✓ Toute la **Communauté Malienne** du **CESAG**, pour le soutien permanent tout au long de cette formation.
- ✓ Tous les frères et sœurs Africains de la **19^e Promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion**, pour l'esprit de famille et d'intégration.

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFAI	: Association Française de l'Audit Interne
AFT	: Avis de Fin des Travaux
AMD	: Artel Mobiligence Dartwise
AMS	: Avis de Mise en Service
AO	: Appel d'Offres
AOI	: Appel d'Offres International
AP	: Accounting Payables
AQS	: Amélioration Qualité du Service
AZF	: Azote Fertilisants
BC	: Bon de Commande
BE	: Bordereau d'Emission
BL	: Bordereau de Livraison
BNC	: Bénéfice Non Commercial
BR	: Bordereau de Réception
BT	: Basse Tension
CA	: Conseil d'Administration
CES	: Compagnie d'Electricité du Sénégal
CESAG	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG	: Contrôleur de Gestion
COD	: Caisse des Opérations Diverses
COSO	: Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CR	: Centre de Responsabilité
CRSE	: Commission de Régulation du Secteur de l'Energie
DAICG	: Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion
DAIO	: Direction de l'Audit Interne et Organisation
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
DAPAJ	: Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques
DAP	: Département Approvisionnements
DAT	: Demande d'Achat de Travaux
DCG	: Direction du Contrôle Général
DCI	: Demande de Cession Interne
DDT	: Demande de Démarrage des Travaux
DEQ	: Direction des Equipements
DESS	: Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DFC	: Direction Financière et Comptable
DG	: Directeur Général
DGA	: Directeur Général Adjoint
DI	: Demande d'Investissement
DOI	: Demande d'Ouverture d'Imputation
DP	: Direction Production
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DT	: Demande de Travaux
EDS	: Electricité du Sénégal
FA	: Fixed Assets
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
GWh	: Gigawattheure
HT	: Haute Tension

TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS (SUITE)

IAS : International Accounting Standards
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS : International Financial Reporting Standards
IIA : Institute of Internal Auditors
ISCBF : Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
KWh : Kilowattheure
LC : Lettre de Commande
LPDSE : Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Energie
MT : Moyenne Tension
N/A : Non Appliqué
NITI : Numéro d'Identification pour les Taxes et Impôts
NINEA : Numéro d'Identification National des Entreprises et Associations
NSEES : Nouvelle Société d'Eclairage et Electrique du Sénégal
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
O&M : Operations & Maintenance
PC : Pièce de Caisse
PV : Procès-verbal
PVR : Procès-verbal de Réception
QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
SCI : Service Comptabilité Immobilisations
SCF : Service Comptabilité Fournisseurs
SEES : Société d'Eclairage Electrique du Sénégal
SEG : Service Etudes Générales
SEIC : Société Electrique et Industrielle du Baol-Seib et de la Casamance
SEP : Service Equipements de Production
SER : Service Equipements de Réseaux
SF : Service Fiscal
SGLS : Service de Gestion Logistique des Stocks
SI : Service Informatique/ Système d'Information
SIE : Système d'Information sur l'Energie au Sénégal
SL : Service Logistique
SM : Service Maintenance
SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
Senelec : Société Nationale d'Electricité
SYSCOA : Système Comptable Ouest-Africain
TM : Top Management
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCINT : Unité Comptabilité des Immobilisations Non Techniques
UCIT : Unité Comptabilité des Immobilisations Techniques
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UGTI : Unité de Gestion Technique des Immobilisations
USA : United States of America

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma illustratif des quatre familles de risques.	20
Figure 2 : Exemple de matrice d'hierarchisation de risque.	50
Figure 3 : Exemple d'analyse des lacunes dans le domaine de la manutention.	52
Figure 4 : Présentation synthétique du modèle d'analyse de l'étude.	57
Figure 5 : Présentation du niveau des risques.	104
Figure 6 : Cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.	110

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des types de risques selon la nature de l'activité.....	19
Tableau 2 : Classement des risques selon la nature.....	21
Tableau 3 : Classement des risques selon le niveau.....	21
Tableau 4 : Récapitulatif des risques opérationnels du cycle immobilisations.....	24
Tableau 5 : Dispositifs pour palier les risques opérationnels du cycle immobilisations.....	34
Tableau 6 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque.....	49
Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité du risque.....	49
Tableau 8 : Evaluation de dispositifs de contrôle interne.....	52
Tableau 9 : Population rencontrée dans le cadre de l'étude.....	58
Tableau 10 : Evolution de certaines composantes essentielles.....	70
Tableau 11 : Situation des immobilisations corporelles au 31/12/2007.....	72
Tableau 12 : Test de conformité et de permanence sur la validation des DI ou DOI.....	84
Tableau 13 : Test de conformité et de permanence sur le contrôle des factures d'immobilisations.....	85
Tableau 14 : Tests de permanence sur le suivi des immobilisations réalisées.....	86
Tableau 15 : Tâches liées au cycle immobilisations de la Senelec.....	87
Tableau 16 : Identification des risques opérationnels.....	90
Tableau 17 : Fourchettes d'évaluation de la connexité.....	95
Tableau 18 : Evaluation de la connexité entre risques et objectifs du contrôle interne.....	96
Tableau 19 : Grille d'évaluation de la probabilité de survenance.....	98
Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels.....	98
Tableau 21 : Niveaux et valeurs d'évaluation de l'impact des risques sur les objectifs.....	101
Tableau 22 : Evaluation de l'impact des risques sur les objectifs.....	102
Tableau 23 : Echelle d'évaluation du dispositif de management des risques.....	106
Tableau 24 : Evaluation du dispositif de management des risques décelés.....	107
Tableau 25 : Niveau d'analyse de la cartographie des risques.....	113
Tableau 26 : Plan d'action pour les risques les plus significatifs.....	114
Tableau 27 : Recommandations pour les autres risques.....	117

Table des matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
Table des matières	vii
Introduction générale	1
Première Partie: Cadre théorique de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations.....	8
Introduction	9
Chapitre I : Analyse du cycle immobilisations.....	10
1.1. Aperçu général du cycle immobilisations	11
1.1.1. Notion de cycle immobilisations	11
1.1.2. Objectifs du cycle immobilisations	11
1.1.3. Aspects opérationnels du cycle immobilisations.....	11
1.1.3.1. Evaluation et identification des besoins en équipements	12
1.1.3.2. Expression interne des besoins.....	12
1.1.3.3. Sélection des fournisseurs	12
1.1.3.4. Commande d'immobilisations ou de démarrage de travaux	12
1.1.3.5. Réception des biens ou ouvrages.....	13
1.1.3.6. Protection des biens.....	13
1.1.3.7. Cessions, destructions et mises au rebut.....	13
1.1.4. Aspects comptables du cycle immobilisations	13
1.1.4.1. Réception et contrôle des factures d'immobilisations.....	15
1.1.4.2. Suivi des travaux relatifs aux immobilisations fabriquées ou construites.....	15
1.1.4.3. Comptabilisation des immobilisations	16
1.1.4.4. Suivi des mouvements des immobilisations.....	16
1.1.4.5. Inventaire physique des immobilisations	16
1.1.4.6. Opérations comptables de fin d'exercice relatives aux immobilisations	16
1.2. Risques liés au cycle immobilisations.....	16
1.2.1. Notion de risque	17
1.2.1.1. Définition du risque.....	17
1.2.1.2. Dimensions du risque	18
1.2.2. Typologie des risques.....	19
1.2.2.1. Selon la nature de l'activité	19
1.2.2.2. Risques relatifs au domaine de l'audit.....	20
1.2.3. Risques opérationnels du cycle immobilisations.....	21
1.2.3.1. Notion de risque opérationnel	22
1.2.3.2. Aperçu des risques opérationnels du cycle immobilisations.....	23
1.3. Dispositifs de contrôle interne	25
1.3.1. Notion de contrôle interne	26
1.3.2. Définition du contrôle interne	26
1.3.3. Composantes du contrôle interne	27
1.3.3.1. Environnement interne favorable	28
1.3.3.2. Définition des objectifs stratégiques.....	28
1.3.3.3. Identification des événements susceptibles d'avoir un effet négatif.....	28
1.3.3.4. Evaluation du risque	28
1.3.3.5. Traitement du risque.....	29

1.3.3.6. Activités de contrôle.....	30
1.3.3.7. Information et communication.....	30
1.3.3.8. Pilotage.....	30
1.3.4. Limites du contrôle interne.....	31
1.3.5. Conditions de réussite du contrôle interne.....	31
1.3.5.1. Adhésion des dirigeants.....	31
1.3.5.2. Personnel compétent et intègre.....	32
1.3.5.3. Définition des fonctions et des rôles.....	32
1.3.5.4. Dispositifs de contrôle.....	32
1.3.6. Dispositifs à mettre en œuvre pour palier les risques opérationnels liés au cycle immobilisations.....	33
Chapitre II : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	37
2.1. Aperçu de la notion de cartographie des risques.....	37
2.1.1. Notion de cartographie des risques.....	37
2.1.2. Définition de la cartographie des risques.....	38
2.1.3. Objectifs de la cartographie des risques.....	39
2.1.4. Motivations de l'élaboration d'une cartographie.....	40
2.1.5. Facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	40
2.1.5.1. Objectifs clairs et bien définis.....	41
2.1.5.2. Désignation d'un sponsor pour l'élaboration d'une cartographie.....	41
2.1.5.3. Constitution d'un groupe de travail de qualité.....	41
2.1.5.4. Moyens.....	41
2.1.5.5. Appropriation de la méthode par les « Stakeholders ».....	42
2.2. Types de cartographies des risques.....	42
2.2.1. Cartographie globale.....	42
2.2.2. Cartographie thématique.....	42
2.3. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	42
2.3.1. Différentes approches.....	43
2.3.1.1. Approche Top-down.....	43
2.3.1.2. Approche Bottom-up.....	43
2.3.1.3. Approche combinée.....	43
2.3.1.4. Approche par le Benchmarking.....	44
2.3.2. Différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	44
2.3.2.1. Phase de préparation.....	45
2.3.2.2. Phase de planification.....	45
2.3.2.3. Phase de synthèse.....	53
2.3.2.4. Plan d'action et suivi de sa mise en œuvre.....	53
Chapitre III : Modèle d'analyse de l'étude.....	55
3.1. Description du modèle d'analyse de l'étude.....	55
3.1.1. Présentation théorique du modèle d'analyse.....	55
3.1.1.1. Prise de connaissance du processus à étudier.....	55
3.1.1.2. Identification des risques.....	56
3.1.1.3. Evaluation des risques.....	56
3.1.1.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques décelés.....	56
3.1.1.5. Présentation et analyse de la cartographie des risques.....	56
3.2. Collecte de données.....	58
3.2.1. Population rencontrée.....	58
3.2.2. Outils de collecte de données.....	59
3.2.2.1. Revue documentaire sectorielle.....	59
3.2.2.2. Manuel de procédures.....	59

3.2.2.3. Observation.....	59
3.2.2.4. Entretien	60
3.2.2.5. Tableau d'identification des risques	60
3.2.2.6. Questionnaire de Contrôle Interne.....	60
3.2.2.7. Grille d'analyse des tâches	60
Conclusion de la première partie.....	61
Deuxième Partie: Cadre pratique de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations : cas de la Senelec.....	62
Introduction	63
Chapitre IV : Présentation de la Senelec et de son cycle immobilisations.....	64
4.1. Présentation de la Senelec	64
4.1.1. Historique et évolution	64
4.1.2. Cadre institutionnel	65
4.1.3. Organisation	65
4.1.3.1. Directeur Général	66
4.1.3.2. Directeur Général Adjoint.....	66
4.1.3.3. Direction des Ressources Humaines.....	66
4.1.3.4. Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion	66
4.1.3.5. Direction de la Production.....	67
4.1.3.6. Direction du Transport.....	67
4.1.3.7. Direction de la Distribution	67
4.1.3.8. Direction Commerciale et de la Clientèle.....	67
4.1.3.9. Direction des Etudes Générales.....	67
4.1.3.10. Direction de l'Équipement.....	68
4.1.3.11. Direction Financière et de la Comptabilité.....	68
4.1.3.12. Direction de la Communication.....	68
4.1.3.13. Direction du Contrôle Général	68
4.1.3.14. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques	68
4.1.3.15. Conseiller chargé de l'Environnement, de la Sécurité et de la Qualité	69
4.1.3.16. Délégations Régionales	69
4.1.3.17. Conseillers Techniques du DG	69
4.1.4. Missions et objectifs	70
4.1.5. Quelques chiffres-clés	70
4.1.6. Défis à relever.....	71
4.2. Présentation du cycle immobilisations de la Senelec	71
4.2.1. Composantes du cycle immobilisations de la Senelec	71
4.2.1.1. Immobilisations techniques ou indirectes.....	71
4.2.1.2. Immobilisations non techniques ou directes.....	72
4.2.2. Objectifs du cycle immobilisations de la Senelec	72
4.2.3. Organisation du cycle immobilisations de la Senelec	73
4.2.3.1. Service Comptabilité des Immobilisations	73
4.2.3.2. Service Equipements de Production	74
4.2.3.3. Service Equipements de Réseaux	74
4.2.3.4. Unité de Gestion Technique des Immobilisations.....	74
4.2.3.5. Département Approvisionnements	75
4.2.3.6. Service Gestion Logistique des Stocks.....	75
4.2.3.7. Service Maintenance.....	75
4.2.3.8. Service Logistique	75
4.2.3.9. Service Informatique	75
4.3. Description du cycle immobilisations de la Senelec	76

4.3.1. Description des procédures opérationnelles	76
4.3.1.1. Budget d'investissements	76
4.3.1.2. Expression du besoin	77
4.3.1.3. Sélection des fournisseurs	77
4.3.1.4. Lancement de la commande	78
4.3.1.5. Réception des immobilisations	78
4.3.1.6. Réception des factures d'immobilisations	79
4.3.1.7. Comptabilisation des factures d'immobilisations	79
4.3.1.8. Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même	80
4.3.1.9. Mise à jour du fichier des immobilisations	80
4.3.1.10. Suivi des immobilisations	80
4.3.1.10.1. Travaux d'entretien et de maintenance	80
4.3.1.10.2. Suivi des mouvements	81
4.3.1.11. Sortie des immobilisations	82
4.3.1.12. Inventaire physique	83
4.3.1.13. Travaux de régularisation (dotations aux amortissements et ajustements) ...	84
4.3.2. Tests de conformité et de permanence	84
4.3.2.1. Test sur l'expression du besoin	84
4.3.2.2. Sélection des fournisseurs	85
4.3.2.3. Réception des factures d'immobilisations	85
4.3.2.4. Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même	85
Chapitre V : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec	87
5.1. Analyse des activités du cycle immobilisations de la Senelec	87
5.2. Identification des risques	89
5.3. Evaluation de la connexité entre les risques décelés et les objectifs du contrôle interne ..	95
5.4. Evaluation des risques	98
5.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques	98
5.4.2. Evaluation de l'impact des risques sur les objectifs	101
5.4.3. Détermination du niveau des risques	103
5.5. Evaluation du dispositif actuel de management des risques	106
5.6. Présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec	109
Chapitre VI : Analyse de la cartographie des risques	112
6.1. Analyse de la cartographie des risques	112
6.2. Plan d'action pour les risques les plus significatifs	113
6.3. Recommandations	116
Conclusion de la deuxième partie	118
Conclusion générale	119
ANNEXE	121
Bibliographie	146

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Introduction
générale**

Le mot « risque » est très usité, mais dans des acceptions variant d'une personne à l'autre. L'être humain, dans ses actions, ses interactions avec son environnement, a toujours été exposé aux risques liés à celles-ci. La gestion de ces risques a évolué au fur et à mesure que l'appréhension de ceux-ci par l'être humain, les nations, les entreprises et autres organisations évoluait.

En effet, la question de la gestion des risques auxquels sont confrontées les entreprises ne date pas d'aujourd'hui. Mais le concept moderne du risque est apparu il y a environ trois siècles notamment en Angleterre dans l'Oxford English dictionary (Cleary, 2006 :7). Plus récemment, des auteurs comme Peter Bernstein, dans son ouvrage « l'histoire incroyable du risque » a parlé de la maîtrise du risque (1998). Mais force est de reconnaître que la maîtrise du risque a revêtu l'importance qu'on lui accorde aujourd'hui suite à l'éclatement d'une série de scandales enregistrée à la fin du XXème siècle et au début du troisième millénaire, parmi lesquels l'on peut citer ELF, ENRON, VIVENDI, PARMALAT etc. qui ont ébranlé le monde de la finance.

Outre ces scandales, le monde a connu de grandes catastrophes industrielles qui ont entraîné la disparition de grandes compagnies. Les causes étaient liées en général à une mauvaise gestion des risques liés aux immobilisations (installations et équipements notamment) ; le cas de l'usine AZF de Toulouse en France, intervenu en septembre 2001 en est l'illustration parfaite. A cela, il convient d'ajouter celles dues à un manque de politiques de suivi des immobilisations se traduisant par le vieillissement de l'outil industriel, les difficultés des entreprises à faire face aux besoins croissants de leurs clients, voire la fermeture pure et simple de certaines unités.

Ces constats ont contribué à une forte prise de conscience par les entreprises quant à leur exposition et leur vulnérabilité aux risques.

Face à cette incertitude, beaucoup d'entreprises ont réalisé la nécessité de :

- a) élaborer et mettre en place des dispositifs modernes,
- b) renforcer ceux existants, afin de permettre la maîtrise des risques et, partant, l'atteinte des objectifs stratégiques.

De nos jours, la plupart des entreprises font face à des risques divers, généralement d'ordre sectoriel, organisationnel, économique, financier, humain, social etc. Et il est impératif d'y remédier. Cela doit passer par une identification, une évaluation, un classement, une réduction, un partage ou un évitement de ces risques.

Les entreprises industrielles en général, et celles évoluant dans le secteur énergétique en particulier, ont dans leur patrimoine de valeurs considérables en immobilisations (Barry, 1996 :49). Dès lors, la gestion de celles-ci pour ce type d'opérateur paraît essentielle.

En effet, 50% des pertes d'exploitation constatées par les sociétés d'électricité sont dues aux défections des transformateurs (automation 2000)¹.

Il est en outre relevé que dans ce secteur, l'actif immobilisé est constitué pour l'essentiel d'immobilisations corporelles à savoir les constructions, les centrales et autres équipements lourds.

Afin de sauvegarder et sécuriser le patrimoine, la mise en place d'outils de gestion des risques est indispensable pour toute entreprise soucieuse de l'optimisation de ses opérations et l'atteinte de ses objectifs.

La Senelec, comme toutes les sociétés d'Etat, fait face à des risques dus à plusieurs facteurs parmi lesquels l'objet (fourniture d'électricité à tous les Sénégalais), le management, les ressources humaines et surtout les processus tels que l'approvisionnement, la production, le stockage, la gestion des immobilisations, etc.

Ces trois dernières décennies ont connu une croissance notoire de la demande mondiale en énergie. Le Sénégal n'échappe pas à cette situation.

En effet, lancée en 1997, prenant en compte cette donnée, la Lettre de Politique de Développement du Secteur de l'Énergie (LPDSE) avait identifié un certain nombre de problèmes auxquels le sous-secteur de l'électricité était confronté et dont certains persistent toujours. On peut citer entre autres :

- le manque de ressources publiques nécessaires à l'effort d'investissement, au renouvellement et à la maintenance des installations existantes ;
- la qualité insuffisante des services d'électricité avec une demande non satisfaite due à un manque de production (délestages fréquentes) ;
- le faible taux d'électrification surtout rurale (Rapport du SIE, 2007 : 20).

La Senelec, en tant qu'acteur principal dans la fourniture d'électricité au Sénégal, et suite à la nouvelle politique de l'État en matière énergétique, a connu une grande réforme en vue de faire face aux défis auxquels elle est confrontée notamment le changement du rôle de l'État et l'implication du privé dans la nouvelle politique énergétique.

¹ Fabricant de transformateur : www.automation2000.com

Dans le cadre de cette réforme la Senelec s'est engagée dans une politique d'investissements et de renforcement de ses installations existantes. Cette redynamisation s'est traduite par une augmentation de la capacité de production et l'amélioration de la qualité du service. Cela s'est manifesté par l'acquisition d'importantes immobilisations lesquelles, si elles ne sont pas bien gérées, ne contribueront pas à l'atteinte des objectifs que la société s'est fixés.

Pour cela, la Senelec doit faire face à une bonne identification de ses besoins d'investissement, à une meilleure appréciation de leur opportunité, à leur acquisition dans les meilleures conditions, à leur qualité, à leur entrée dans le patrimoine, à leur suivi (protection) et à leur sortie du patrimoine (cession, mise au rebut ou destruction) à leur inventaire (valorisation et ajustements).

Ces actions sus évoquées sont fondamentales pour assurer la continuité de l'exploitation (going concern) de la Senelec.

A la Senelec les risques liés au cycle immobilisations sont d'origine interne et externe.

Ceux d'origine externe sont entre autres les crises internationales, la flambée du prix du baril du pétrole, le caractère hautement social et stratégique du produit, la politique énergétique de l'État du Sénégal, etc. Il est à signaler que la maîtrise de ces facteurs ne dépend pas de la Senelec.

En revanche, ceux d'origine interne sont liés aux procédures mises en place au sein de l'entreprise. Celles-ci paraissent insuffisantes aujourd'hui pour assurer l'identification et la gestion de certains risques tels que :

- le dépassement du budget d'investissement ;
- les acquisitions inopportunes ou inadaptées ;
- l'utilisation inefficace et inefficente de certaines immobilisations ;
- les détournements ou vols de biens ;
- les sorties d'immobilisations souvent non formalisées ;
- la non identification des immobilisations et de leurs valeurs exactes.

Il est à noter que cette liste n'est pas exhaustive.

Les risques ci-dessus énumérés trouvent leur origine dans :

- la mauvaise identification des besoins d'investissement ;
- la non pertinence du choix des investissements réalisés ;
- le manque de procédures suffisantes pour le suivi des investissements ;
- l'insuffisance de dispositifs de protection des immobilisations ;
- la formation du personnel aux bonnes pratiques en la matière ;

- l'insuffisance de dispositifs de gestion des sorties d'immobilisations ;
- la non réalisation des prises d'inventaire physique.

Pour circonscrire ces risques, les actions suivantes sont envisageables :

- ❖ adoption d'un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework)²;
- ❖ élaboration d'un manuel de procédures de gestion des immobilisations intégrant la gestion des risques ;
- ❖ élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations ;
- ❖ reengineering des processus du cycle immobilisations.

Au regard des solutions ci-dessus listées, nous retenons celle portant sur la cartographie des risques opérationnels qui pour nous permettra d'identifier, de classer et de manager les risques décelés.

Ainsi la question de recherche de notre mémoire est formulée comme suit :

Comment se présentent les risques opérationnels liés au cycle immobilisations ?

De cette question de départ découlent les interrogations suivantes :

- ❖ quelles sont les tâches qui composent le cycle immobilisations ?
- ❖ quels sont les risques opérationnels liés à ces tâches ?
- ❖ quels sont les dispositifs de maîtrise de ces risques ?

Ces différentes considérations ont motivé le choix du thème de recherche intitulé « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations : cas de la Senelec ».

Ainsi notre mémoire est composé de deux parties : la première procédera à la revue de littérature sur la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations en général et la seconde s'intéressera à l'application de cette cartographie au cas spécifique de la Senelec.

Le principal objectif de notre étude est de réaliser une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations permettant à la Senelec d'une part, l'optimisation de ses

² COSO 2: Enterprise Risk Management Framework.

opérations, et d'autre part, la mise à la disposition de l'entreprise d'un outil de gestion efficace des risques lié à ce cycle.

De façon spécifique il s'agira pour nous de :

- ❖ identifier les tâches du cycle immobilisations ;
- ❖ identifier les principaux risques liés à ces tâches ;
- ❖ évaluer les risques identifiés ;
- ❖ déterminer leur degré de survenance et leur impact ;
- ❖ définir le niveau des risques identifiés ;
- ❖ élaborer une cartographie des risques ;
- ❖ formuler des recommandations en vue d'un meilleur management des risques.

Nous comptons effectuer nos recherches strictement sur les processus du cycle immobilisations et les limiter aux immobilisations corporelles ; compte tenu du secteur d'activité de la Senelec, de leur importance dans le patrimoine de celle-ci et de leur place dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'étude que nous comptons mener est aujourd'hui d'une grande importance. Ce qui lui confère un intérêt certain. Cet intérêt se situe à quatre niveaux :

❖ Pour la Senelec

Notre étude permettra à la Senelec de disposer d'une cartographie des risques opérationnels liés à son cycle immobilisations et, ainsi, d'adopter une politique de gestion des risques plus efficace. Elle permettra, aussi, à l'auditeur interne de la société de posséder un catalogue des risques liés à ce cycle, ce qui l'aidera à parfaire son programme d'audit dans ce domaine.

❖ Pour le CESAG

Elle permettra au CESAG d'apprécier la capacité d'analyse de ses stagiaires dans le domaine du management en général, et dans leur discipline de spécialisation en particulier ; aussi aux nouveaux stagiaires de celui-ci de disposer de la documentation leur permettant d'appréhender la démarche d'une cartographie des risques.

❖ Pour le lecteur

Elle constituera pour celui-ci un portail d'informations quant à la notion de gestion des risques en général, et la cartographie des risques en particulier.

❖ **Pour nous mêmes**

Cette étude sera une formidable occasion de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises lors de notre valeureuse formation au CESAG mais nous permettra en plus de comprendre et de nous familiariser avec la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première Partie

**Cadre théorique de l'élaboration d'une
cartographie des risques opérationnels liés
au cycle immobilisations**

Introduction

La gestion des risques pour une entreprise paraît aujourd'hui plus que jamais nécessaire en ce sens qu'elle conditionne son avenir (Jimenez, 2008 : 2).

Toute activité humaine est potentiellement porteuse de risque (Maders & Masselin, 2006).

Partant de là, l'entreprise, étant une œuvre humaine, l'est naturellement exposée.

La nécessité pour elle de gérer les risques auxquels elle fait face, passe impérativement par la mise en place de dispositifs appropriés.

Pour ce faire la connaissance et la compréhension du secteur d'activité et du cadre réglementaire, l'identification des différentes sources de risques, le dispositif de maîtrise de ces risques, leur évaluation régulière, la politique ainsi que les méthodes de gestion des risques (réduction, rétention, partage, ...) sont essentiels.

Pour la réalisation de la nouvelle politique dans laquelle elle s'est résolument engagée en vue de permettre une couverture plus large du territoire Sénégalais et de fournir un service de qualité à sa clientèle, la Senelec a consenti d'énormes efforts d'investissements et de renforcement au niveau de ses centrales et réseaux mais aussi au niveau de l'accessibilité de ses services à tous les Sénégalais.

La mise en œuvre de cette politique s'est accompagnée de risques que la société doit identifier et gérer. Pour cela la connaissance du cycle immobilisations, l'identification des risques qui lui sont liés, leur évaluation, leur cartographie s'imposent aux fins d'une meilleure gestion.

Nous aborderons dans cette première partie la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations à travers une revue littéraire. Elle comportera un premier chapitre axé sur l'analyse du cycle immobilisations, un second qui portera sur la démarche de l'élaboration d'une cartographie des risques et un troisième chapitre qui décrira le modèle d'analyse de notre étude.

Chapitre I : Analyse du cycle immobilisations

L'entreprise est perçue comme un ensemble de processus prioritairement orientés clients (Brilman & Hérard, 2006 : 360). Ces processus sont constitués de flux d'activités nécessaires à la réalisation des objectifs que toute organisation se fixe.

L'analyse de l'ensemble des processus d'une entreprise doit être privilégiée par celle-ci en vue de créer de la valeur ajoutée pour le client. Cela passe par un diagnostic en profondeur de l'ensemble des activités de l'entreprise pour identifier les facteurs de risques que comportent celles-ci.

Le cycle immobilisations dont il s'agit ici, est vital dans la réalisation des objectifs d'une entreprise évoluant dans le secteur énergétique. Il comprend l'ensemble des moyens de production, de transport et de distribution mais aussi d'autres catégories comme les matériels et mobiliers de bureau dont celle-ci dispose.

La maîtrise des activités qui composent ce cycle doit être au cœur du dispositif de contrôle interne. Celle-ci nécessite une identification des principaux risques et une réponse appropriée à ceux-ci.

Pour ce faire l'un des outils dont l'efficacité est avérée est la cartographie des risques. A cet effet, il est fondamental de comprendre l'ensemble des activités du cycle immobilisations objet de la cartographie.

Dans ce chapitre, seront successivement développés : le cycle immobilisations, les activités qui le composent, les risques liés à ces activités et le dispositif de contrôle interne mis en place à cet effet.

1.1. Aperçu général du cycle immobilisations

Dans cette première section il s'agira de définir la notion de cycle immobilisations, ses objectifs, les procédures opérationnelles et comptables qui le composent.

1.1.1. Notion de cycle immobilisations

Le cycle immobilisations, à l'instar des autres cycles tels qu'achats/fournisseurs ou ventes/clients, occupe une place essentielle dans le fonctionnement d'une entreprise.

Il couvre l'ensemble des opérations ayant trait aux immobilisations c'est-à-dire de l'identification du besoin d'investissements à la sortie de l'immobilisation du patrimoine (Barry, 2004 : 32).

1.1.2. Objectifs du cycle immobilisations

Une analyse des opérations du cycle immobilisations permet de comprendre un certain nombre d'objectifs qui lui sont assignés. Il s'agit entre autres de (Barry, 2004 : 34) :

- ❖ la bonne politique d'investissement ;
- ❖ l'acquisition économique des biens ;
- ❖ la sauvegarde et la protection du patrimoine.

En référence à la définition des immobilisations comme étant des éléments durables et nécessaires à l'exploitation d'une entreprise (Lozato, 2001 : 23) on peut dire que l'un des objectifs principaux du cycle immobilisations est d'assurer la pérennité de l'entreprise.

1.1.3. Aspects opérationnels du cycle immobilisations

Les aspects opérationnels du cycle immobilisations rassemblent un certain nombre de fonctions pour lesquelles des procédures claires et bien définies doivent être élaborées et mises en œuvre en vue de favoriser l'atteinte des objectifs du contrôle interne notamment la protection et la sauvegarde du patrimoine. Selon Barry (2004 : 36) ces fonctions sont les suivantes :

- l'évaluation et l'identification des besoins en équipements ;
- l'expression interne des besoins ;
- la sélection des fournisseurs ;
- la commande d'immobilisations ou de démarrage de travaux ;
- la réception des biens ou ouvrages ;

- la protection des biens ;
- les cessions, les destructions et les mises au rebut.

Les fonctions ci-dessus citées sont ci-après développées :

1.1.3.1. Evaluation et identification des besoins en équipements

Cette fonction a trait à l'ensemble des opérations de recensement et d'évaluation des besoins en équipements ainsi que la détermination des modalités de financement de ces besoins (Barry : 2004 : 36).

Ces besoins ainsi identifiés et évalués seront consignés dans un document appelé budget d'investissements qui est en fait la traduction chiffrée de ces besoins et par la suite soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

1.1.3.2. Expression interne des besoins

Cette fonction est relative aux expressions formulées par les différents services ou départements pour la satisfaction de leurs besoins en biens d'équipements et autres immobilisations corporelles (Barry : 2004 : 37). Ils sont en général exprimés par des demandes d'achats ou demandes de démarrage des travaux.

1.1.3.3. Sélection des fournisseurs

Elle a trait aux procédures de mise en concurrence des fournisseurs. Elle se fait généralement par Appel d'offres ou par consultation à partir du fichier des fournisseurs agréés suivant la nature de la demande exprimée (Barry : 2004 : 19). Cette fonction est généralement du ressort du service des achats et de la Direction générale. Dans le cas des entreprises publiques comme le cas de celle faisant objet de notre étude, certaines structures de contrôle telles que la Direction des marchés publics interviennent dans le processus de sélection des fournisseurs.

1.1.3.4. Commande d'immobilisations ou de démarrage de travaux

Elle est relative aux opérations d'émission de bons de commande ou de lettres de commande. Elle englobe aussi les opérations de relance de fournisseurs en cas de retard constaté dans le « processus commande » (Barry : 2004 : 20).

1.1.3.5. Réception des biens ou ouvrages

Elle regroupe les opérations de contrôles qualitatifs et quantitatifs des biens livrés par le fournisseur. Elle est exercée par une personne ou par une commission de réception dans les grandes entreprises (Barry : 2004 : 20). Elle est généralement matérialisée par un bordereau de réception ou un procès-verbal de réception établi par la personne ou la commission qui reçoit.

1.1.3.6. Protection des biens

Elle regroupe les procédures de suivi des immobilisations : l'établissement des fichiers des immobilisations, les opérations d'entretien et de maintenance, les opérations d'inventaire physique des biens ainsi que la couverture des biens par des polices d'assurance. Cette fonction est indispensable pour toute entreprise industrielle.

1.1.3.7. Cessions, destructions et mises au rebut

Elle concerne les procédures suivantes :

- ❖ l'identification des immobilisations éligibles à la réforme, à la cession ou à la mise au rebut ;
- ❖ l'approbation préalable de ces opérations par les personnes ou organes habilités par l'entreprise ;
- ❖ l'information du service comptable (Lozato, 2001 : 27).

1.1.4. Aspects comptables du cycle immobilisations

A ce niveau les procédures comptables appliquées sont fonction des principes et des règles comptables en vigueur. Dans notre espace économique ce sont ceux de l'OHADA et/ou du SYSCOA. Mais au delà de ceux-ci, la nécessité de faire un aperçu de certaines dispositions des normes IFRS à cet effet nous semble tout aussi intéressante.

Ceci étant, certains points méritent d'être éclaircis :

- ❖ Suivant la définition des immobilisations donnée par l'OHADA (propriété juridique), ne doivent apparaître dans le bilan de l'entreprise que les immobilisations dont celle-ci est propriétaire.

Cependant, l'OHADA a fait une exception à cette règle. Elle est relative aux biens pris en crédit-bail qui doivent être enregistrés au bilan (principe de la prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique).

La norme IAS/IFRS 16 va dans le même sens mais elle exige à ce qu'il soit prouvé la possibilité pour l'entreprise d'en tirer des avantages économiques certains (Heem, 2004 : 72).

- ❖ La distinction doit être faite entre immobilisation et charge. Elle est dans certains cas délicate surtout le cas des dépenses d'entretien et de réparation effectuées sur les immobilisations.

Les solutions suivantes sont généralement retenues (Lozato, 2001 : 25) :

- si la dépense est effectuée pour assurer le maintien du bien dans un état normal d'utilisation jusqu'à la fin de sa durée de vie, alors elle constitue une charge ;
- par contre si la dépense engagée entraîne une augmentation de la valeur du bien ou sa durée d'utilisation prévue, alors elle sera prise en compte dans le bilan de l'entreprise comme étant une immobilisation (cas des grosses réparations).
- ❖ Les immobilisations doivent être enregistrées à leurs valeurs d'origine et maintenues au bilan de l'entreprise (principe du coût historique).

La valeur d'origine peut être (SYSCOA, 1996 :200, OHADA, 2002 :363 et Barry, 2004 :43) :

- le coût d'achat augmenté des frais accessoires (droits de douanes, frais de transit et de transport, assurances, frais d'installation...)
- la valeur d'apport pour les immobilisations apportées par les actionnaires ou associés (création, augmentation de capital, fusion...)
- le coût de production pour les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même. Il correspond à l'ensemble des charges engagées en vue de la production de l'immobilisation (coût des matières premières consommées augmenté des autres charges directes et indirectes).

La notion du « coût historique » devra faire place à celle de la « juste valeur » avec l'adoption des nouvelles normes internationales (IFRS). En effet, la norme IAS/IFRS 16 préconise une réévaluation des immobilisations à chaque clôture de l'exercice pour obtenir la finalité recherchée à savoir l'image fidèle (Heem, 2004 : 24).

- ❖ Les immobilisations encours (production non terminée) demeureront dans cette rubrique de l'actif du bilan et ce tant qu'elles ne seront pas opérationnelles et de ce fait elles ne subiront pas d'amortissement (Lozato, 2001 :25).

- ❖ Les immobilisations doivent subir une dépréciation comptable à la fin de chaque exercice comptable. Elle est constatée par le biais d'un amortissement opéré sur la valeur d'origine de l'immobilisation.

Toujours selon la même norme IAS/IFRS 16, la valeur servant de base au calcul de l'amortissement est la valeur évaluée de l'immobilisation au prix du marché (juste valeur). Ce qui aura comme effet le changement probable de la durée d'utilité et du plan d'amortissement de l'immobilisation vue les avantages économiques résultant de l'évaluation.

N.B. Ces informations doivent être fournies dans l'état annexé (permanence des méthodes).

Ces éclaircissements ainsi apportés, une description des fonctions comptables du cycle immobilisations est nécessaire. Elles sont ci-après décrites (Barry, 2004 :43) :

- la réception et le contrôle des factures d'immobilisations ;
- le suivi des travaux relatifs aux immobilisations fabriquées ou construites ;
- la comptabilisation des immobilisations ;
- le suivi des mouvements des immobilisations ;
- l'inventaire physique des immobilisations ;
- les opérations comptables de fin d'exercice relatives aux immobilisations.

Ces fonctions ci-dessus citées font l'objet de développement ci-après :

1.1.4.1. Réception et contrôle des factures d'immobilisations

Elle est relative à toutes les tâches de réception et de vérification des factures reçues des fournisseurs par rapport à ce qui a été référencé sur le bon de commande (lors de la commande) et sur le bon de réception ou le bordereau de livraison (lors de la livraison) (Barry, 2004 : 22-43). Pour les prestations de services il s'agit de la conformité aux éléments du contrat, ou pour les travaux d'ouvrages au cahier de charges.

1.1.4.2. Suivi des travaux relatifs aux immobilisations fabriquées ou construites

Il s'agit des immobilisations fabriquées par l'entreprise pour elle-même. Les tâches suivantes sont à effectuer :

- ❖ l'identification précise des travaux engagés à cet effet par les services de production ou techniques de l'entreprise ;
- ❖ l'affectation correcte de ces charges aux immobilisations concernées ;
- ❖ l'enregistrement, une fois les travaux terminés, des coûts définitifs aux rubriques d'immobilisations concernées (Lozato, 2001 :25).

1.1.4.3. Comptabilisation des immobilisations

Selon Barry (2004 :44), elle concerne les tâches d'enregistrement dans les comptes d'immobilisation concernés :

- ❖ du montant des factures reçues des fournisseurs d'équipements ;
- ❖ des coûts des travaux effectués par les services de maintenance (grosses réparations), les services de production ou techniques.

1.1.4.4. Suivi des mouvements des immobilisations

Elle est relative aux tâches de tenue et de mise à jour régulières des fichiers des immobilisations ou d'états des immobilisations fournis par le service informatique en général. Ces fichiers des immobilisations permettent de faire le rapprochement entre les données générées par la comptabilité et celles obtenues lors de l'inventaire physique annuel (Barry, 2004 : 44).

1.1.4.5. Inventaire physique des immobilisations

Elle a trait aux tâches (Barry, 2004 : 44) :

- ❖ de préparation de l'inventaire physique ;
- ❖ de prise d'inventaire proprement dite ;
- ❖ du traitement des résultats obtenus lors de la prise d'inventaire.

1.1.4.6. Opérations comptables de fin d'exercice relatives aux immobilisations

Il s'agit :

- ❖ des ajustements des soldes des comptes d'immobilisation en fonction des données obtenues lors de l'inventaire physique ;
- ❖ d'enregistrement des dotations aux amortissements et aux provisions.

1.2. Risques liés au cycle immobilisations

Il s'agira pour nous dans cette seconde section de faire dans un premier temps, un aperçu de la notion de risque, des différents types de risques, et dans un second temps nous allons aborder les risques opérationnels liés au cycle immobilisations.

1.2.1. Notion de risque

La notion de risque est inhérente aux affaires commerciales (Nadeau, 2007 :1). Il apparaît essentiel pour tout manager, soucieux de l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels et financiers de son entreprise, d'avoir une vision large des événements susceptibles d'avoir des conséquences sur la réalisation de ceux-ci (objectifs). A partir de là, la notion de risque et de sa gestion doit occuper une place de choix dans ses activités managériales.

En effet, les expériences relatées dans le domaine du management des risques, ont largement témoigné des avantages pour l'entreprise de gérer ses risques opérationnels (Pouliot & Bilodeau, 2002 :35)³. Cela dit nous allons parcourir le caléidoscope de définitions du risque données par les auteurs et faire ressortir les points essentiels.

1.2.1.1. Définition du risque

Comme précédemment annoncé, le risque a fait l'objet de plusieurs définitions dont quelques unes seront revues.

Le risque peut être défini comme « la mesure du danger par deux paramètres : la probabilité ou la fréquence des enchaînements qui le constituent, la gravité de l'impact sur la cible » (Périllon, 2007 :28). Cette définition, contraste avec celle de l'idéogramme Chinois pour « risque » (in Cleary, 2007 :12-13) selon la quelle le « risque rime avec menace et opportunité ». En effet, un événement considéré comme potentiellement porteur de risque peut cacher souvent d'exceptionnelles opportunités d'accroissement de richesse, de réputation et de confort.

Il peut être défini comme « un évènement ayant un impact négatif pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante » (IFACI, 2005 :63).

Il a été aussi défini comme « 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 » (IFACI, 2000 :70)⁴.

A l'analyse de ces définitions on voit que fondamentalement les trois se rejoignent.

Nous pouvons ainsi dire que le risque peut se définir comme étant la probabilité qu'un événement, de par sa survenance, ait une conséquence négative sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.

³ IFACI, revue de l'audit interne, n°160, 2002

⁴ IFACI, les mots de l'audit, 2000

Une lecture de ces définitions fait ressortir deux éléments qui nous semblent fondamentaux pour une cartographie des risques. Il s'agit de :

- ❖ l'impact et
- ❖ la probabilité de survenance.

1.2.1.2. Dimensions du risque

L'analyse faite des différentes définitions du risque a permis de déceler deux dimensions essentielles du risque qui, sans « risque » de se tromper, constituent les baromètres permettant une évaluation objective du risque.

En plus de ces deux dimensions, une autre a été mise en exergue : il s'agit de celle temporelle (Maders & Masselin, 2006 : 48).

1.2.1.2.1. Impact du risque

Il correspond à la conséquence liée à la survenance du risque. Il permet d'appréhender la portée de celui-ci pour l'entreprise comme par exemple une catastrophe naturelle.

En effet, un risque peut paraître peu probable mais comportant de lourdes conséquences quant à son impact.

1.2.1.2.2. Probabilité de survenance

Il s'agit de l'occurrence ou de la fréquence de réalisation d'un événement pouvant impacter négativement les objectifs de l'entité (Renard, 2007 :139).

1.2.1.2.3. Durée

Elle fait le lien entre les deux précédentes sous un angle temporel.

En effet, la probabilité pour qu'un risque se matérialise et la nature de son impact peuvent varier au fil du temps. Il convient donc de choisir des périodes au cours desquelles une évaluation rigoureuse des risques de l'entreprise devra être faite (Cleary & Mallerey, 2006 :84-86).

Ces dimensions pour chaque catégorie de risque font l'objet d'une analyse qualitative et/ou quantitative permettant ainsi d'évaluer le niveau de chaque risque répertorié.

1.2.2. Typologie des risques

Il existe plusieurs types de risques selon la nature de l'activité et du domaine étudié.

1.2.2.1. Selon la nature de l'activité

Les risques auxquels peuvent être exposées les entreprises sont nombreux et variés.

Tableau 1 : Récapitulatif des types de risques selon la nature de l'activité.

Dénomination	Désignation
Risque clients/Produits	Risque d'inadéquation entre le produit fabriqué ou le service élaboré (proposé) et les besoins exprimés par le client
Risque de marché	Risque de positionnement stratégique d'une entreprise dans un secteur donné. Il naît généralement de la non identification des domaines d'activité stratégiques par rapport aux typologies (produits et clients)
Risque de politique commerciale	Risque lié à une mauvaise politique commerciale et de communication pouvant se traduire par une mauvaise perception ou un mauvais jugement des actions commerciales de l'entreprise par ses clients
Risque de détournements	Risque d'opérations irrégulières effectuées par un employé à son propre profit, opérant seul ou avec la complicité d'un tiers
Risque réglementaire	Risque lié à la non application ou la non-conformité à une réglementation applicable de la part d'une entreprise
Risque déontologique	Risque de la non application de la déontologie applicable à un secteur donné
Risque fonctionnel	Risque lié à l'absence de fonction ou du manque d'organisation d'une ou de plusieurs fonctions
Risque humain	Risque lié à une défaillance humaine ou du système de gestion des ressources humaines mis en place dans une entreprise
Risque ergonomique	Risque lié aux conditions de travail dans une entreprise
Risque environnemental	Risque lié à la dégradation de l'environnement par les activités menées par une entreprise
Risque d'externalisation	Risque de sous-traitance lié à l'utilisation des prestataires externes dans l'accomplissement de certaines fonctions ou activités

Source : Elaboré à partir de Maders & Masselin (2006 :10-13) et Renard (2007 :141).

Une analyse de ces différents risques permet de les catégoriser en quatre grandes familles de risques auxquelles une entreprise peut être confrontée (Cleary & Malleret, 2006 :75).

❖ Risques stratégiques

Il s'agit des risques liés à une mauvaise politique stratégique notamment par rapport à certains métiers. C'est le risque qu'une entreprise ait des difficultés à maintenir une activité rentable et de créer de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes. Ils peuvent résulter d'un changement dans l'environnement du marché, d'une catastrophe naturelle ou de l'action humaine. Exemple : risque de marché.

❖ Risques financiers

Il s'agit des risques de solvabilité, de rentabilité et de liquidité pour une entreprise. Ils peuvent découler des prix du marché, de la faillite d'un partenaire... Exemple : risque client.

❖ Risques opérationnels

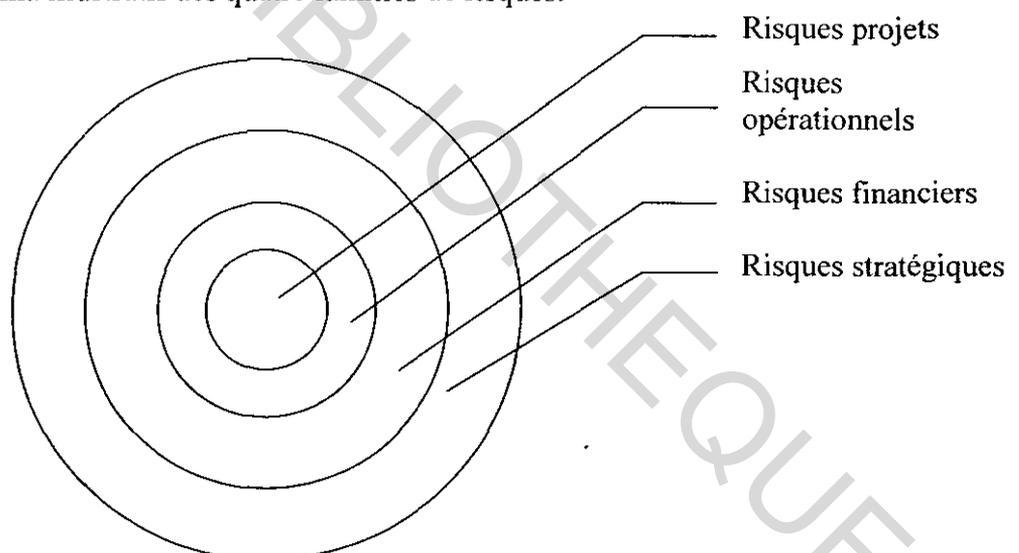
Ces risques feront l'objet d'un développement dans la sous-section suivante. Mais d'ores et déjà nous pouvons dire qu'il s'agit des risques liés principalement aux processus et systèmes inadéquats ou inefficaces mis en place dans une organisation. Exemple : risque humain.

❖ Risques projets

Il s'agit des risques liés aux structures non permanentes (projets) que l'entreprise se dote lors d'un changement organisationnel ou de lancement de nouveaux produits. Exemple : risque produit.

Les quatre sont graphiquement représentés ci-après :

Figure 1 : Schéma illustratif des quatre familles de risques.



Source : Cleary & Malleret (2006 :77).

1.2.2.2. Risques relatifs au domaine de l'audit

Il s'agit des risques auxquels le domaine de l'audit a un lien.

En effet, l'importance de chacun de ces risques a une incidence sur la portée des diligences que l'auditeur aura à mettre en œuvre. Ceux-ci sont ci-dessous classés :

1.2.2.2.1. Selon la nature

Ils sont énumérés dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Classement des risques selon la nature.

Dénomination	Désignation
Risque inhérent ou spécifique	Appelé aussi risque d'activité, il s'agit du risque qui pèse sur tous les projets d'une entreprise c'est-à-dire celui spécifique à tel ou tel métier (sanitaire pour l'alimentation, crédit pour la banque, sinistre pour l'assurance...)
Risque de non contrôle	Risque encouru par une entreprise faute de dispositifs de contrôle adéquats ou existants permettant de la mettre à l'abri de celui-ci. En plus du système (absence ou insuffisance) il peut avoir comme cause les hommes en charge de ces systèmes
Risque de non détection	Risque pouvant demeurer suite à la mise en œuvre de diligences insuffisantes lors d'une vérification. Il peut trouver sa source dans la manière dont l'auditeur a procédé au sondage effectué pour la vérification d'une quelconque opération.
Risque résiduel	Risque subsistant nonobstant la mise en œuvre et l'application de dispositifs de contrôle interne

Source : Elaboré à partir de Maders & Masselin (2006 :8) et Renard (2007 :143).

1.2.2.2.2. Selon le niveau

Suivant ce critère de classification il y a trois types de risques (IFACI, 2003 :7).

Ils sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Classement des risques selon le niveau.

Dénomination	Désignation
Risque potentiel	Correspondant au risque encouru par une entreprise et lié soit au secteur d'activité, soit aux systèmes et/ou ressources de celle-ci, qui peut se produire par faute de dispositifs appliqués pour empêcher, détecter ou corriger les erreurs qui pourront en résulter.
Risque possible	Risque potentiel contre lequel l'entreprise n'a pas mis en place de dispositifs permettant de le limiter, détecter ou corriger. Il est au cœur des diligences mises en œuvre par l'auditeur dans la réalisation de sa mission.
Risque matériel	Risque déjà produit dans l'entreprise et qui, dans toute structure organisée, peut avoir comme effet immédiat la mise en place de dispositifs adéquats permettant de le manager efficacement.

Source : Elaboré à partir d'IFACI (2003 :7).

1.2.3. Risques opérationnels du cycle immobilisations

Il s'agira pour nous : d'aborder la notion de risque opérationnel telle que littérairement revue, de définir la notion de risque opérationnel du cycle immobilisations et pour finir faire une revue des risques « types » opérationnels du cycle immobilisations.

1.2.3.1. Notion de risque opérationnel

Seront évoquées, dans un premier temps la difficulté ayant prévalu quant à la définition du risque opérationnel et dans un second temps la définition du risque opérationnel du cycle immobilisations.

1.2.3.1.1. Difficulté de cerner la définition du risque opérationnel

Un aperçu des risques énumérés plus haut, permet de constater la difficulté d'établir ce que recouvre exactement la notion de risque opérationnel. Cette difficulté traduit son caractère multiforme.

L'accroissement des flux d'informations, la complexité des systèmes et des produits causée par l'avènement des nouvelles technologies, la multiplication des méthodes de réduction des risques ou encore l'interconnexion et la complexité croissante des marchés sont autant de facteurs qui expliquent l'importance accrue accordée au risque opérationnel et donc la nécessité de mieux le cerner dans toutes ses composantes.

Cela avait conduit à une définition certes simpliste du risque opérationnel (risque non financier) mais qui avait posé les jalons de celle donnée par Bâle II (Nicolet, 2000 :44).

D'après les conclusions des différents groupes de travail ayant réfléchi sur ce sujet, le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire et partagée par les acteurs en charge de la gestion des risques au sein de leurs entreprises.

C'est ainsi que le second document consultatif de Bâle (in Chapelle & Hübner, 2006 :11) a retenu une définition unique, large et positive du risque opérationnel. Il se définit ci-après :

C'est le « risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des causes externes ».

D'après cette définition, le risque opérationnel comporte :

- le risque de pertes pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ;
- le risque de perte pouvant résulter d'événements externes.

Ces événements de risque sont : en interne les fraudes, les risques concernant les dommages qui pourraient toucher les actifs physiques, aux relations clients, les problèmes liés à la gestion du personnel, l'interruption totale ou partielle des systèmes ou des processus et la mauvaise exécution de certains processus ; en externe les catastrophes naturelles, les guerres, la situation politique et géopolitique, les marchés financiers...

1.2.3.1.2. Définition du risque opérationnel du cycle immobilisations

Il convient toutefois de signaler que la revue littéraire ne nous a pas permis d'avoir une définition « typiquement faite » du risque opérationnel du cycle immobilisations.

Pendant à la lecture de celle donnée au risque opérationnel en général, nous pouvons noter que le risque opérationnel du cycle immobilisations peut se définir comme suit :

C'est le risque de défaillance dû aux procédures de management des immobilisations, aux systèmes d'information mis en place, aux personnes en charge de ces procédures et systèmes et enfin aux événements extérieurs tels que les réglementations en vigueur, les guerres, les catastrophes naturelles...

1.2.3.2. Aperçu des risques opérationnels du cycle immobilisations

Il s'agira pour nous de faire un aperçu des risques opérationnels liés au cycle immobilisations. Le tableau ci-après donne cet aperçu (Barry, 2004 :38, Bernard & Gayraud, 2008 :232 et Schick & Lemant, 2001 :52) :

Tableau 4 : Récapitulatif des risques opérationnels du cycle immobilisations.

Processus	Risques liés	Conséquences
Etablissement des prévisions d'investissements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ élaboration du budget d'investissements par l'approche descendante ; ✓ présentation du budget d'équipements en masse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ choix des investissements non basé sur une comparaison avantages/coûts attendus ✓ suivi incorrect des réalisations
Processus de demande et d'autorisation d'investissements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ responsabilités non clairement définies 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence de maîtrise des projets d'investissements
Expression des besoins	<ul style="list-style-type: none"> ✓ validation des DI ou DDT sans tenir compte de la situation financière 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ acquisition inopportune et sacrifice d'autres engagements prioritaires
Sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fixation de procédures communes d'achat dans le cas des sociétés du secteur public ; ✓ inexistence de fichiers des fournisseurs ; ✓ importance accordée au critère « prix » ; ✓ système de pénalité pour le cas des sociétés du secteur public pour les livraisons en retard 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lourdeur dans le processus d'acquisition d'équipements et création de coûts exceptionnels ✓ délai de sélection des fournisseurs rendu long ✓ acquisition inefficace et inefficente ✓ renforcement de l'insolvabilité du fournisseur incriminé
Lancement des commandes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ procédures d'achat directes (commandes d'urgence) ; ✓ non communication aux fournisseurs des spécimens de signatures des personnes habilitées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ détournements lors de l'achat ✓ réduction des moyens de contrôle de commandes
Suivi des immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	<ul style="list-style-type: none"> ✓ manque de suivi par le service en charge de la production de ces immobilisations ; ✓ non information du service comptable du démarrage des travaux ; ✓ non information du service comptable de la mise en service de l'immobilisation achevée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ manque de précision dans la détermination de leurs coûts ; ✓ redressements fiscaux ✓ non assurance d'un suivi contradictoire de l'accumulation de coûts ✓ maintien des charges engagées dans les comptes immobilisations en cours ou dans les comptes de charges ; non respect de la césure des exercices
Réception des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lourdeur des procédures de réception dans les sociétés du secteur public ; ✓ confusion des fonctions lors de la réception ; ✓ absence de documents de réception pré-numérotés ; ✓ absence de transmission de PV de réception au service comptable ; ✓ absence d'indication de la date de fin des travaux pour les immobilisations réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence de définition de responsabilité des membres de la commission de réception en cas de problème ✓ cumul de fonction (réception et magasinage, demande et réception) ✓ contrôle de réception inefficace ✓ omission, mise à jour tardive du fichier des immobilisations ✓ difficultés pour le calcul des amortissements

Processus	Risques liés	Conséquences
Cessions, destructions et mises au rebut	<ul style="list-style-type: none"> ✓ inexistence de procédures claires ; ✓ cumul de fonctions lors des opérations de vente et de livraison ; ✓ non transmission des informations au service chargé des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ réalisation inefficace pour l'entreprise ✓ détournement des produits de cessions ✓ mise à jour tardive du fichier des immobilisations
Réception et contrôle des factures d'immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ réception de la facture par le service demandeur ; ✓ approbation directe de la facture par le service réceptionniste des équipements ; ✓ délai d'approbation rendu trop long par l'implication de plusieurs responsables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ignorance de la facture par le service comptable chargé des immobilisations ✓ cumul de fonctions pouvant entraîner des malversations lors de l'achat ✓ omission pure et simple de comptabiliser la facture ou comptabiliser celle-ci dans une période non concernée
Comptabilisation des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ non transmission au service comptable à temps des factures d'immobilisations ; ✓ absence de critères de distinction entre charges et immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ non respect de la césure des exercices ✓ confusion dans les imputations entre charges et immobilisations
Suivi des mouvements d'immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ suivi déficient des réceptions, mouvements et existants 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ perte de maîtrise partielle ou totale du patrimoine immobilier
Inventaire des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence d'inventaire physique annuel ; ✓ absence d'instructions claires pour les prises d'inventaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ impossibilité d'ajuster les soldes comptables ; non fiabilité des soldes des immobilisations ; non détection des immobilisations tombées en désuétude ou détournées ✓ non fiabilité des résultats de l'inventaire (méconnaissance des aspects comptables par les personnes chargées) ; possibilité de falsification des résultats de l'inventaire

Source : Elaboré à partir de Barry (2004 :38-47), Bernard (2008 :232-240) et Schick & Lemant (2001 :52-57).

Face à ces risques opérationnels ainsi énumérés, il convient de mettre en place des dispositifs, en vue de les palier, réduire, éviter ou partager. Il s'agit des dispositifs de contrôle interne que nous aborderons de façon générale et singulière dans la section suivante.

1.3. Dispositifs de contrôle interne

Il s'agira dans cette section, de procéder, dans un premier temps un aperçu du « contrôle interne », et dans un second temps une revue littéraire des dispositifs de contrôle interne à mettre en place pour gérer les risques opérationnels du cycle immobilisations.

1.3.1. Notion de contrôle interne

La mondialisation grandissante, l'évolution des marchés financiers (crise des subprimes aux Etats-Unis) et des échanges, les relations géopolitiques et économiques, les tensions (politiques, économiques et sociales) d'une part, la complexité des activités et les réglementations multiples et très dynamiques en vigueur d'autre part, sont au tant de facteurs de risques pour les entreprises. La nécessité pour elles de mettre en place des dispositifs permettant de circonscrire autant que faire se peut ces facteurs semble plus que jamais évidente. Il faut souligner que ces dispositifs concernent les facteurs internes.

Ces dispositifs à mettre en place constituent ce qu'il est convenu d'appeler « contrôle interne ».

La notion de contrôle interne a connu une évolution permanente. Elle a fait l'objet de plusieurs recherches qui sont toujours en cours et qui ont contribué à l'approfondir et à lui attribuer une approche claire et universelle (Renard, 2007 :121).

Il faut rappeler qu'il fût un temps où la notion de contrôle interne avait fait l'objet d'une confusion pour le moins étonnante.

En effet, l'idée qui consistait à considérer la notion de contrôle interne comme une fonction avait conquis beaucoup d'entreprises. Mais grâce aux efforts consentis par les comités de réflexion en charge d'approfondir la notion, une approche claire et partagée de celle-ci fût mise en œuvre.

1.3.2. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne a fait l'objet de plusieurs définitions de la part de certains courants de pensées (écoles) ou certains comités dont nous revisiterons quelques unes.

Une première définition fût donnée en 1977 par l'Ordre des Experts-Comptables Français (in Renard, 2007 :120) : « Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Il est intéressant d'ajouter celle donnée en 1978 par le Consultative Committee of accountancy de la Grande Bretagne (in Renard, 2007 :120) : « Le contrôle Interne est

l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

A celles-ci il faut ajouter une troisième donnée par le COSO (IFACI, 2004 :14) : « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

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

Il est à noter que ces objectifs correspondent en grande partie aux préoccupations des investisseurs.

A la lecture de ces définitions ci-dessus, nous dirons que le contrôle interne peut se définir comme étant : un ensemble de dispositifs élaboré et mis en œuvre par la Direction et les opérationnels d'une entreprise, pour maîtriser l'ensemble de leurs activités en vue d'atteindre leurs objectifs stratégiques, de reporting et de performance.

1.3.3. Composantes du contrôle interne

Le contrôle interne, tel que défini par le COSO1, comporte cinq composantes. Ces composantes procurent un cadre pour décrire et analyser le contrôle interne mis en place dans une entreprise. Elles sont les suivantes (IFACI, 2004 :15) :

- ❖ l'environnement de contrôle ;
- ❖ l'évaluation des risques ;
- ❖ les activités de contrôle ;
- ❖ l'information et la communication ;
- ❖ le pilotage.

Les travaux du COSO 2 ont contribué à l'amélioration de cette approche mais fondamentalement ne diffère pas de celle-ci.

En effet, le COSO2, reconnu comme étant le cadre de référence de gestion des risques, propose une gestion globale des risques auxquels sont confrontées les entreprises. Cette approche comporte huit éléments essentiels conditionnant un bon contrôle interne (Renard, 2007 :134) :

- ❖ un environnement interne favorable ;
- ❖ une définition des objectifs stratégiques ;
- ❖ une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- ❖ une évaluation du risque ;
- ❖ un traitement du risque ;
- ❖ des activités de contrôle ;
- ❖ une information et une communication ;
- ❖ un pilotage.

A ces éléments ci-dessus cités il convient de donner des explications.

1.3.3.1. Environnement interne favorable

Il correspond selon IFACI (2007 :6) à l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence. Celles-ci constituent le socle des valeurs de toute entreprise.

1.3.3.2. Définition des objectifs stratégiques

Il s'agit dans un premier temps de fixer les objectifs stratégiques de l'entreprise et dans un second temps de les décliner en objectifs opérationnels et de reporting (Renard, 2007 :137). Dans cette démarche, l'entité, en vue d'atteindre ces objectifs cités, s'expose le plus souvent à des risques, auxquels elle doit fixer les limites à ne pas franchir donc déterminer son appétence pour le risque (IFACI, 2005 :61).

1.3.3.3. Identification des événements susceptibles d'avoir un effet négatif

L'identification des facteurs de risque est fondamentale dans une démarche de gestion rationnelle des risques. Certains risques sont évidents d'autres le sont moins c'est pourquoi il est nécessaire de faire une revue systématique mais intelligible afin de les identifier puis les évaluer en vue de leur meilleur management (Maders & Masselin, 2006 :46).

1.3.3.4. Evaluation du risque

Une fois les risques identifiés, l'entité doit procéder à l'évaluation de ceux-ci. Elle se fait généralement par la combinaison de deux éléments à savoir l'occurrence de sa survenance et

l'impact de celle-ci sur l'activité porteuse de ce risque. A ces deux éléments Maders & Masselin (2006 :48) poussent la réflexion en intégrant la « durée » pendant laquelle les conséquences de l'événement ont un impact. En analysant ce dernier point on serait tenté de dire que cela est d'autant plus pertinent dans la mesure où l'événement produit serait d'origine externe. Les deux premiers outils permettent de dresser la carte des risques ainsi inventoriés et évalués.

1.3.3.5. Traitement du risque

Une fois l'évaluation des risques faite, il convient alors de mettre en œuvre les moyens permettant de les gérer. Ces moyens tournent autour de deux stratégies (Renard, 2007 :144) à savoir :

- ❖ minimiser l'impact par la mise en place d'une politique de protection ;
- ❖ ou minimiser l'occurrence en mettant en place une politique de prévention.

Mais ce choix dépendra de deux facteurs à savoir la nature du risque et le rapport avantage/coût.

Au-delà de ces facteurs (nature et rapport avantage/coût) l'analyse pour le traitement du risque doit être focalisée sur les deux variables du risque à savoir l'impact et la fréquence.

Ainsi les solutions qui peuvent être retenues sont les suivantes (Renard, 2007 :144) :

✓ L'acceptation

Elle correspond à la solution de soumission au risque encouru. Lorsqu'elle se situe dans les limites de l'appétence pour le risque de l'entreprise elle peut paraître normale par contre si elle est adoptée sans raison objective alors elle peut constituer une solution compromettante.

✓ Le partage

Il consiste à partager le risque encouru avec un tiers notamment les couvertures d'assurance avec les compagnies d'assurance, les ouvertures de capital de la société sont autant de mécanismes de partage de risque.

✓ L'évitement

Cette solution consiste purement et simplement à l'abandon de l'activité porteuse de risque.

✓ La réduction

Elle correspond aux mesures de réduction d'une ou des deux variables du risque à savoir la fréquence et l'impact. Elle se traduit généralement par la mise en place ou le renforcement de dispositifs de contrôle interne.

1.3.3.6. Activités de contrôle

Elles correspondent aux dispositifs mis en place dans l'entreprise et qui concernent l'ensemble des activités et des tâches que comporte celle-ci et dont l'exécution efficace permettra à celle-ci d'atteindre ses objectifs. Il s'agit des politiques et procédures visant à assurer l'application des directives de la direction (Hamzaoui, 2005 :157). Cette définition, bien qu'assez relative, a mis en exergue le rôle combien important de celle-ci dans l'application des dispositifs de contrôle interne. Ces dispositifs sont fonctions de la nature de l'activité de l'entreprise, de son organisation et des compétences qu'elle dispose (Renard, 2007 :145) et proportionnés aux enjeux de celle-ci (activité) (Bernard & Gayraud, 2008 :34). Ainsi il est important de noter qu'ils ne sont pas figés et sont multiples et variés.

1.3.3.7. Information et communication

L'entreprise doit mettre en place un système d'information incluant l'ensemble des processus connexes concernant les reportings financiers et leur communication (Hamzaoui, 2005 :153). Ce système doit être performant afin qu'au sein de l'entreprise chaque opérationnel soit informé de ce qu'il pourrait constituer une quelconque faille dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées mais aussi de l'évolution des activités par rapport aux objectifs fixés. La diffusion de l'information au sein de l'entreprise doit revêtir ces deux sens : ascendant et descendant c'est-à-dire des opérationnels au management et inversement.

1.3.3.8. Pilotage

Les éléments ci-dessus énumérés ne sauraient constitués de moyens efficaces de gestion des risques si une surveillance rigoureuse et permanente n'est pas mise en œuvre et assurée par la Direction. Selon Hamzaoui (2005 :161) et Renard (2007 :147) il peut inclure les activités suivantes :

- ❖ l'appropriation du contrôle interne par le management ;
- ❖ tenir à jour le système global de gestion des risques en prenant en compte les recommandations de l'audit interne ; dans cet ordre d'idée l'audit interne apparaît comme étant une activité de surveillance du contrôle interne ;
- ❖ la supervision de la conformité aux pratiques (normes) et règlements ainsi qu'à l'éthique au sein de l'entreprise.

Selon l'annexe 2 de la norme IAS 315 (in Hamzaoui, 2005 :161) le pilotage constitue un processus qui permet d'évaluer le contrôle interne en termes de performance sur la durée.

Le contrôle interne tel que décrit dans cette section ne constitue pas « une baguette magique » pour remédier à tous les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Cela pour dire qu'il a des limites.

1.3.4. Limites du contrôle interne

Comme évoqué au point précédent le contrôle interne peut ne pas être performant. Comme toute œuvre humaine il peut avoir des failles dues à une mauvaise interprétation d'un processus ou aux hommes en charge de ces processus. Selon Hamzaoui (2005 :83) ces lacunes concernent :

- ❖ l'élaboration des différentes procédures de contrôle par cycle en ne tenant pas suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés ;
- ❖ des procédures insuffisamment documentées et communiquées au personnel ;
- ❖ la méconnaissance de certains contrôles automatisés ;
- ❖ l'application non constante des contrôles intégrés dans les processus.

Face à ces lacunes susceptibles de rendre le contrôle interne non performant il est nécessaire de créer les conditions favorisant la réussite de celui-ci.

1.3.5. Conditions de réussite du contrôle interne

Pour un contrôle interne performant et efficace, quatre conditions doivent être réunies selon Grand & Verdalle (1999 :68) :

- ❖ Adhésion des dirigeants,
- ❖ Personnel compétent et intègre,
- ❖ Définition des fonctions et des rôles,
- ❖ Dispositifs de contrôle.

1.3.5.1. Adhésion des dirigeants

Le contrôle interne n'a aucune chance d'atteindre les effets espérés si les dirigeants ne se montrent pas intéressés, même si celui-ci est parfaitement conçu. Le soutien des dirigeants garantit une meilleure mise en œuvre et une supervision rigoureuse du contrôle interne.

1.3.5.2. Personnel compétent et intègre

L'entreprise doit s'entourer d'hommes et de femmes compétents selon Maders & Masselin (2006 :113) ayant le sens élevé du devoir bien accompli « mettre l'homme à la place qu'il faut ». En effet, un contrôle interne, qu'il soit le meilleur sur le plan conceptuel, ne peut bien fonctionner que lorsqu'il y a les compétences qu'il faut. Pour ce faire l'entreprise doit adopter une bonne politique de gestion des ressources humaines.

1.3.5.3. Définition des fonctions et des rôles

Pour une meilleure mise en œuvre du contrôle interne la délégation de pouvoir est nécessaire (Nicolet, 2005 :52). Cela passe par une définition claire des responsabilités déléguées. Le « qui fait quoi » ou « qui est responsable de quoi » doit être connu de tout un chacun dans l'entreprise. C'est pourquoi une définition préalable des postes et une description claire des tâches doivent être faites.

1.3.5.4. Dispositifs de contrôle

Les dispositifs étant des « éléments composites » du contrôle interne, prétendre à un contrôle interne efficace voudrait dire dispositifs efficaces. Ainsi ces dispositifs doivent avoir certaines qualités (Grand & Verdalle, 1999 :69) :

1.3.5.4.1. Principe d'harmonie

Les dispositifs de contrôle interne doivent être conçus en fonction de l'organisation, du secteur d'activité de l'entreprise et de ses valeurs. Faute de quoi ils ne seront pas efficaces.

1.3.5.4.2. Principe de reconnaissance

Les procédures doivent être acceptées et partagées par tout le monde. Une diffusion de ces procédures doit être faite à l'intérieur de l'entreprise. Les procédures sont dynamiques et vivantes. Toute modification de celles-ci doit être diffusée. Une procédure, quelque soit son degré de conception, doit être acceptée par ceux-là qui l'ont en charge.

1.3.5.4.3. Recouplement

La conception des procédures doit prendre en compte la possibilité d'avoir une piste de vérification et de contrôle réciproque. Cela permet de déceler les dysfonctionnements qui pourraient naître de la mise en œuvre de ces procédures.

1.3.5.4.4. Séparation des fonctions

Selon Grand & Verdalle (1999 :72) la séparation des fonctions est fondamentale pour l'auditeur. Pour Nicolet (2005 :52) elle est nécessaire pour que le contrôle interne puisse atteindre ses objectifs. Selon Mintzberg (2007 :188) toute activité humaine organisée donne naissance à deux besoins qui sont fondamentaux et contradictoires « la division du travail entre diverses tâches à effectuer et la coordination des tâches afin d'accomplir cette activité ». En analysant ces affirmations faites par ces auteurs on peut dire sans risque de se tromper que les objectifs (préalablement fixés) du contrôle interne ne peuvent être atteints si l'entreprise ne s'est pas dotée d'une organisation permettant la séparation des fonctions et la coordination des tâches. Comme le disait Fayol⁵ « on ne contrôle que ce qui est organisé ».

Après avoir abordé la notion de contrôle interne, sa définition, ses objectifs, ses composantes, ses limites et les conditions de sa réussite, il est essentiel de faire un aperçu littéraire des dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre en vue de palier les risques opérationnels liés au cycle immobilisations.

1.3.6. Dispositifs à mettre en œuvre pour palier les risques opérationnels liés au cycle immobilisations

Il s'agit à ce niveau de faire une revue des dispositifs permettant de gérer autant que faire se peut les risques opérationnels cités au point (1.2.3.2.).

Le tableau ci-après donne l'état de ces dispositifs :

⁵ Henri FAYOL (1841-1925), industriel français, précurseur de la théorie de la division du travail et auteur des plusieurs ouvrages entre autres : Les 14 principes du Management.

Tableau 5 : Dispositifs pour palier les risques opérationnels du cycle immobilisations.

Processus	Risques liés	Dispositifs palliatifs
Etablissement des prévisions d'investissements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ élaboration du budget d'investissements par l'approche descendante ; ✓ présentation du budget d'équipements en masse 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ élaboration du budget d'investissements par l'approche ascendante (des opérationnels au management) fixation du budget en fonction des objectifs ✓ présentation détaillée (investissement et CR)
Processus de demande d'autorisation d'investissements	<ul style="list-style-type: none"> ✓ responsabilités non clairement définies 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ demande élaborée par une personne désignée par la Direction et approuvée par le CG
Expression interne des besoins	<ul style="list-style-type: none"> ✓ validation des DI ou DDT sans tenir compte de la situation financière 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ vérification de l'opportunité et l'efficacité de l'acquisition (tenir compte de la situation financière)
Sélection des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ fixation de procédures communes d'achat dans le cas des sociétés du secteur public ; ✓ inexistence de fichiers des fournisseurs ; ✓ importance accordée au critère « prix » ; ✓ système de pénalité pour le cas des sociétés du secteur public pour les livraisons en retard 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ à ce niveau pour le raccourcissement du délai en faisant du lobbying auprès de l'Etat afin qu'il prenne en compte les secteurs d'activité des sociétés d'Etat ✓ mettre en place un fichier des fournisseurs avec leurs conditions financières, techniques etc. ✓ se basant le critère du « mieux disant » ✓ analyse de la solvabilité et sa capacité à honorer ses engagements
Lancement des commandes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ procédures d'achat directes (commandes d'urgence) ; ✓ non communication aux fournisseurs des spécimens de signatures 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ limitation des achats directs aux cas de forces majeures ✓ communication des références (Nom et signature) des personnes habilitées aux fournisseurs
Suivi des immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même	<ul style="list-style-type: none"> ✓ manque de suivi par le service en charge de la production de ces immobilisations ; ✓ non information du service comptable du démarrage des travaux ; ✓ non information du service comptable de la mise en service de l'immobilisation achevée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ suivi des coûts engagés correspondants (comptabilité analytique ou fiches de suivi) ✓ transmission des pièces au service comptabilité des immobilisations ✓ transmission au service comptabilité immobilisations du PV ou attestation de fin des travaux
Réception des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ lourdeur des procédures de réception dans les sociétés du service public ; ✓ confusion des fonctions lors de la réception ; ✓ absence de documents de réception pré-numérotés ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ allègement des procédures de réception dans les sociétés publiques ✓ séparation des fonctions demandeur-réceptionniste ✓ pour les biens matériels, élaboration des BR pré-numérotés avec les renseignements suivants (désignation, date, quantité, signatures du livreur et du réceptionniste, ...)

Processus	Risques liés	Dispositifs palliatifs
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence de transmission de PV de réception au service comptable ; ✓ absence d'indication de la date de fin des travaux pour les immobilisations réalisées par l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ transmission au comptable immobilisations des documents de réception (PV ou BR) lui permettant de faire un suivi des mouvements ✓ établissement du PV de fin des travaux avec tous les renseignements nécessaires notamment la date pour les besoins de comptabilisation des immobilisations et de calcul d'amortissements
Cessions, destructions et mises au rebut	<ul style="list-style-type: none"> ✓ inexistence de procédures claires ; ✓ cumul de fonctions lors des opérations de vente et de livraison ; ✓ non transmission des informations au service comptable chargé des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ existence de procédures claires (responsables habilités, modalités de cession et de mise au rebut) ✓ séparation stricte des fonctions entre réalisateur de l'opération et encaisseur du produit de cession (mise en place d'une commission désignée par la Direction) ✓ transmission de toutes les informations relatives à la sortie de l'immobilisation au service comptabilité immobilisations
Réception et contrôle des factures d'immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ réception de la facture par le service demandeur ; ✓ approbation directe de la facture par le service réceptionniste des équipements ; ✓ délai d'approbation rendu trop long par l'implication de plusieurs responsables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ réception des factures par le service comptabilité immobilisations préalablement à tout contrôle ✓ mention de références de la facture dans un registre et transmission au service chargé de son contrôle ✓ réduction du processus d'approbation en éliminant les contrôles superflus
Comptabilisation des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ non transmission au service comptable à temps des factures d'immobilisations ; ✓ absence de critères de distinction entre charges et immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ réception des factures par le service immobilisation dès son arrivée ✓ existence de règles comptables en matière de distinction entre immobilisations et charges
Suivi des mouvements d'immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ suivi déficient des réceptions, mouvements et existants 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ suivi rigoureux à l'aide du fichier des immobilisations ; ampliation du service comptabilité immobilisations des factures reçues et des PV de sortie d'immobilisations
Inventaire des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> ✓ absence d'inventaire physique annuel ; ✓ absence d'instructions claires pour les prises d'inventaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ tenue des prises d'inventaire avec précision des modalités de recensement, de transcription des résultats, de transmission des données, de traitement des écarts et de constatation comptables de ceux-ci

Source : Elaboré à partir de Barry (1995 :39-49), Bernard & Gayraud (2008 :232-240) et Schick & Lemant (2001 :58-59).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis en premier lieu, d'analyser le cycle immobilisations à travers ses objectifs et les aspects opérationnels et comptables dont il revêt. En second lieu, nous avons fait un aperçu de la notion de risque en général à travers sa définition, sa typologie, et en particulier les risques opérationnels du cycle immobilisations et les dispositifs de contrôle interne permettant leur management efficace.

Ces différentes notions ainsi analysées, vont nous permettre d'aborder dans le chapitre suivant la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle immobilisations.

Chapitre II : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Toute entreprise, quels que soient sa structure et son domaine d'activité, son environnement interne et externe, se place dans une logique de pérennité. Pour cela, elle se fixe des objectifs, s'organise, adopte une stratégie en vue de réaliser les missions qui lui ont été confiées par ses propriétaires. L'atteinte de la finalité recherchée, à savoir la création de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes, en dépend.

Pour ce faire elle met en place des procédures et systèmes de gestion, des ressources humaines en charge de ces processus, d'autres moyens (financiers, techniques et technologiques), une culture et des valeurs qui lui sont spécifiques.

Ces procédures, systèmes et ressources, dans leur conception ou leur mise en œuvre, sont généralement sources de risques. Puisque l'atteinte des objectifs dépend de ces moyens, alors l'impérieuse nécessité d'identifier et de gérer ces risques s'impose à toute entreprise soucieuse de la bonne maîtrise de ses activités et de sa pérennité.

Cette gestion des risques doit consister pour une entreprise en une démarche méthodique et dynamique nécessitant l'implication de tous les niveaux hiérarchiques qu'elle comporte.

Pour ce faire la démarche la plus indiquée, la plus efficace et la plus utilisée est celle d'une cartographie des risques (Deniau, 2000 :68). Elle consiste à passer en revue l'ensemble des processus et systèmes d'une entreprise en vue d'identifier et de gérer les risques y afférents.

Dans ce second chapitre, nous aborderons la notion de cartographie des risques à travers d'une part, la définition, les objectifs, l'intérêt, les facteurs de réussite, et d'autre part les différentes approches et étapes pour son élaboration.

2.1. Aperçu de la notion de cartographie des risques

Dans cette section, nous aborderons la notion de cartographie des risques, sa définition, ses objectifs, son intérêt et les facteurs concourant à sa réussite.

2.1.1. Notion de cartographie des risques

Les travaux de Bâle II sur les risques opérationnels ont constitué un véritable point d'encrage pour la gestion des risques en général et opérationnels en particulier. En effet, Bâle II a édicté un certain nombre de principes visant une gestion des risques auxquels les banques étaient

confrontées⁶. Avec les scandales qui ont ébranlé les marchés financiers au début des années 2000, des dispositions légales comme la Loi sur la Sécurité Financière (France), la Sarbanes-Oxley Act (USA) ou le code Cadbury (Angleterre) ont été promulguées pour rendre obligatoire aux entreprises la communication de leurs risques.

Ces lois font obligation au Conseil d'administration des entreprises de rendre compte dans un rapport, des travaux et des procédures de contrôle interne mis en place dans l'entreprise.

Dans ce contexte de renforcement du contrôle interne les entreprises doivent identifier les risques liés à leurs procédures et mettre en place des dispositifs permettant de les gérer. Ce processus doit s'appuyer sur la cartographie des risques qui consiste à identifier les tâches de chaque processus et les risques qui leur sont liés, les évaluer, les classer et proposer un plan d'action en vue de leur management.

2.1.2. Définition de la cartographie des risques

Selon le petit Larousse (2008 :165), la cartographie se définit comme l'ensemble des opérations d'élaboration, de dessin et d'édition des cartes. En prenant appui sur cette définition, le concept de cartographie des risques se conçoit comme étant l'identification et la description d'une manière objective et organisée des risques d'une organisation. Elle constitue un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques.

L'élaboration de la cartographie des risques est la première étape de la démarche de suivi du risque opérationnel⁷.

Selon l'AFAI (2006 :17) la cartographie des risques est une démarche qui s'appuie sur une analyse des processus métier d'une organisation (ensemble de tâches coordonnées), à laquelle est associée la typologie des risques opérationnels. Selon AMD conseil, elle ne saurait être complète que si elle s'accompagnait de l'identification des facteurs de risque (key risk indicators) susceptibles d'augmenter la probabilité de réalisation d'un risque.

Pour Bapst & Dhers (2004 : 3) et Maders & Masselin (2006 :52) la cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée.

Toujours selon Bapst & Dhers (2004 : 3) elle constitue, par extension, une démarche globale d'évaluation des risques et de façon sous-jacente, le point d'enracinement de gestion des risques (mais pas une fin en soi).

⁶ Note de synthèse sur la réforme de Bâle II, 2004.

⁷ Selon AMD conseil, cabinet de conseil spécialisé dans les nouvelles technologies en environnements bancaires et financiers.2004.

Pour terminer nous pouvons dire que la cartographie des risques est une démarche logique qui s'appuie sur les processus clés d'une organisation, dans le but d'en déceler les risques inhérents, de déterminer leur niveau pour apporter des réponses adéquates.

Cela dit il est important de connaître les objectifs et les motivations de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

2.1.3. Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques, comme outils permettant une gestion efficace des risques, vise trois objectifs selon Renard (2007 :141) :

- ❖ Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ❖ Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ❖ Permettre à la Direction générale, et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de gestion des risques qui s'imposera :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - aux auditeurs internes dans l'élaboration de leur plan d'audit, c'est-à-dire dans la fixation des priorités.

Maders & Masselin (2006 :52) abondent dans le même sens en indiquant que la cartographie des risques a pour objectif, servir de :

- ❖ boussole pour les organisateurs et informaticiens ;
- ❖ outils de travail et de reporting pour les directions des risques ;
- ❖ guide de planification pour les auditeurs.

A la lecture de ces deux points de vue qui ne sont pas contradictoires, nous pouvons dire que la cartographie des risques vise essentiellement trois objectifs, à savoir servir de :

- ✓ repère et d'outil de renseignement pour les opérationnels pour une plus grande efficacité de leur activité ;
- ✓ outils d'aide à la prise de décision pour le management ;
- ✓ base pour les auditeurs à la planification de leurs missions.

2.1.4. Motivations de l'élaboration d'une cartographie

Les raisons militent en faveur de l'élaboration d'une cartographie des risques sont nombreuses. Elles trouvent généralement leur fondement dans la volonté des dirigeants d'une entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés. Pour cela, l'identification des événements susceptibles d'être sources de risques ou d'opportunités se trouve au centre de toutes leurs actions.

Dans ce sens, une étude⁸ menée auprès de certaines entreprises a mis en exergue les raisons suivantes motivant la mise en place d'une cartographie au sein de ces entreprises (Fontugne et Bapst, 2001 :5) :

- ❖ l'établissement du plan d'audit,
- ❖ l'élaboration du plan stratégique,
- ❖ les exigences du gouvernement d'entreprise,
- ❖ l'identification des opportunités,
- ❖ la demande de la Direction générale,
- ❖ la gestion d'une crise,
- ❖ la réglementation d'un secteur.

En analysant les résultats de cette étude nous pouvons retenir que les raisons motivant l'élaboration d'une cartographie importent tous les niveaux de responsabilité d'une entreprise et qu'elles visent la bonne marche de celle-ci dans l'intérêt de tous les « Stakeholders ».

Une fois les raisons justifiant son élaboration connues, il est important d'en évoquer les facteurs de réussite.

2.1.5. Facteurs de réussite d'une cartographie des risques

Le succès de l'élaboration d'une cartographie des risques réside dans un certain nombre de facteurs qui sont les suivants (Fontugne & Bapst, 2001:9) :

- ❖ objectifs clairs et bien communiqués,
- ❖ désignation d'un sponsor (de préférence un membre de la Direction générale), puis des alliés pour réaliser la phase pilote,
- ❖ constitution de groupes de travail de qualité,
- ❖ moyens :
 - ressources internes (humaines et financières),

⁸ Menée par Ernst & Young, Pechiney et Andersen sous la direction de Sonigo, Fontugne et Bapst, 2001.

- méthodologie et outils,
- apport d'un Consultant spécialisé ;
- ❖ appropriation de la méthode par les « Stakeholders »

Certains de ces facteurs susmentionnés méritent des éclaircissements complémentaires.

2.1.5.1. Objectifs clairs et bien définis

Dans toute bonne démarche de gestion des risques, la fixation des objectifs stratégiques constitue un préalable (Moreau, 2002 :134). Ces objectifs doivent être précis et connus de tous, singulièrement les opérationnels pour la fixation de leurs objectifs opérationnels et de reporting. Selon Renard (2007 :137), la fixation de ces objectifs est naturellement influencée par le « goût du risque » dont il est nécessaire pour l'organisation d'en déterminer les repères.

2.1.5.2. Désignation d'un sponsor pour l'élaboration d'une cartographie

Toute nouvelle stratégie plus ou moins « de rupture » a besoin d'être fortement soutenue par le management pour sa mise en œuvre réussie. L'implication active du management crée un grand intérêt autour de cette stratégie de la part des opérationnels. Généralement, le management commet un Risk Manager qui aura la charge de mener à bien l'élaboration de la cartographie en collaboration avec une équipe constituée à cet effet (Bapst, 2001 :8). Comment doit être constituée cette équipe ?

2.1.5.3. Constitution d'un groupe de travail de qualité

La bonne élaboration d'une cartographie des risques dépend pour beaucoup de la qualité du groupe de travail constitué pour sa réalisation. Cette équipe doit comporter des directeurs des processus métier sensibles parce qu'ils connaissent les risques inhérents à leurs activités de tous les jours et aussi parce qu'ils comprennent l'enjeu (De Mareschal, 2003 :7, Maders & Masselin, 2006 :52). Elle doit être pluridisciplinaire.

2.1.5.4. Moyens

Il s'agit ici d'apporter toutes les ressources nécessaires à l'élaboration d'une cartographie des risques réussie notamment celles citées précédemment au point (2.1.5.). Ces ressources sont pour leur majorité internes (humaines, financières et outils) (Bapst, 2001 :9) mais pour des

raisons de compétences spécifiques l'entreprise peut faire recours à l'expertise extérieure (consultants).

2.1.5.5. Appropriation de la méthode par les « Stakeholders »

- Il s'agit de faire une diffusion large de la méthode adoptée à toutes les parties prenantes de l'entreprise notamment le Conseil d'administration, le personnel, etc. afin que tout le monde puisse s'en approprier et œuvrer à cela (Nadeau, 2007 :3).

2.2. Types de cartographies des risques

Il existe différents types de cartographie des risques. Selon De Mareschal (2003 :8), le choix du type de cartographie est lié au choix du type de risque étudié. Ainsi deux grandes options se présentent :

- ❖ l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ;
- ❖ l'étude de risques spécifiques liés à un domaine particulier.

Ces deux options déterminent le type de cartographie à élaborer à savoir celle globale et celle thématique.

2.2.1. Cartographie globale

Elle vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service d'une entreprise, entreprise, groupe, etc.). Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de la définition des risques (De Mareschal, 2003 :8).

2.2.2. Cartographie thématique

Elle vise à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème ou domaine précis (De Mareschal, 2003 :10). L'intérêt de ce type de cartographie réside dans le fait de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- ❖ soit différentes organisations pour un même thème de risque ;
- ❖ soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

La cartographie thématique peut constituer un prélude à la cartographie globale.

2.3. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Il s'agira ici de définir dans un premier temps les différentes approches d'une cartographie des risques et dans un second temps de présenter la cartographie.

2.3.1. Différentes approches

Il existe plusieurs approches d'élaboration d'une cartographie des risques qui, selon Renard (2003 :100), sont fonctions de l'activité exercée par l'entreprise, même si dans le fond toutes partagent quelques constantes. En définitive, l'auteur a retenu deux approches révélées par différents travaux et recherches à savoir le Top-down et le Bottom-up.

Ces deux sont complétées par deux autres méthodes dont la première n'est autre que la résultante des deux premières, il s'agit de celle dite combinée et la seconde correspond à la recherche de meilleures pratiques en matière de gestion des risques (Benchmarking).

2.3.1.1. Approche Top-down

Cette approche consiste en une démarche descendante. En effet, l'identification des risques opérationnels est assurée par le management par l'entremise du Risk Manager ou de l'auditeur interne selon la structure et qui, à son tour, les communique aux opérationnels, qui ont en charge les processus, pour avis. Il est à préciser qu'en cas de présence de Risk Manager ce rôle n'incombe point à l'auditeur interne. Celui-ci aura pour rôle de l'analyser et de faire des suggestions en vue d'une amélioration (Renard, 2003 :100).

2.3.1.2. Approche Bottom-up

Il s'agit de l'approche ascendante qui consiste à faire identifier les risques opérationnels par les opérationnels (propriétaires de processus) et ensuite d'en assurer la remontée au management qui, par l'entremise du Risk Manager ou de l'auditeur interne, les analyse et les priorise. Cette approche peut paraître de prime à bord pertinente parce que les opérationnels connaissent leurs métiers et par conséquent les risques relatifs à ceux-ci. Mais cela dépendra fortement de leur appréhension des risques.

C'est ainsi que la réflexion, quant à la pertinence de l'une ou de l'autre approche, a abouti à la troisième approche.

2.3.1.3. Approche combinée

Comme son nom l'indique, elle est la résultante des deux premières approches, sus-évoquées. Chaque propriétaire de processus identifie les risques propres à ce dernier sous l'assistance bienveillante du Risk Manager ou de l'auditeur interne et de proche en proche, en remontant

la hiérarchie on aboutit à la détermination de l'ensemble des risques inhérents de l'organisation (Renard, 2003 :101).

2.3.1.4. Approche par le Benchmarking

L'approche par le benchmarking consiste pour une entreprise à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les meilleures pratiques en matière de gestion des risques des entreprises les plus performantes en vue d'une amélioration de sa propre performance (Brilman, 2006 :336).

2.3.2. Différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation. Son élaboration consiste en une démarche méthodique et systématique en ce sens qu'elle se réalise par étape.

Selon Renard (2007 :140), elle se déroule généralement en cinq étapes successives :

- ❖ l'élaboration d'une nomenclature de risques,
- ❖ l'identification de chaque processus/fonction/activité,
- ❖ l'estimation de chaque risque pour chacune des activités,
- ❖ l'appréciation globale de chaque risque dans chaque activité,
- ❖ le calcul du risque spécifique de chaque activité.

Pour Bapst (2004 :12), l'élaboration d'une cartographie des risques se déroule en quatre phases qui sont :

- ❖ l'identification des risques ;
- ❖ la construction du « risk model » ;
- ❖ l'hierarchisation des risques ;
- ❖ la synthèse des variables ;
- ❖ le plan d'action.

De Mareschal (2003 :6) abonde dans le même sens en retenant également quatre phases :

- ❖ la préparation ;
- ❖ la collecte et le traitement des données ;
- ❖ la validation ;
- ❖ la synthèse.

De l'analyse de ces différentes démarches proposées par les auteurs, nous pouvons déduire que l'élaboration d'une cartographie des risques passe par les phases suivantes :

- ❖ la phase de préparation,
- ❖ la phase de planification,
- ❖ la phase de synthèse,
- ❖ le plan d'action et son suivi.

Chacun de ces phases fera ci-après l'objet d'un développement.

2.3.2.1. Phase de préparation

Cette première phase est d'une très grande importance en ce sens qu'elle conditionne la bonne structuration de la cartographie élaborée et permet selon De Mareschal (2003 :5) de définir avec précision entre autres :

- la thématique à étudier,
- le périmètre d'activité ou processus à couvrir,
- le seuil de pertinence (importance des risques).

Cette phase permet de peaufiner la méthodologie d'élaboration de la cartographie ainsi que les outils appropriés à mettre en œuvre.

2.3.2.2. Phase de planification

Selon Belluz (2002 :3) cette phase constitue la phase cruciale de l'élaboration d'une cartographie en ce sens qu'elle vise à identifier les risques et leurs répercussions possibles sur les résultats, de même qu'une évaluation du niveau des dispositifs existants et l'établissement des actions nécessaires du programme de gestion des risques pouvant empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Cette phase comporte généralement les étapes suivantes :

- l'identification des risques (dangers),
- l'évaluation et la hiérarchisation des risques,
- l'évaluation du dispositif de contrôle des risques.

2.3.2.2.1. Identification des risques

Cette étape constitue le point de départ de la gestion des risques (AFAI, 2007 :9). Effectivement, ceux-ci doivent être identifiés et par la suite faire l'objet d'une cartographie.

Concrètement, il s'agit d'identifier les événements susceptibles d'avoir des effets négatifs sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces événements constituent des sources de dangers interne et externe à l'organisation (IFACI, 2005 :64). Ce qui nécessite une bonne compréhension de l'organisation ou du processus faisant l'objet d'élaboration d'une cartographie.

Une bonne identification des risques passe par l'utilisation de méthodes et d'outils adéquats.

2.3.2.2.1.1. Méthodes d'identification des risques

Diverses méthodes ont été abordées par les auteurs dont l'emploi dépend non seulement des critères définis mais aussi des contextes observés.

A. Identification par les tâches élémentaires

Cette méthode consiste en une décomposition du processus ou de l'activité faisant l'objet d'une cartographie en tâche élémentaire et d'en déceler les risques rattachés. Elle est fonction du type de cartographie envisagé par l'organisation selon qu'il s'agisse d'une cartographie raffinée ou sommaire (Renard, 2007 :141).

B. Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Elle consiste à identifier en premier lieu les objectifs de l'organisation ou du processus et de leur associer les menaces correspondantes (Bapst, 2003 :3). L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant, cette identification est un exercice assez complexe.

C. Identification basée sur les check-lists

Cette méthode consiste à faire un état de l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements (IFACI, 2005 :64). Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres méthodes. Selon Maders & Masselin (2006 :50) les check-lists permettent de passer en revue les risques classiques de l'organisation.

D. Identification basée sur l'historique des risques déjà rencontrés

Elle consiste à une identification des risques basée sur ceux déjà révélés par le passé (IFACI, 2005 :67). Elle doit être abordée avec une approche dynamique permettant de cerner également les risques nouveaux.

E. Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Selon Bapst (2003 :2) cette méthode consiste à déterminer les actifs porteurs de la valeur de l'organisation et à mettre en exergue les risques liés à ces actifs.

2.3.2.2.1.2. Outils

Selon Bernard & Gayraud (2008 :68) les méthodes d'indentification des risques font usage d'une boîte à outils très diversifiés. Certains de ces outils sont ci-dessous abordés.

A. Les guides d'analyse sectoriels

Ils donnent un aperçu de la situation générale du secteur d'activité de l'entreprise, des difficultés et défis auxquels elle peut être confrontée ainsi que les perspectives en termes d'opportunités et de menaces. Selon Hamzaoui (2005 :49) la compréhension du secteur d'activité est l'un des éléments fondamentaux de l'évaluation des risques d'anomalies significatives.

B. L'entretien

Selon Nadeau (2007 :3), il consiste à échanger avec les propriétaires de processus pour connaître les différents risques qui, selon eux, sont inhérents aux activités qui composent leurs processus respectifs. Pour ce faire un guide d'entretien devra être établi et comportant les questions plus ou moins ouvertes (Maders & Masselin, 2006 :55).

C. Le manuel de procédures

Ce document permet de se renseigner sur l'organisation et son fonctionnement. Il précise la manière dont chaque processus de l'organisation doit être exécuté du début jusqu'à son terme ainsi que les responsabilités de chaque propriétaire de processus. Selon Maders & Masselin

(2006 :58) il peut constituer un bon outil en ce sens qu'il donne l'état de l'ensemble des modes opératoires en indiquant les contrôles de premier niveau.

D. Le questionnaire

C'est un outil intéressant dans la détermination des risques. Selon Maders & Masselin (2006 :57) il permet d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants.

2.3.2.2.2. Evaluation et hiérarchisation des risques

Cette seconde étape est la plus cruciale de la phase de planification. Elle consacre la pertinence des sources de dangers auxquelles l'organisation est confrontée. La méthode d'évaluation des risques choisie conditionne le seuil de pertinence de ces risques (De Mareschal, 2003 :6).

2.3.2.2.2.1. Méthodes d'évaluation des risques

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation se base sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (IFACI, 2005 :78).

A. Méthodes quantitatives

Les techniques d'évaluation quantitatives sont généralement plus précises mais dont la mise en œuvre nécessite une rigueur et un investissement plus important. Il s'agit de :

- ❖ Modèles probabilistes : qui associent une probabilité d'occurrence à un certain nombre d'évènements ainsi qu'aux impacts de ceux-ci sur la base de certaines hypothèses définies ;
- ❖ Modèles non-probabilistes : qui consistent à l'utilisation des hypothèses définies de façon subjective en vue de l'estimation des évènements sans pour autant quantifier la probabilité d'occurrence ;
- ❖ Benchmarking : qui consiste en un processus d'échange relatif aux expériences de gestion des risques au sein d'un groupe ou d'un secteur donné sur la base de critères communs.

B. Méthodes qualitatives

Ces méthodes d'évaluation sont utilisées lorsque l'organisation ne dispose pas de données nécessaires à une évaluation quantitative.

Selon IFACI (2005 :208) certaines évaluations réalisées suivant ces méthodes sont exprimées en termes subjectifs alors que d'autres sont formulées en termes plus objectifs. Toutefois, c'est la connaissance des acteurs impliqués et leur compréhension des événements potentiels, et du contexte qui déterminent la qualité de celles-ci.

Cette évaluation du risque se fait à travers les dimensions de celui-ci à savoir la probabilité d'occurrence de l'évènement porteur de risque et son impact si celui-ci venait à se réaliser.

Pour chaque dimension les acteurs en charge de l'évaluation donnent en fonction de leur appréhension du risque identifié une échelle de valeur.

Le tableau ci-dessous correspond à une échelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence du risque.

Tableau 6 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque.

Niveau	Probabilité de survenance	Signification
4	C'est très possible	Cela arrivera à court ou moyen terme.
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre.
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible	Techniquement possible.
1	Raisonnablement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Bernard & Gayraud (2008 :65).

L'impact, qui mesure les conséquences pour l'entreprise, fait l'objet d'évaluation quant à sa gravité sur l'atteinte des objectifs. Le tableau ci-dessous en est une illustration.

Tableau 7 : Echelle de cotation de la gravité du risque.

Niveau	Gravité	Signification
4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause.
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'équilibre de l'entreprise en péril mais très grave et doit impérativement être traité.
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire.
1	Gênant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Bernard & Gayraud (2008 :64).

2.3.2.2.2. Outils d'évaluation des risques

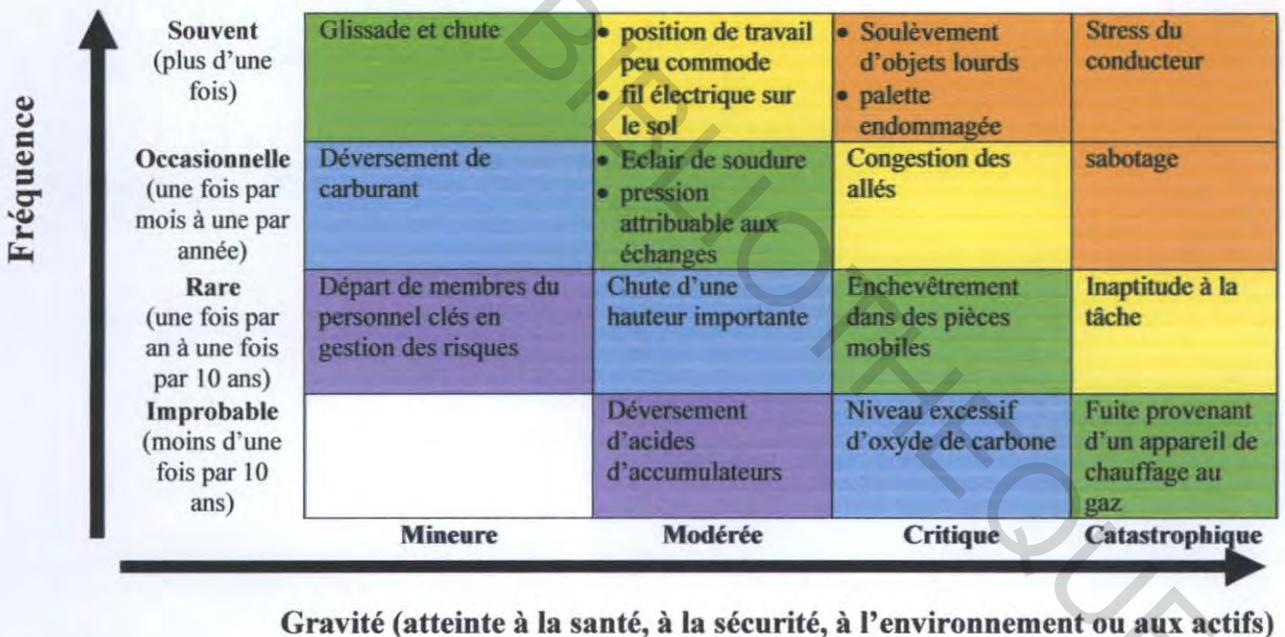
Il est intéressant de noter que les échelles utilisées pour l'évaluation de la probabilité et de l'impact dans les exemples précédents peuvent faire l'objet d'un raffinement en leur attribuant des coefficients de pondération. A cet effet, certains outils sont utilisés comme :

- ❖ Les matrices d'appréciation qui permettent l'estimation des conséquences de manière relative les uns des autres (Maders & Masselin, 2006 :49) ;
- ❖ Les check-lists précédemment évoqués au niveau des outils d'identification qui permettent de passer en revue tous les risques classiques.

Une fois les risques évalués en fonction de leur enjeu, ils font l'objet d'une classification à travers la matrice d'hierarchisation en fonction des critères de probabilité et d'impact. Cette matrice définit le niveau du risque sans les mesures de contrôle interne existantes.

La figure ci-dessous correspond à un exemple de matrice d'hierarchisation des risques :

Figure 2 : Exemple de matrice d'hierarchisation de risque.



Légende

Très élevé
Elevé
Moyen
Faible
Très faible

Source : Belluz (2002 :3).

Cette hierarchisation des risques inhérents , en fonction de leur fréquence de survenance et de leur impact, est réalisée sans tenir compte de la qualité des dispositifs existants permettant

leur gestion. Ces dispositifs font l'objet d'une évaluation afin de s'assurer qu'ils permettent un meilleur management de ces risques.

2.3.2.2.3. Evaluation des dispositifs de contrôle des risques

Selon Bernard & Gayraud (2008 :66) le risque inhérent évalué correspond au risque évalué avant tout dispositif de gestion des risques et à l'exposition de l'organisation aux dangers intrinsèques que comporte son activité.

Ce risque spécifique ou inhérent ainsi évalué devrait donc tout naturellement faire l'objet d'un contrôle déjà existant. L'incidence de ces dispositifs existants sur le risque spécifique est fonction de la manière dont ces dispositifs sont élaborés, diffusés, partagés et appliqués.

Le niveau du risque résiduel, découlant de l'application des dispositifs de contrôle interne, est tributaire de la qualité de ceux-ci et de leur application.

Ces dispositifs de contrôle interne doivent faire l'objet d'une évaluation dans le cadre de la gestion des risques conformément aux directives du management de l'entreprise quant à l'application et l'efficacité de ces dispositifs.

Pour cette évaluation, l'évaluateur doit s'assurer de l'existence du lien logique entre ces dispositifs et l'évaluation des risques (IFACI, 2004 :82).

Généralement, l'auditeur interne, dans le cadre de sa mission, donne une appréciation dans une échelle à trois niveaux (Renard, 2007 :397) :

- contrôle interne adapté,
- contrôle interne insuffisant,
- contrôle interne comportant de lacunes graves.

Il s'appuie généralement sur une évaluation réelle et non potentielle. Cette appréciation lui permet d'avoir un coefficient de risque réel pour chaque activité. Ces coefficients de risque lui permettent de peaufiner son plan de mission. Cette approche se place du point de vue de l'audit interne.

Cette évaluation peut se faire suivant une approche qualitative consistant à attribuer une côte à chaque dispositif de contrôle interne.

Le tableau ci-après porte sur une évaluation de dispositifs de contrôle interne.

Tableau 8 : Evaluation de dispositifs de contrôle interne.

Score	Efficacité	Description
5	Exagérée	Excès, pertes d'opportunité
4	Trop importante	Procédures lourdes, coûts excessifs
3	Adéquate	Risques couverts efficacement
2	Insuffisante	Traitements insuffisants
1	inexistante	Pas de traitement

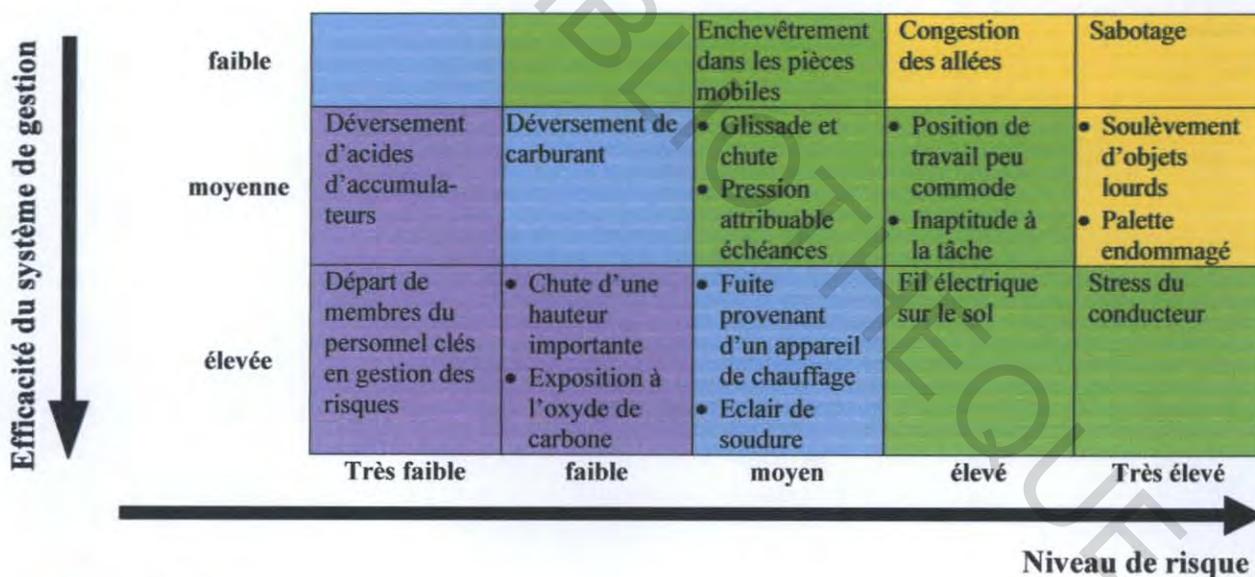
Source : Fontugne (2001 :12)

En tous les cas, cette évaluation des dispositifs de contrôle interne permet de faire une priorisation des risques cartographiés pour leur gestion efficace.

C'est en cela que l'opportunité de constituer une première base de connaissance globale sur les risques à l'échelle de l'entreprise et leurs modalités de gestion trouvent tout leur sens. C'est pour cela que la mobilisation de l'ensemble des opérationnels autour d'un plan d'action est indispensable (Beurain, 2005 :14)⁹.

La figure ci-dessous correspond à un exemple de liens entre les dispositifs de contrôle et les risques.

Figure 3 : Exemple d'analyse des lacunes dans le domaine de la manutention.



Priorité d'action

Première
Deuxième
Troisième
quatrième

Source : Belluz (2002 :7).

⁹ AFAl, revue n°7, 2005

2.3.2.3. Phase de synthèse

Cette phase de synthèse regroupe les différentes analyses qui peuvent être faites de la matrice des risques réalisée (De Mareschal, 2003 :3).

Il faut le rappeler, cette matrice est générée à partir des informations recueillies lors des phases précédentes.

La matrice des risques, dans laquelle les différents niveaux du risque sont mis en exergue, fait l'objet d'analyse grâce à leur mise en relation avec les dispositifs de contrôle pour les gérer.

C'est la qualité de cette phase d'analyse qui conditionnera toute la pertinence du plan d'action proposé pour le management des risques.

2.3.2.4. Plan d'action et suivi de sa mise en œuvre

L'analyse du risque inhérent et l'évaluation des dispositifs de traitement existants ont pour objectif de ramener le niveau du risque déterminé en deçà du seuil de tolérance au risque de l'organisation (IFACI, 2005 :85).

Pour ramener le niveau du risque inhérent en deçà du seuil de tolérance, un état des lieux des dispositifs de gestion existants est nécessaire afin d'en déterminer les points faibles de ceux-ci et d'en proposer les mesures permettant de les gérer. C'est en cela que le plan d'action trouve toute son importance.

Un plan d'action de gestion des risques comporte généralement, pour chaque risque identifié, les points suivants :

- ❖ le mode de management du risque,
- ❖ les actions à entreprendre,
- ❖ les moyens à mettre en œuvre,
- ❖ le délai de mise en œuvre des actions et moyens.

Ce plan d'action, une fois élaboré et mis en œuvre, doit faire l'objet d'un suivi afin de s'assurer qu'il permet de gérer les risques majeurs.

Les mesures proposées dans le plan d'action doivent faire l'objet d'un suivi quant à leurs conséquences sur la probabilité de survenance et sur l'impact des risques en cas de survenance (IFACI, 2005 :85).

Conclusion

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques nécessite une meilleure compréhension de celle-ci. C'est fort de ce constat que nous nous sommes attelés dans ce chapitre à parcourir la notion de cartographie des risques. Nous l'avons abordé à travers sa définition, les objectifs de sa réalisation, les motivations de son élaboration, les facteurs de sa réussite, les types de cartographies ainsi que les différentes approches pour son élaboration. Pour finir, nous avons abordé les différentes phases de l'élaboration d'une cartographie des risques et pour chacune d'entre elles, les méthodes et outils généralement proposés par les auteurs. L'objectif visé dans ce chapitre était de se familiariser avec la notion de cartographie des risques. A l'issue de ce chapitre, cet objectif a été atteint et cela nous permet d'exposer notre modèle d'analyse dans le chapitre suivant.

Chapitre III : Modèle d'analyse de l'étude

L'objet de notre étude, à savoir l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, à l'instar de toute démarche scientifique, sera élaborée suivant une démarche logiquement structurée et objectivement menée.

Ainsi, dans ce chapitre nous aborderons dans un premier temps, la description du modèle d'analyse en mettant en exergue ses différentes étapes et leurs interactions entre elles, et dans un second temps la collecte de données.

3.1. Description du modèle d'analyse de l'étude

Elle sera abordée conformément à notre revue de littérature de manière à servir de synthèse pour celle-ci.

Aussi, elle fera la présentation théorique et schématique de notre modèle d'analyse.

3.1.1. Présentation théorique du modèle d'analyse

Les étapes suivantes seront observées :

- ❖ la prise de connaissance du processus à étudier,
- ❖ l'identification des risques,
- ❖ l'évaluation des risques,
- ❖ l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques décelés,
- ❖ la présentation et l'analyse de la cartographie des risques.

3.1.1.1. Prise de connaissance du processus à étudier

Cette étape, une fois la prise de connaissance générale de l'entreprise ainsi que la détermination de la démarche et du processus faites, nous permettra de comprendre le cycle objet de notre étude, ses objectifs, la manière dont il est organisé, les différents modes opératoires et systèmes qui décrivent son fonctionnement, les ressources qui lui sont attribuées, etc.

Nous nous attèlerons à comprendre les fonctions, les activités et les tâches qui le composent ainsi que les objectifs assignés à chaque fonction, activité et tâche.

A l'issue de cette étape nous présenterons chacune des fonctions du cycle déclinées en tâches. Celles-ci seront exposées de manière à permettre leur analyse en vue d'un recensement des risques liés à chacune d'elles dans l'étape suivante.

3.1.1.2. Identification des risques

Elle est une étape cruciale au cours de laquelle il s'agira de recenser les risques liés à chaque tâche.

A l'issue de cette étape nous aurons identifié les risques y relatifs, sans prétendre à un recensement exhaustif de tous les risques.

Une fois ces risques recensés, nous procéderons à l'évaluation de leur connexité avec les objectifs du contrôle interne. Ensuite nous passerons à l'évaluation des risques décelés suivant la probabilité d'occurrence et l'impact en cas de survenance.

3.1.1.3. Evaluation des risques

Cette étape fondamentale nous permettra d'évaluer tous les risques recensés.

A l'issue de cette étape tous les risques recensés seront évalués.

Une fois les risques évalués, nous procéderons à la détermination du niveau des risques puis à l'évaluation de leurs dispositifs de maîtrise.

3.1.1.4. Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques décelés

Elle consistera en une appréciation qualitative des dispositifs de contrôle interne concernant chacun des risques décelés.

A l'issue de cette étape nous verrons assez clairement les priorités à donner à chaque risque.

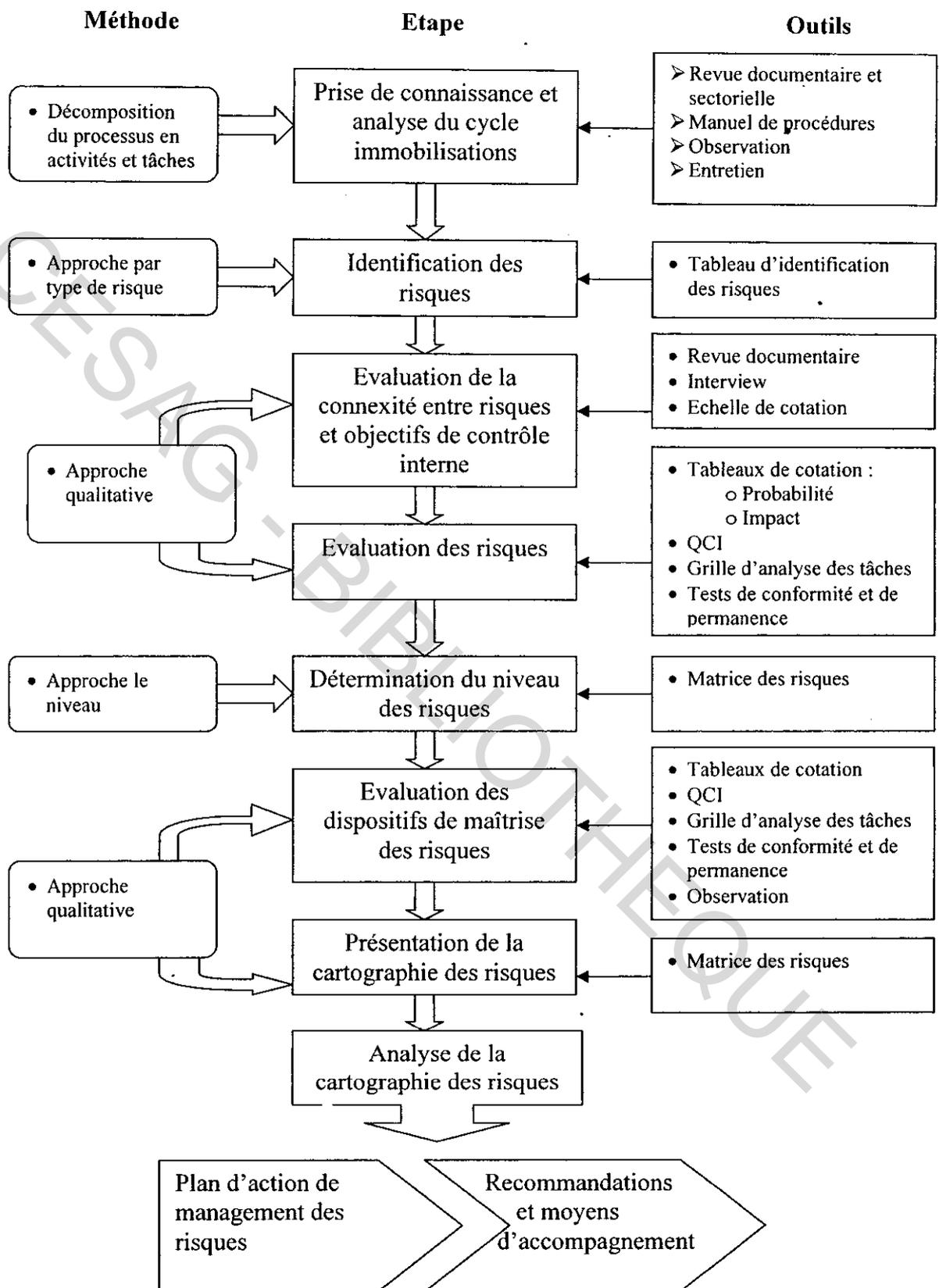
3.1.1.5. Présentation et analyse de la cartographie des risques

Nous procéderons à la présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations puis nous l'analyserons.

A l'issue de cette étape, tous les risques seront présentés sur la carte et analysés. Ce qui nous permettra d'élaborer un plan d'action en vue de la gestion de ceux-ci et infine de formuler des recommandations et définir les moyens nécessaires à leur mise en œuvre et à leur suivi.

Le schéma ci-après synthétise la description susmentionnée de notre modèle d'analyse :

Figure 4 : Présentation synthétique du modèle d'analyse de l'étude.



Source : Nous-mêmes.

3.2. Collecte de données

Dans cette section, nous évoquerons en premier lieu, la population rencontrée pour la collecte de données et en second lieu, le contenu des outils dont nous avons fait usage pour la collecte de données.

3.2.1. Population rencontrée

Toute démarche scientifique, consistant à vérifier une hypothèse émise, passe nécessairement par une analyse et une interprétation des variables identifiées pour celle-ci (hypothèse) dans les faits (terrains).

Pour ce faire, le ciblage d'une population constitue un préalable. Ainsi, en fonction de l'objectif visé par l'hypothèse de notre étude notamment l'obtention d'informations pertinentes et suffisantes, notre revue de littérature et nos échanges préliminaires avec les responsables de la Senelec et en particulier avec l'auditeur interne, nous ont permis d'identifier la population que nous avons rencontrée. Elle est déclinée dans le tableau ci-dessous.

Elle est constituée du personnel appartenant à des Directions, Départements, Services et Unités qui interviennent dans les aspects opérationnels et comptables du cycle immobilisations.

Tableau 9 : Population rencontrée dans le cadre de l'étude.

Direction fonctionnelle	Département	Service	Nombre d'agents rencontrés
DFC	• SCI	• UCIT	3
		• UCINT	3
DAPAJ		• SL	3
		• SF	1
		• SEG	2
		• SEP	2
	• DEQ	• SER	3
		• UGTI	2
		• SCF	2
DAP			2
DAICG	• DAIO		2
DP		• SM	1
DCG			1

Source : Nous-mêmes.

3.2.2. Outils de collecte de données

Il s'agira d'énumérer les outils utilisés dans le cadre de la collecte de nos données et d'expliquer brièvement certains d'entre eux en fonction de leur importance dans la collecte.

Certains de ces outils ont fait l'objet d'une explication au chapitre précédent 2.2.2¹⁰.

Il s'agit de la revue documentaire et sectorielle, du manuel de procédures, de l'observation, de l'entretien, du tableau d'identification des risques, de la matrice des risques, du QCI, de la grille d'analyse des tâches, des tests de permanence etc.

3.2.2.1. Revue documentaire sectorielle

Elle concerne la consultation et l'analyse des documents et sites internet qui traitent des informations relatives à un secteur donné afin de s'imprégner des difficultés, défis, opportunités et menaces auxquels ce dernier peut être confronté et qui peuvent constituer de potentielles sources de risques. Elle nous a permis, avant et à l'entame de notre stage, de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et d'identifier certains risques stratégiques.

3.2.2.2. Manuel de procédures

C'est un document dans lequel théoriquement tous les modes opératoires de chaque processus sont détaillés et mis à jour permanemment. Il nous a permis au début de notre stage de comprendre le cycle immobilisations, d'appréhender ses modes opératoires ainsi que les tâches qui le composent. Il a constitué l'outil de base à notre étude.

En effet, c'est à partir de ce document que nous avons pu comprendre le cycle immobilisations de la Senelec dans ses différents aspects.

3.2.2.3. Observation

Cet outil est très souvent utilisé dans les travaux d'analyse. Elle aide à cerner le mode de réalisation des tâches par les équipes opérationnelles. En cela, elle nous a permis de voir, de constater et de comprendre l'accomplissement des différentes tâches par les opérationnels. Elle nous a ainsi permis d'identifier les dysfonctionnements et les altérations aux dispositions décrites dans le manuel de procédures mais aussi de nous familiariser davantage avec le cycle immobilisations de la Senelec.

¹⁰ Paragraphe relatif aux différentes étapes de la cartographie des risques opérationnels, P.38

3.2.2.4. Entretien

C'est un outil permettant d'obtenir une description claire des différentes tâches d'un processus. Il est ensuite suivi par des tests sur le terrain.

Au cours de notre étude nous avons eu des séances de travail dans la mesure du possible avec le personnel en charge de la gestion des immobilisations de la Senelec sur les procédures mises en œuvre et l'exécution des différentes tâches grâce à des guides d'entretien. Cela nous a permis de comprendre la manière d'exécution des tâches qui leur sont confiées et de la comparer à celle édictée dans le manuel de procédures pour les cas où cela existait.

3.2.2.5. Tableau d'identification des risques

C'est un tableau dans lequel les tâches d'un processus sont énumérées, et pour chacune d'elles les objectifs, les risques répertoriés, leurs sources et leurs conséquences (Renard, 2007 :224) et (Cabrit & Guerlou, 2005 :27). Il nous a permis de consolider tous les risques répertoriés au niveau de chaque tâche du cycle immobilisations.

3.2.2.6. Questionnaire de Contrôle Interne

Il permet d'identifier les forces et faiblesses apparentes d'un système. Il est constitué de questions-types habituellement développées par les professionnels de l'audit et s'enrichissent au fil de la pratique (Maders & Masselin, 2006 :57). Il est introduit auprès des responsables en charge du processus ou de l'activité faisant l'objet d'étude et les réponses généralement obtenues sont de type (OUI ou NON). Il nous a permis, lors de notre étude, d'analyser les systèmes et modes opératoires du cycle immobilisations et d'en déterminer les points forts et les points faibles.

3.2.2.7. Grille d'analyse des tâches

C'est un outil qui permet de « photographier » à un moment donné la répartition du travail entre différents niveaux de décision. Sa lecture permet de déceler avec le minimum d'erreur les manquements à la séparation des tâches (Renard, 2007: 347). Elle nous a permis d'avoir une description claire de la répartition des tâches au niveau du cycle immobilisations.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis, dans un premier temps de décliner notre modèle d'analyse à travers une description théorique et schématisée des différentes étapes nécessaires à notre étude, et dans un second temps d'évoquer la constitution de la population rencontrée ainsi que les outils utilisés pour mener à bien notre étude.

Conclusion de la première partie

Nous avons abordé dans cette première partie, suivant une revue littéraire, la notion de cycle immobilisations, sa définition, ses objectifs et ses aspects opérationnels et comptables. Elle nous a également permis d'aborder la notion de risque, sa définition, ses dimensions, sa typologie et les risques opérationnels du cycle immobilisations, de même le contrôle interne, sa définition, ses objectifs, ses composantes, ses limites, les conditions de sa réussite et le dispositif de contrôle interne pour palier les risques opérationnels du cycle immobilisations.

Par la suite nous avons passé en revue la notion de cartographie des risques, sa définition, ses objectifs, les facteurs militant en faveur de son élaboration, les conditions de sa réussite, la démarche et les étapes de son élaboration. Pour terminer, nous avons présenté le modèle d'analyse de l'étude qui constituera notre repère quant à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle immobilisations de la Senelec. La deuxième partie de notre mémoire y sera consacrée.

Deuxième Partie

**Cadre pratique de l'élaboration d'une
cartographie des risques opérationnels liés au
cycle immobilisations : cas de la Senelec**

Introduction

Ces dernières années, le monde de la finance en général, et celui de l'entreprise en particulier, a pris conscience des risques qui pesaient sur leurs activités.

Cela s'est traduit au sein de beaucoup d'entre elles par la mise en place de dispositif permettant de gérer efficacement ces risques.

L'un des outils les plus avérés dans le domaine de la gestion des risques est sans doute la cartographie des risques qui permet de disposer, comme son nom l'indique, de la carte des risques de l'entreprise.

A la Senelec les immobilisations corporelles occupent une place centrale mais sont sources de beaucoup de problèmes apparents (absence de prises d'inventaire, etc.) pour lesquels il est essentiel de trouver les causes et de prendre des dispositions utiles.

Ceci étant, il est nécessaire pour la Senelec de connaître les risques qui sont liés à ses immobilisations afin de les gérer pour qu'elle puisse accomplir les missions qui sont les siennes.

C'est pour cela que dans la première partie nous nous sommes évertués, pour mieux cerner la démarche de l'élaboration d'une cartographie des risques, à faire un aperçu du cycle immobilisations, de la notion de risque et de la cartographie des risques.

Dans cette seconde partie, nous allons nous atteler à développer ce qui constitue l'objet même de notre étude à savoir l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

Elle comprend un premier chapitre consacré à la présentation de la Senelec, aux objectifs assignés à son cycle immobilisations, l'organisation de celui-ci et à sa description ; un second consacré à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec et un troisième chapitre consacré à l'analyse de la cartographie des risques, au plan d'action et à la formulation des recommandations.

Chapitre IV : Présentation de la Senelec et de son cycle immobilisations

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de faire la présentation de l'entreprise qui a servi de cadre à notre étude en l'occurrence la Senelec (Société Nationale d'Electricité) en général, et celle du cycle immobilisations de celle-ci en particulier.

Pour cette présentation, nous allons faire dans un premier temps, un aperçu de son historique et évolution, son cadre institutionnel, son organisation, ses missions et ses objectifs, quelques chiffres-clés et les défis qu'elle doit relever ; dans un second temps, nous aborderons les objectifs et l'organisation de son cycle immobilisations ; et dans un troisième temps, nous procéderons à la description synoptique des procédures du cycle immobilisations de la Senelec.

4.1. Présentation de la Senelec

Dans cette première section, nous allons allumer le « projecteur » sur la Senelec à travers un aperçu des points ci-dessus cités.

4.1.1. Historique et évolution

L'historique évolutif de la Senelec fait ressortir les périodes essentielles depuis sa création jusqu'à nos jours.

En 1887, les premières électrifications de Saint-Louis, par l'ingénieur civil VAUBOURD qui était alors concessionnaire de l'éclairage de la ville, ont constitué le point de départ. S'en est suivie en 1889 la mise en service de la première centrale électrique par la Société d'Eclairage Electrique du Sénégal (SEES) qui a fait faillite et par la suite, il y a eu la création de la Nouvelle Société d'Eclairage et Electrique du Sénégal (NSEES).

En 1909, la Compagnie d'Electricité du Sénégal (CES) a été créée.

En 1927, la Société Electrique et Industrielle du Baol-Seib et de la Casamance (SEIC) assure l'alimentation en électricité de Diourbel et de Ziguinchor, respectivement.

Entre 1930 et 1931, deux nouvelles unités à Bel-Air et le nouveau siège ont été construits.

La période de la seconde guerre mondiale a été marquée par une très forte croissance du secteur électrique au Sénégal du fait du repli sur le sol Africain de grandes sociétés Européennes (1939-1945). La consommation durant cette période est passée de 7 à 14 millions de kilowattheures avec la mise en service de deux turbines à vapeur à Bel-Air.

En 1960 le Sénégal est devenu indépendant avec une puissance installée de 49.900 kWh.

En 1971, l'Etat Sénégalais rachète les installations de production, de transport et de distribution et crée deux sociétés : Electricité du Sénégalais (EDS) et Société Sénégalaise de Distribution d'Energie Electrique (Senelec).

En 1983, la nationalisation devient effective avec la création d'une société unique¹¹, la Société Nationale d'Electricité du Sénégal. Un nouveau siège social fût construit en 1996 dans la rue Vincens.

En 1999, la société est passée sous le contrôle du consortium Hydro-Quebec Elyo et plus tard il y a eu rupture de partenariat avec le consortium et la société est revenue dans le portefeuille de l'Etat Sénégalais.

4.1.2. Cadre institutionnel

Senelec est une société anonyme au capital de FCFA 81 676 650 000 majoritairement public, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre.

L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale. L'Etat assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie et des Mines qui assure la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Energie (CRSE).

4.1.3. Organisation

L'organisation de la Senelec a été conçue de manière à répondre aux critères d'efficacité, d'efficience et de responsabilité. Le Top Management (TM) est occupé par un Directeur Général au quel est adjoint un Directeur, voir l'organigramme du TM (Annexe VII, P.149). Elle est ainsi décrite ci-après.

¹¹ Par la loi n°83-72 du 05/07/1983.

4.1.3.1. Directeur Général

Il a la responsabilité de la bonne marche et de la réalisation des missions qui lui ont été confiées. Dans cette tâche il est accompagné par un adjoint et d'autres Directeurs.

4.1.3.2. Directeur Général Adjoint

Sous la dépendance du Directeur Général, il supervise par délégation de celui-ci et sous son contrôle les structures de support suivantes :

- ❖ La Direction des Ressources Humaines,
- ❖ La Direction du Contrôle Général,
- ❖ La Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques,
- ❖ Le Conseiller Technique chargé de l'Environnement, de la Sécurité et de la Qualité,
- ❖ Le Département Approvisionnement.

Il supervise la rédaction des rapports aux organes délibérants, veille à l'application stricte des procédures et règles de la société. Il assiste le Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions et assure l'intérim de celui-ci en cas d'absence.

4.1.3.3. Direction des Ressources Humaines

Elle est chargée de la gestion prévisionnelle et de la gestion administrative des ressources humaines. Elle est responsable de l'élaboration et de l'exécution de la stratégie de formation de la Senelec.

4.1.3.4. Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion

Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités et aussi du contrôle, de la mesure, et de l'analyse de l'activité de la Senelec. Elle apporte au Directeur Général, à travers un système d'information fiable, les éléments essentiels pour le management de la Senelec.

Elle élabore à cet effet un tableau de bord comportant les indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière. En plus du DG, elle assure le reporting de l'évolution de l'activité aux opérationnels. Elle est aussi chargée de l'élaboration du budget et du suivi de son exécution et de l'analyse des écarts.

4.1.3.5. Direction de la Production

Elle assure l'exploitation et la maintenance des installations de production de la société et le suivi des contrats O&M (Operations & Maintenance).

4.1.3.6. Direction du Transport

Elle a pour mission d'assurer l'exploitation et la maintenance du réseau de transport ainsi que l'exploitation des réseaux de télécommunication de la Senelec. Elle est également responsable du placement optimal des moyens de production du réseau interconnecté (Manantali), des achats et importations d'énergie.

4.1.3.7. Direction de la Distribution

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution. Elle assure l'exploitation et la maintenance du réseau moyenne et basse tension de Dakar et sa banlieue.

Elle assure aussi un appui technique aux services de distribution des délégations régionales en dehors de Dakar.

4.1.3.8. Direction Commerciale et de la Clientèle

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la gestion commerciale et du processus clientèle qu'elle gère au mieux des intérêts de la Senelec et pour la satisfaction du client pour le service rendu.

Elle gère les agences commerciales de la région de Dakar et assure un appui aux délégations régionales, leur fixe des objectifs et veille à leur réalisation. Elle est responsable de la clientèle d'affaires et de son recouvrement ainsi que des clients de l'Administration.

4.1.3.9. Direction des Etudes Générales

Elle a pour mission de mener des études économiques générales et tarifaires, de la planification stratégique, technique, économique et financière. Elle élabore des plans directeurs dans les domaines de la production, du transport et de la distribution. Elle assure également l'établissement des plans d'investissement à moyen et long termes.

4.1.3.10. Direction de l'Équipement

Elle assure le processus de réalisation des projets d'investissements retenus par la Senelec. Elle est responsable de l'ingénierie et des travaux de tous les projets de renforcement et d'extension des installations de production, et des réseaux de transport et de distribution.

4.1.3.11. Direction Financière et de la Comptabilité

Elle est responsable de l'enregistrement exact et exhaustif de toutes les transactions comptables et financières de la Senelec, et de l'établissement des états financiers de celle-ci. Elle a en charge la gestion financière de l'entreprise et doit, pour cela, assurer la satisfaction des besoins financiers d'investissement et d'exploitation avec un souci de coût optimal.

Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs et des fournisseurs.

4.1.3.12. Direction de la Communication

Elle doit élaborer la stratégie de communication et doit utiliser des outils efficaces pour donner une perception positive de l'image de la Senelec à l'extérieur. Elle est responsable de la communication interne et externe de l'entreprise et gère ses relations publiques. Elle est chargée de mettre en œuvre un plan de communication efficace dans la gestion des ressources humaines et dans le domaine commercial.

Elle est responsable de la sécurité informatique et doit assurer la gestion du parc informatique, sa maintenance et son entretien.

4.1.3.13. Direction du Contrôle Général

Elle a pour mission d'assurer la protection des biens de la Senelec en exerçant un contrôle ciblé sur le respect des procédures comptables, financières, commerciales, d'achat et de gestion des stocks. Elle assure le contrôle du respect des normes techniques de réalisation des ouvrages, d'exploitation et de maintenance.

4.1.3.14. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques

Elle gère les services administratifs et généraux et assure la gestion du patrimoine de la Senelec. Elle est chargée de la mise en œuvre et la mise à jour des procédures administratives

et des notes d'organisation. Elle est responsable de la gestion des baux immobiliers, des assurances et des contentieux entre la Senelec et ses clients ou autres tiers.

4.1.3.15. Conseiller chargé de l'Environnement, de la Sécurité et de la Qualité

Rattaché au DGA, il a pour mission la mise en place progressive et l'animation d'une structure cible chargée d'élaborer et de faire appliquer la politique de la Direction Générale dans les domaines de l'environnement, de la sécurité et de la qualité.

4.1.3.16. Délégations Régionales

Elles sont au nombre de quatre et sont toutes situées à l'intérieur du Sénégal. Il s'agit de la :

- ❖ Délégation Régionale Centre-Ouest,
- ❖ Délégation Régionale Centre-Est,
- ❖ Délégation Régionale Centre-Nord,
- ❖ Délégation Régionale Centre-Sud.

Elles sont rattachées au DG dont elles assurent la fonction au niveau local et ont pour mission la gestion administrative, technique et commerciale de leurs territoires avec l'appui fonctionnel des directions techniques (production, transport et distribution).

4.1.3.17. Conseillers Techniques du DG

Ils sont au nombre de trois à savoir un Conseiller juridique, financier et technique aux relations institutionnelles et internationales.

❖ Conseiller juridique

Il est consulté par le DG sur toutes les questions juridiques concernant la vie de l'entreprise.

❖ Conseiller financier

Il conseille le DG sur toutes les questions relatives à la gestion des ressources financières, aux négociations des financements et dans les relations de l'entreprise avec les bailleurs de fonds et les institutions internationales.

❖ Conseiller technique aux relations institutionnelles et internationales

Il assure la coordination des relations institutionnelles et internationales sous l'autorité du DG.

4.1.4. Missions et objectifs

La Senelec a pour mission fondamentale d'assurer la production, le transport et la distribution d'électricité sur toute l'étendue du territoire Sénégalais.

Pour mener à bien cette mission, elle a tenu la première convention d'entreprise de son histoire pour faire valider son nouveau projet d'entreprise, le projet « Suxali¹² Senelec ». Suxali Senelec a pour ambition :

- ❖ d'apporter au client et à l'économie du Sénégal un service de qualité à moindre coût, et de devenir le service public préféré des Sénégalais ;
- ❖ de faire retrouver à chaque agent la fierté de travailler pour une entreprise appréciée et exemplaire qui l'implique, l'utilise au mieux et l'accompagne dans son développement professionnel et personnel ;
- ❖ de faire de la Senelec une société rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

4.1.5. Quelques chiffres-clés

La Senelec a dégagé, au titre l'exercice 2007, un résultat négatif de FCFA 6 347 millions contre un déficit de FCFA 34 127 millions en 2006. Cette performance est due à plusieurs facteurs notamment :

- ❖ les performances relevées au niveau de l'exploitation,
- ❖ la recapitalisation partielle de la société en 2007 à hauteur de FCFA 65 milliards.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de l'évolution de certaines rubriques :

Tableau 10 : Evolution de certaines composantes essentielles.

Rubriques	Unité	2005	2006	2007	Var 07/06
Production	GWh	1 449 617	1 449 055	1 596 424	10,20%
Achats d'énergie	-	720 270	742 742	709 201	-4,5%
Production totale		2 169 887	2 191 796	2 305 625	5,2%
Ventes	-	1 710 121	1 740 187	1 785 775	2,62%
Chiffre d'affaires	Millions de FCFA	139 681	162 534,1	185 881,2	14,36%
Charges variables	-	97 216	134 624	144 180	7,1%
Clientèle	-	599 384	643 871	711 549	10,51%

Source : Senelec, Rapport financier (2007 :1).

¹² Suxali qui signifie « relancer » en langue nationale Wolof, est le nom donné à la nouvelle dynamique instaurée par l'ensemble des travailleurs et la direction de la Senelec.

Par ailleurs les immobilisations corporelles représentent dans le bilan une valeur nette de FCFA 199 milliards en 2007 contre FCFA 194 milliards en 2006 soit une augmentation absolue de FCFA 5 milliards et relative de 2,58% due aux efforts d'investissements.

4.1.6. Défis à relever

La Senelec, à l'instar des autres sociétés d'électricité de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), est confrontée à beaucoup de défis¹³ parmi lesquels on peut citer :

- ❖ la hausse du prix du pétrole,
- ❖ la demande d'électricité de plus en plus croissante notamment dans les villes,
- ❖ l'électrification rurale,
- ❖ la baisse des achats d'énergie combinée à la vétusté de certaines installations.

Le projecteur ayant été allumé sur la Senelec, il est important d'aborder les objectifs et l'organisation du cycle immobilisations de la Senelec.

4.2. Présentation du cycle immobilisations de la Senelec

Il s'agira pour nous d'aborder les composantes, les objectifs assignés au cycle immobilisations et son organisation.

4.2.1. Composantes du cycle immobilisations de la Senelec

Le cycle immobilisations de la Senelec comprend :

- ❖ les immobilisations techniques ou indirectes ;
- ❖ les immobilisations non techniques ou directes.

4.2.1.1. Immobilisations techniques ou indirectes

Elles sont constituées de l'ensemble des moyens de production, de distribution et de transport.

➤ Les moyens de production

Ils concernent les centrales thermiques, diesel, à charbon et à gaz.

¹³ Rapport du Conseil des Ministres de l'UEMOA sur l'énergie qui s'est tenue à Bissau, Juillet 2008.

➤ **Les moyens de transport**

Ils sont composés de l'ensemble des lignes haute tension (HT) et moyenne tension (MT), des transformateurs de production, des poteaux, des stations, des sous-stations et des postes de transformation.

➤ **Les moyens de distribution**

Ces moyens concernent les lignes base tension (BT), les transformateurs de distribution et les compteurs.

4.2.1.2. Immobilisations non techniques ou directes

Elles sont composées de terrains, de matériels de transport, de matériels et mobiliers de bureau.

Le tableau ci-dessous donne la situation des immobilisations corporelles par rubriques au 31/12/2007 :

Tableau 11 : Situation des immobilisations corporelles au 31/12/2007.

Rubrique	Valeur nette	Pourcentage
Terrains	1 753 684 623	0,88
Bâtiments	10 426 911 133	5,22
Installations et agencements	146 438 474 083	73,34
Matériel et mobilier de bureau	38 271 453 145	19,18
Matériel de transport	2 664 304 356	1,38
Total	199 554 827 340	100

Source : Senelec, Etats financiers (2007 :8).

4.2.2. Objectifs du cycle immobilisations de la Senelec

A la lumière des prescriptions faites dans le manuel de procédures d'immobilisations de la Senelec, les objectifs qui sont assignés au cycle immobilisations peuvent être ainsi énumérés :

- assurer la bonne exécution par l'ensemble des acteurs du plan directeur des investissements,
- assurer la bonne prévision des investissements à réaliser,
- assurer la bonne exécution de ces investissements,
- assurer la bonne protection et la bonne sauvegarde des immobilisations réalisées,
- assurer le bon suivi de ces immobilisations (mouvements),
- assurer la fiabilité des comptes les retraçant.

A travers les objectifs que la Senelec s'est fixés dans le cadre de « Suxali Senelec » les objectifs suivants, liés au cycle immobilisations, peuvent en découler :

- ❖ fournir des services d'électricité de qualité à sa clientèle,
- ❖ maintenir et améliorer sa capacité de production, de transport et de distribution,
- ❖ améliorer la qualité du service d'électricité.

4.2.3. Organisation du cycle immobilisations de la Senelec

La responsabilité de la gestion des immobilisations de la Senelec incombe principalement aux directions et services suivants :

- ❖ le Service Comptabilité des Immobilisations (directes et indirectes), (SCI),
- ❖ le Service Equipements de Production (SEP),
- ❖ le Service Equipements de Réseaux (transport et distribution), (SER),
- ❖ l'Unité de Gestion Technique des Immobilisations (UGTI) ;

Les Directions et Services d'appui sont les suivants :

- ❖ le Département Approvisionnements (DAP),
- ❖ le Service Gestion Logistique des Stocks (SGLS),
- ❖ le Service Maintenance (SM),
- ❖ le Service Logistique (SL),
- ❖ le Service Informatique (SI).

4.2.3.1. Service Comptabilité des Immobilisations

Il est chargé de la gestion comptable et du suivi (inventaire) des immobilisations techniques et non techniques depuis l'émission de la demande d'investissement (DI) ou demande d'ouverture d'imputation (DOI) jusqu'à la sortie de l'immobilisation du patrimoine de la Senelec.

Il comprend deux unités à savoir : l'Unité Comptable des Immobilisations Non Techniques et l'Unité Comptable des Immobilisations Techniques.

4.2.3.1.1. Unité Comptable des Immobilisations Non Techniques

Cette unité est chargée de la gestion comptable et de l'inventaire des immobilisations non techniques ou directes de la Senelec. Elle a en charge le suivi depuis l'expression du besoin, l'acquisition jusqu'à la sortie de l'immobilisation. Elle est chargée de faire le suivi de tous les

mouvements d'immobilisations non techniques. Elle est appuyée par d'autres directions, départements et services.

4.2.3.1.2. Unité Comptable des Immobilisations Techniques

Elle est chargée de la gestion comptable de l'ensemble des immobilisations techniques à savoir les équipements de production, de transport et de distribution. Elle a en charge le suivi de tous les travaux en cours ainsi que ceux terminés. Elle est également appuyée par d'autres directions, départements et services lesquels sont ci-après évoqués.

4.2.3.2. Service Equipements de Production

Il a pour mission, d'élaborer les projets d'investissements basés sur les besoins exprimés par les exploitants en matière d'équipements de production notamment les centrales. Il doit aussi assurer leur bonne exécution en vue de permettre l'atteinte des objectifs assignés au cycle immobilisations.

4.2.3.3. Service Equipements de Réseaux

Il est chargé d'élaborer et d'exécuter dans les meilleures conditions possibles les projets d'installation et d'extension de réseaux de haute, moyenne et basse tension.

4.2.3.4. Unité de Gestion Technique des Immobilisations

Elle a pour mission, la gestion technique de l'ensemble des immobilisations techniques de la Senelec. Elle est chargée d'effectuer les mises à jour périodiques des schémas unifilaires¹⁴ de l'ensemble des réseaux et aussi du fichier technique des immobilisations. Elle s'occupe également du suivi des travaux d'extension, ainsi que de l'immatriculation, de la codification des nouvelles installations au niveau des centrales et des réseaux, de même que des modifications intervenues au niveau des feeders¹⁵. Elle doit informer l'unité comptable des immobilisations techniques des actions qu'elle opère.

¹⁴ Ils correspondent aux schémas électroniques des lignes HT, MT et BT élaborés sur le logiciel ARCADE.

¹⁵ Un feeder est un ensemble de stations, sous-stations, transformateurs, poteaux et lignes.

4.2.3.5. Département Approvisionnements

Il appuie les principaux services en charge du cycle immobilisations et est chargé du suivi du processus achat y afférent de la Senelec. Sa mission est à cet effet, de :

- ❖ assister les Services concernés dans l'élaboration des dossiers d'appel d'offres,
- ❖ les assister dans la sélection des fournisseurs,
- ❖ lancer les commandes,
- ❖ recevoir les équipements et les factures.

4.2.3.6. Service Gestion Logistique des Stocks

Il a pour rôle le suivi des stocks de transformateurs qui font l'objet de stockage avant leur intégration dans les réseaux. Il est également chargé du suivi des mouvements des transformateurs en partance ou en provenance des réseaux.

4.2.3.7. Service Maintenance

Il a pour mission l'entretien et la maintenance réguliers de l'ensemble des équipements de production, de transport et de distribution. A cet effet, il doit s'assurer du respect des clauses des différents contrats de maintenance signés avec les prestataires et veiller à la bonne marche de l'ensemble des capacités de production, de transport et de distribution.

4.2.3.8. Service Logistique

Il a pour rôle le suivi de l'ensemble du parc automobile de la Senelec. Ainsi, il s'occupe de l'entretien et de la maintenance des véhicules et du suivi de leurs mouvements.

4.2.3.9. Service Informatique

Il est chargé d'informer le SCI sur les mouvements concernant les factures d'immobilisations et le calcul des amortissements d'une part, et de la gestion du parc informatique notamment son entretien et sa maintenance d'autre part.

Le projecteur ayant été allumé sur le cycle immobilisations de la Senelec à travers ses composantes, ses objectifs et son organisation, nous allons procéder à sa description dans la section suivante.

4.3. Description du cycle immobilisations de la Senelec

Dans cette section nous nous attèlerons à faire une description synoptique du cycle immobilisations de la Senelec à travers ses procédures et pour finir, nous présenterons les tests de conformité et de permanence effectués sur les procédures pour lesquelles ceux-ci ont été rendus possibles.

4.3.1. Description des procédures opérationnelles

Il convient, d'entrée de jeu, de souligner que les immobilisations corporelles de la Senelec revêtent un caractère assez complexe.

Dans ce contexte, pour une meilleure description des procédures opérationnelles de ce cycle, nous avons procédé à une description succincte et compréhensible pour le lecteur.

4.3.1.1. Budget d'investissements

L'élaboration du budget d'investissements se déroule comme suit :

- a) La Direction Générale établit et adresse une note d'orientation à chaque Direction opérationnelle avec les objectifs à atteindre ;
- b) Chaque Direction opérationnelle adresse à son tour une note à ses Départements et Services rattachés pour qu'ils lui fassent parvenir ses besoins d'investissements ;
- c) Chaque Département ou Service identifie et adresse ses besoins à la Direction opérationnelle de tutelle qui les évalue puis les consolide ;
- d) La Direction opérationnelle adresse ce budget à la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG) qui est maître d'œuvre du budget ;
- e) La DAICG consolide tous ces budgets pour en sortir le budget d'investissements global puis fait une évaluation de son objectivité et de son caractère réalisable ;
- f) La DAICG adresse ce budget consolidé et les résultats de son évaluation à la Direction Générale ;
- g) La Direction Générale convoque ainsi les séances d'arbitrage avec toutes les Directions opérationnelles et détermine le budget d'investissements définitif avec ces Directions opérationnelles ;
- h) La Direction Générale valide ce budget et le transmet au Conseil d'Administration qui l'approuve.

4.3.1.2. Expression du besoin

Pour tout besoin en immobilisation :

- a) Le Chef du Service demandeur établit une DI (Annexe III, P.145) ou une DOI (Annexe IV, P.146) selon qu'il s'agisse d'une immobilisation directe (non technique) ou indirecte (technique) ;
- b) Il la transmet au SCI qui vérifie la composition de la demande ainsi que la présence des différentes mentions nécessaires ;
- c) Après cette diligence, le SCI lui attribue un numéro d'imputation et un code analytique puis l'envoie à la DAICG pour le contrôle budgétaire ;
- d) La DAICG, après le contrôle de son inscription au budget et de l'existence de ligne budgétaire suffisante, y appose son visa et la retourne au SCI qui l'envoie à la Direction Générale ;
- e) Le Directeur Général vérifie l'existence de toutes les mentions nécessaires puis la signe et la retourne au SCI ;
- f) Le SCI s'assure de l'approbation du Directeur Général et transmet la DI ou DOI au Département Approvisionnements (DAP).

4.3.1.3. Sélection des fournisseurs

Une fois la DI ou DOI transmise au DAP par le SCI :

- a) Le DAP s'assure également de l'existence de tous les visas d'approbation nécessaires puis la vise et l'enregistre dans Oracle ;
- b) Le DAP l'analyse quant à son éligibilité soit à la consultation des fournisseurs soit à l'AO/AOI¹⁶ :
 - ❖ S'il s'agit d'une DI ou DOI inférieure au seuil fixé pour l'AO/AOI, alors le DAP consulte au moins trois (3)/ou cinq (5) fournisseurs (Annexe VI, P.148) qui sont répertoriés dans le fichier des fournisseurs ;
 - ❖ S'il s'agit d'une DI ou DOI atteignant le seuil fixé pour l'AO/AOI (Annexe VI, P.148), un comité d'achat est constitué. Il est composé du Service Logistique, de la DFC, du Service demandeur et d'un membre désigné par la Direction Générale. Ce comité élabore le DAO, traite les dossiers, lance l'AO/AOI, fait le dépouillement et attribue le

¹⁶ Suivant le code des marchés publics du Sénégal, décret 2002.550, tout marché dépassant un seuil défini doit faire l'objet d'AOI.

marché au fournisseur le « mieux disant¹⁷ ». Pour les gros marchés en plus du comité d'achat, une commission des marchés¹⁸ est aussi constituée (Annexe V, P.147). Celle-ci analyse les offres, puis délibère.

4.3.1.4. Lancement de la commande

Cette tâche est du ressort du DAP et des services technique et demandeur.

- a) Le DAP établit un Bon de Commande (BC) en quatre exemplaires ou une Lettre de Commande (LC) le plus souvent accompagné d'un cahier de charges surtout quand il s'agit de travaux ;
- b) Le BC ou la LC et/ou le cahier de charges est validé par le comité d'achat ;
- c) Le comité d'achat envoie le BC ou la LC à la Direction Générale qui, après consultation des résultats du Comité, approuve en le signant puis les renvoie au DAP ;
- d) Le DAP fait un contrôle d'existence de visas nécessaires puis envoie deux exemplaires du BC ou de la LC au fournisseur sélectionné pour exécution.

4.3.1.5. Réception des immobilisations

Pour les immobilisations autres que les travaux, une commission de réception est constituée et composée du Chef du Service Logistique, d'un Représentant du DAP, du Représentant du SCI et du Magasinier.

- ❖ Cette commission réceptionne les immobilisations en présence d'un Représentant du fournisseur et procède aux contrôles qualitatif (caractéristiques, DI ou DOI, du BC ou LC et BL) et quantitatif (Quantités-BL) puis établit un Procès-verbal de Réception (PVR) signé par tous ses membres et par le représentant du fournisseur.
- ❖ Pour les travaux concernant la production, la réception est d'abord provisoire. Elle est précédée d'un contrôle technique par le SEP. Ce contrôle a trait aux spécificités décrites dans le cahier de charges. Une fois ce contrôle validé par le SEP, il établit un Avis de Fin de Travaux (AFT) provisoire signé par celui-ci et le représentant du fournisseur. La réception sera définitive douze (12) mois plus tard.
- ❖ En ce qui concerne les travaux de réseaux, la réception est faite par le SER et l'UGTI qui émettent un AFT ou un Avis de Mise en Service (AMS).

¹⁷ Celui qui offre les meilleures conditions de qualité, coût, prix et de garanties.

¹⁸ Pour les marchés atteignant un certain seuil, le code des marchés publics exige la mise en place d'une commission des marchés_ décret 2002.550.

4.3.1.6. Réception des factures d'immobilisations

- a) Le DAP, à la réception de la facture, accompagnée des BC ou LC, BL, PVR, procède au contrôle de validité de la facture (NITI, NINEA), de conformité des BC ou LC, BL, PVR et du code tiers fournisseur ;
- b) Après ces contrôles, le DAP transmet la facture au Service Fiscal de la DAPAJ qui procède au contrôle fiscal (TVA, BNC,...) puis la certifie et la retourne au DAP ;
- c) Une fois la facture certifiée et retournée au DAP, le Service Facturation du DAP l'enregistre dans le module AP¹⁹ d'Oracle²⁰ dans un compte de transit et lui affecte un numéro d'ordre.

4.3.1.7. Comptabilisation des factures d'immobilisations

- a) Le SI produit grâce au module AP un brouillard général ou analytique des comptes de transit d'immobilisations selon qu'il s'agisse d'immobilisations directes ou indirectes et l'envoie au SCI ;
- b) Le SCI, grâce à ce brouillard, identifie et récupère au DAP les copies des factures d'immobilisations passées dans les comptes de transit ;
- c) Il s'assure que les différents visas y figurent puis procède à l'enregistrement de celles-ci dans les comptes d'immobilisations appropriés en annulant les comptes de transit ;
Pour les immobilisations non techniques cette opération est effectuée par l'UCINT.
- d) Le Chef du SCI, grâce au module FA²¹, procède à la validation de l'enregistrement à la clôture de la journée.

- ❖ Pour les factures des travaux en cours, après avoir été certifiées par le Service Fiscal, elles sont réceptionnées et imputées par le SCI par l'entremise de l'UCIT au fur et à mesure de l'avancement de ceux-ci.
- ❖ Pour le cas des immobilisations qui passent par le stockage²², le magasinier établit un Bordereau d'Entrée (BE) pour leur entrée en stock. Il les enregistre au franc symbolique (unité de franc) dans les livres de stock puis assure le suivi de leur mouvement.

¹⁹ AP est le module de gestion des achats dans Oracle.

²⁰ Oracle est le système d'information utilisé par la Senelec.

²¹ FA est le module de gestion des immobilisations dans Oracle.

²² Il s'agit des transformateurs, des câbles et des compteurs.

4.3.1.8. Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même

Les travaux en cours sont suivis par les Services techniques de la Direction des Equipements (DEQ) ou quelques fois par la Délégation²³ demanderesse, l'UCIT et l'UGTI. Un Chef de projet est désigné par la DEQ pour chacun des travaux.

- a) Ce dernier suit l'avancement des travaux et informe le Service technique concerné ;
- b) L'UCIT fait le suivi de l'ensemble des charges imputées (factures, prestation interne²⁴ et bons de sortie de stock) et les enregistre au fur et à mesure dans des comptes de charges, puis les vire en fin d'année dans les immobilisations en cours ;
- c) Une fois les travaux terminés, le Chef de projet et le Service technique concerné établissent l'AFT ou l'AMS et le transmettent à l'UCIT ;
- d) L'UCIT du SCI procède à la comptabilisation dans les comptes d'immobilisations appropriés à la date d'émission de l'AFT ou de l'AMS en annulant les comptes d'immobilisations en cours.

4.3.1.9. Mise à jour du fichier des immobilisations

Le SCI, une fois la facture certifiée reçue, enregistre l'immobilisation dans le fichier des immobilisations. Cela est valable seulement pour les immobilisations directes (non techniques) et les travaux terminés. Les immobilisations stockables (transformateurs, compteurs,...) le sont seulement après leur introduction dans les réseaux.

Il convient de souligner que le fichier des immobilisations n'est pas concerné par les immobilisations en cours.

4.3.1.10. Suivi des immobilisations

Il s'agit des travaux d'entretien et de maintenance des immobilisations, de même que le suivi de leurs mouvements.

4.3.1.10.1. Travaux d'entretien et de maintenance

❖ Pour les cas des grosses réparations :

- a) le Service demandeur établit une DAT qu'il envoie au SL ;

²³ Le territoire Sénégalais est divisé par zone de gestion appelée Délégation régionale (voir 4.1.3.16)

²⁴ Il s'agit du coût de l'utilisation des ressources internes de la Senelec (souci de valeur réelle de l'immobilisation).

b) Le SL vérifie les motifs, la valide en la visant puis l'envoie à la DAICG qui vérifie la conformité budgétaire, la vise et la retourne au SL qui contacte le prestataire désigné. Les charges engagées sont immobilisées et amorties sur cinq (5) ans par l'UCIT du SCI.

- ❖ Les centrales acquises font l'objet d'une garantie décennale pour la partie génie civil et de contrats d'entretien périodique avec les prestataires. Ces contrats prévoient un nombre d'heures machine à l'atteinte duquel le prestataire est avisé par le SL en vue de procéder à l'entretien y afférent.
- ❖ L'ensemble du parc automobile fait l'objet de couverture de police d'assurance et géré par la DAPAJ. Pour l'entretien et la maintenance, chaque véhicule est suivi grâce son cahier de bord tenu par le chauffeur et une fiche de sortie suivis par la DAPAJ et l'Unité bénéficiaire.
- ❖ Quant au parc informatique, l'entretien et la maintenance sont assurés par le SI qui fait des visites périodiques dans l'ensemble des bureaux. Pour les travaux d'entretien ou de maintenance effectués par les prestataires externes, le SI établit une DAT qui suit le même circuit décrit au point 4.3.10.1.
- ❖ Ceux des réseaux sont assurés par les différents Services techniques (transport et distribution). Le Service technique concerné établit une DAT (idem circuit décrit au début du 4.3.1.10.1.).

4.3.1.10.2. Suivi des mouvements

- ❖ Pour tout transfert d'immobilisation directe :
 - a) Le Service demandeur établit une Demande de Cession Interne (DCI) en deux exemplaires et les transmet à l'UCINT du SCI ;
 - b) L'UCINT vérifie les références de l'immobilisation, vise les deux exemplaires et renvoie une copie au Service demandeur qui procède au transfert en présence de l'agent d'inventaire de l'UCINT qui signe la DCI ;
 - c) Une fois le transfert effectué, l'UCINT transfère l'immobilisation au centre de responsabilité récepteur dans le module FA.
- ❖ Pour le transfert d'immobilisation indirecte :
 - a) Le Service technique concerné établit en deux exemplaires une DT et l'envoie à l'UGTI de la DEQ ;

- b) L'UGTI vérifie les références, vise les deux exemplaires de DT puis transmet un exemplaire au Service technique concerné ;
- c) Une fois les travaux terminés, le Service technique établit un AMS en deux exemplaires et transmet un exemplaire à l'UGTI qui procède au transfert de l'immobilisation à la centrale ou au feeder récepteur, puis informe l'UCIT du SCI qui procède au transfert dans le module FA.

4.3.1.11. Sortie des immobilisations

A. Pour les reformes d'immobilisations :

- a) Le Service demandeur établit un PV de réforme qu'il envoie au SCI ;
- b) Le SCI complète les informations relatives à l'immobilisation, le vise, puis le transmet :
 - ❖ au Service Equipement de la Direction (production, ou transport et distribution) pour les immobilisations indirectes qui constate la défectuosité de l'immobilisation, vise le PV puis le renvoie à l'UCIT du SCI ;
 - ❖ au Service Inspection de la DAPAJ (cas des immobilisations directes) qui vérifie la dépréciation complète ou la défectuosité de l'immobilisation, vise le PV, puis le renvoie à l'UCINT du SCI.
- c) Ce dernier (UCIT ou UCINT) transmet le PV à la DG pour approbation ;
- d) Le DG, à la réception, vérifie les motifs puis approuve le PV et le renvoie au SCI ;
- e) Le SCI vérifie l'approbation du DG et renvoie le PV au Service demandeur qui, aussitôt, introduit une DI ou DOI en vue du renouvellement de l'immobilisation.

B. Pour les cessions d'immobilisations :

- a) Le PV de réforme ou de cession établi par le Service demandeur est transmis par le SCI au Service Inspection ;
- b) Le Service Inspection évalue l'immobilisation, lui attribue une valeur d'expertise de cession, vise le PV et joint son rapport d'expertise puis les transmet au SCI ;
- c) Le SCI, après vérification de l'évaluation faite par le Service Inspection, envoie le PV au SL de la DAPAJ qui vérifie le contenu du PV et établit une note de vente. Il joint à cette note le PV de réforme et les transmet au Comptable de la DAPAJ ;
- d) Le Comptable de la DAPAJ établit la facture de vente puis la joint au PV accompagné du rapport d'évaluation et transmet la liasse à la DG pour visa ;

- e) Le DG vérifie l'exhaustivité de la liasse puis la vise et la renvoie au Comptable de la DAPAJ ;
- f) Au retour de celle-ci, il établit la pièce de caisse (PC) et joint la facture à la note de vente, puis les envoie à la DFC ;
- g) Le Directeur de la DFC vise la PC et transmet la liasse à la Trésorerie ;
- h) Le Chef de la Trésorerie les vise et transmet la liasse à la Caisse des Opérations Diverses (COD) ;
- i) Après paiement effectué par le client, l'Agent de la COD vise la PC ;
- j) Le comptable de la DAPAJ classe la PC dans le dossier et transmet le dossier au SCI ;
- k) Le SCI procède à la constatation de la vente dans le module FA qui génère automatiquement les écritures de régularisations et la sortie de l'immobilisation ainsi que les plus ou moins values de cessions.

C. Pour les destructions d'immobilisations :

Une commission est constituée et composée des Représentants du DAIO et/ou du Contrôle Général, du SCI et du Service demandeur.

Le Service demandeur transmet le PV de réforme à la commission qui procède à la destruction et établit un PV de destruction. Elle procède à l'enlèvement de l'étiquette de la Senelec puis transmet le PV de destruction au SCI qui procède aux régularisations comptables.

4.3.1.12. Inventaire physique

L'inventaire physique des immobilisations doit être tenu chaque année²⁵ sous la supervision de la Direction du Contrôle Général (DCG). Une commission de prise d'inventaire est constituée pour chaque catégorie d'immobilisation. Celle-ci procède aux prises d'inventaire, établit des états d'inventaire (codification, immatriculation,...) à partir du fichier d'immobilisations. Elle les transmet par la suite à la DCG qui les valide et les envoie au SCI.

²⁵ Suivant l'article 42 de l'Acte Uniforme portant sur le droit comptable.

4.3.1.13. Travaux de régularisation (dotations aux amortissements et ajustements)

A. Pour les dotations aux amortissements :

a) Le SI procède à la génération de celles-ci grâce au module FA. Pour les données non incorporées²⁶ dans la base Oracle, le SCI procède aux calculs des amortissements sur feuilles Excel ;

b) Le chef du SCI valide les dotations générées par FA et calculées sur feuilles Excel.

B. Pour les réajustements après inventaire :

Le SCI procède au rapprochement entre l'état d'inventaire et la comptabilité et ajuste les données de la comptabilité.

4.3.2. Tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité et de permanence sont des outils permettant d'obtenir l'assurance quant à l'exécution conforme et permanente des procédures mises en place par une organisation. C'est fort de cela que nous avons jugé nécessaire de procéder à ces tests sur les procédures opérationnelles du cycle immobilisations de la Senelec.

4.3.2.1. Test sur l'expression du besoin

Nous avons procédé à des tests pour nous assurer que toute expression du besoin, et de ce fait toute acquisition d'immobilisation ait été au préalable autorisée et de façon permanente.

Ces tests ont porté sur les quatre (4) plus importants dossiers en termes de valeur.

Le tableau ci-dessous donne les résultats des tests de conformité et de permanence réalisés :

Tableau 12 : Tests de conformité et de permanence sur la validation des DI ou DOI.

Référence	DI/DOI	Approbation DG/ CA
01 51516511	Oui	Oui
01 51646512	Oui	Oui
03 57722562	Oui	Oui
03 57723531	Oui	Non

Source : Nous-mêmes.

²⁶ Lors de la migration vers Oracle toutes les immobilisations techniques n'ont pu être chargées dans le module FA à cause des difficultés liées à la codification.

Ces tests nous prouvent que ces procédures sont appliquées conformément à la description susmentionnée mais montrent des faiblesses quant à leur application permanente. Ce qui peut avoir comme conséquence l'exécution des travaux non autorisés par le DG ou le CA.

4.3.2.2. Sélection des fournisseurs

Nos tests ont relevé que les AO sont les plus fréquents du fait du regroupement des petites commandes²⁷.

4.3.2.3. Réception des factures d'immobilisations

Nous avons effectué des tests de conformité et de permanence réalisés sur cinq (5) factures de grande importance relatives à la construction d'une centrale et d'une augmentation de capacité d'une centrale existante dans le cadre de l'amélioration de la qualité du service pour nous assurer que leurs réceptions suivent les procédures décrites. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Tests de conformité et de permanence sur le contrôle des factures d'immobilisations.

Référence Facture	Visa	
	SF	DAP
0029 du 31/08/05	Oui	Oui
4316 du 28/06/05	Oui	Oui
002/10 297 du 27/10/05	Oui	Oui
680410 du 09/03/06	Oui	Non
680931 du 03/05/06	Oui	Non

Source : Nous-mêmes.

Ceux-ci nous permettent de conclure que les procédures sont conformément appliquées mais souffrent quelque peu quant à leur application permanente.

4.3.2.4. Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même

Nous avons procédé à des tests de conformité quant à l'application de ces procédures. Ces tests ont porté sur quatre travaux de production (AQS) et de réseaux de transport (extensions). Les résultats sont consignés dans le tableau ci-après :

²⁷ Les commandes dont les montants n'atteignent pas FCFA 15 millions font l'objet de consultations.

Tableau 14 : Tests de permanence sur le suivi des immobilisations réalisées.

Référence	AFT	Conformité entre AFT et Comptabilité ²⁸	Comptabilisée
01 51516511	Oui	Non	Oui
01 51646512	Non	Non	Oui
03 57722562	Oui	Non	Oui
03 57723531	Oui	Non	Oui

Source : Nous-mêmes.

Les résultats de ces tests montrent que les procédures relatives au suivi des travaux en cours ne sont pas bien appliquées. Cet état de fait, en l'occurrence le suivi des dépenses engagées et l'émission des AFT, est par ailleurs confirmé par nos interlocuteurs au cours de notre étude. Cependant, la non émission de l'AFT au niveau des délégations est surtout liée à un problème de communication et de définition des responsabilités des acteurs impliqués.

En effet, la DEQ envoie de façon groupée les AFT des travaux qu'elle a réalisés ce qui se traduit par des travaux terminés mais sans AFT émis, faussant ainsi la date de calcul des amortissements.

Les procédures opérationnelles du cycle immobilisations de la Senelec ont été décrites et soumises pour certaines à des tests de conformité et de permanence. Ceux-ci montrent que ces procédures sont porteuses de risques apparents et qu'il faille analyser les mesures mises en œuvre pour les gérer afin d'appréhender leurs niveaux.

Conclusion

Il s'est agi dans ce chapitre, de la présentation de la Senelec, du cycle immobilisations de celle-ci, à travers ses composantes, les objectifs qui lui sont assignés, son organisation, de la description des procédures qui le composent. Par la suite nous avons procédé à des tests de conformité et de permanence pour les cas où ceux-ci ont été possibles pour nous assurer de l'application effective de ces procédures.

Ces travaux devront nous permettre d'aborder, dans le chapitre suivant, l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

²⁸ Il s'agit d'une comparaison entre le montant figurant sur l'AFT et celui comptabilisé.

Chapitre V : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec

L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels est une démarche systémique. Nous aborderons dans ce chapitre les différentes étapes de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

Ce chapitre comprend six sections. Il s'agit de : l'analyse des activités qui composent le cycle immobilisations de la Senelec, l'identification des risques, l'évaluation de la connexité entre les risques décelés et les objectifs du contrôle interne, l'évaluation des risques, l'évaluation du dispositif de gestion des risques existant et la présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

5.1. Analyse des activités du cycle immobilisations de la Senelec

Cette analyse consiste, grâce aux outils utilisés, à identifier l'ensemble des tâches qui composent le cycle immobilisations ainsi que les objectifs qui leur sont assignés.

Ainsi, pour chacune des activités du cycle immobilisations de la Senelec, nous allons procéder à la présentation des tâches qui la composent.

Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Tâches liées au cycle immobilisations de la Senelec.

Tâches	Objectifs
Elaboration et exécution du budget d'investissements	
Prévision des investissements à réaliser	S'assurer que l'ensemble des investissements à réaliser a fait l'objet d'une prévision
Exécution du budget d'investissements	S'assurer de la bonne exécution du budget d'investissements
Expression du besoin	
Etablissement de la DI ou DOI	S'assurer que tous les besoins exprimés ont fait l'objet d'établissement de DI ou DOI
Validation de la DI ou DOI	S'assurer que toutes les DI ou DOI ont fait l'objet de validation
Sélection des fournisseurs	
Consultation des fournisseurs	S'assurer que toutes les sélections suivant ce mode respectent les règles et critères définis
Elaboration des DAO, dépouillement et choix du ou des fournisseurs	S'assurer que toutes les sélections suivant ce mode respectent les règles et critères définis
Lancement de la commande	
Etablissement du BC ou de la LC	S'assurer que toutes les commandes ont fait l'objet d'établissement de BC ou de LC

Tâches	Objectifs
Emission du BC ou de la LC	S'assurer que tous les BC ou LC sont enregistrés et envoyés aux fournisseurs
Réception des immobilisations	
Réception des immobilisations	S'assurer que toutes les immobilisations font l'objet de réceptions formalisées
Réception des factures d'immobilisations	
Contrôle des factures reçues	S'assurer que toutes les factures reçues ont subi tous les contrôles de conformité
Certification des factures reçues	S'assurer que toutes les factures reçues ont fait l'objet de certification
Comptabilisation des factures d'immobilisations	
Imputation des factures d'immobilisations	S'assurer que toutes les factures ont été imputées aux rubriques correspondantes
Enregistrement des factures	S'assurer que toutes les factures ont été correctement enregistrées
Validation des enregistrements	S'assurer que tous les enregistrements ont fait l'objet d'une validation
Imputation des factures concernant les travaux en cours	S'assurer que toutes les factures ont fait l'objet d'imputations et virées dans les comptes d'immobilisations en cours en fin d'exercice
Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même	
Suivi de la réalisation des travaux	S'assurer que la réalisation des travaux fait l'objet d'un suivi rigoureux
Suivi des charges engagées	S'assurer que les charges sont exhaustivement imputées
Réception des immobilisations réalisées	S'assurer que toutes les immobilisations réalisées font l'objet de réceptions et traduites dans des documents formalisés
Mise à jour du fichier des immobilisations	
Mise à jour du fichier des immobilisations	S'assurer que le fichier des immobilisations fait l'objet d'une mise à jour systématique
Suivi des immobilisations	
Suivi des grosses réparations	S'assurer que les grosses réparations font l'objet d'un suivi rigoureux
Suivi de l'entretien et de la maintenance des immobilisations	S'assurer que les immobilisations sont régulièrement entretenues et maintenues
Suivi des mouvements des immobilisations	S'assurer que les mouvements des immobilisations sont autorisés et formalisés
Sortie des immobilisations	
Mise en réforme d'immobilisations	S'assurer que les immobilisations réformées sont éligibles et sorties du patrimoine
Cession d'immobilisations	S'assurer que toutes les immobilisations cédées sont éligibles et sorties du patrimoine
Destruction d'immobilisations (ou mise au rebut)	S'assurer que toutes les immobilisations détruites sont éligibles et sorties du patrimoine
Inventaire physique	
Tenue des prises d'inventaire	S'assurer que les immobilisations sont inventoriées à chaque fin d'exercice
Résultats des prises d'inventaire	S'assurer que les résultats de l'inventaire sont exhaustifs
Mise à jour du fichier des immobilisations	S'assurer qu'une mise à jour du fichier est faite par rapport aux résultats de l'inventaire

Tâches	Objectifs
Rapprochement entre les résultats de l'inventaire et comptabilité	S'assurer qu'un rapprochement est fait entre résultats de l'inventaire et comptabilité
Travaux de régularisation	
Ajustements comptables	S'assurer que les comptes d'immobilisations ont fait l'objet d'ajustements par rapport aux résultats de l'inventaire
Détermination des dotations aux amortissements	S'assurer que les dotations aux amortissements sont correctement calculées et comptabilisées

Source : Nous-mêmes.

L'analyse des activités liées au cycle immobilisations de la Senelec nous a permis de recenser l'ensemble des tâches qui les composent ainsi les objectifs qui leur sont assignés.

Ce qui nous permettra d'aborder la phase de planification à travers l'identification et l'évaluation des risques qui leur sont liés.

5.2. Identification des risques

L'identification des risques constitue la phase cruciale dans l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

Pour ce faire, nous avons d'abord procédé à l'analyse de l'ensemble des activités qui composent le cycle immobilisations de la Senelec. Ce qui nous a permis d'avoir la liste des tâches qui le compose ainsi que les objectifs qui leur sont assignés.

L'identification des risques a consisté en l'analyse de l'ensemble des tâches y afférentes afin d'en déceler les risques, les sources de ceux-ci et leurs conséquences.

Il faut noter que le nombre relativement élevé des risques identifiés est surtout lié à la complexité des procédures du cycle immobilisations de la Senelec ainsi que les interactions relatives à sa gestion.

Par la suite, nous avons procédé à une évaluation plutôt sommaire de ces risques quant à leurs conséquences sur la réalisation des objectifs globaux de la Senelec.

Cette évaluation s'est basée sur l'appréciation de l'importance des conséquences de chaque risque identifié sur les objectifs globaux de la Senelec. Pour ce faire, nous avons défini en accord avec le Chef du DAIO, pour chaque conséquence, l'importance de celle-ci sur l'atteinte des objectifs globaux. Elle a été faite sur trois niveaux : Important (I), Moyen (M) et Faible (F).

Nous avons utilisé un tableau d'identification des risques inspiré de celui de Cabrit & Guerlou (2005 :27).

Le tableau ci-dessous recense l'ensemble des risques identifiés au niveau de chaque tâche :

Tableau 16 : Identification des risques opérationnels.

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Conséquences	Evaluation
Elaboration et exécution du budget d'investissements					
Prévision des investissements à réaliser	S'assurer que l'ensemble des investissements à réaliser a fait l'objet d'une prévision	1. Investissements réalisés non prévus	Procédures	Déficits budgétaires ; Budget de trésorerie affecté	M
Exécution du budget d'investissements	S'assurer de la bonne exécution du budget d'investissements	2. Dépassements budgétaires	Procédures ; Organisation ; Systèmes	Déficits budgétaires	I
Expression du besoin					
Etablissement de la DI ou DOI	S'assurer que tous les besoins exprimés ont fait l'objet d'établissement de DI ou DOI	3. Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée	Personnes, Procédures	Non-conformité entre réalisations et prévisions	F
Sélection des fournisseurs					
Consultation des fournisseurs	S'assurer que toutes les sélections suivant ce mode respectent les règles et critères définis	4. Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	Procédures	Entrave à l'efficacité opérationnelle	I
		5. Choix inefficace ;	Personnes ; Procédures	Pertes tant sur le plan économique que financier ; Non atteinte des objectifs stratégiques	F
		6. Saucissonnement des marchés ;	Procédures ; Personnes		F
		7. Surfacturation	Personnes		I
Elaboration des DAO, dépouillement et choix du ou des fournisseurs	S'assurer que toutes les sélections suivant ce mode ont respecté les règles et critères définis	8. Regroupements de petites commandes	Procédures ; Personnes	Entrave à l'efficacité opérationnelle causée par La non disposition à temps	I
		9. Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels ;	Personnes	Perte d'efficacité liée aux retards de livraison ; Pertes de ressources financières	M
		10. Choix de fournisseurs incapables	Personnes		F
Lancement de la commande					
Etablissement du BC ou de la LC	S'assurer que toutes les commandes ont fait l'objet d'établissement de BC ou de LC	11. Commandes non autorisées	Procédures ; Personnes	Détournements de fonds ou autres actifs ; Pertes financières	F
Emission du BC ou de la LC	S'assurer que tous les BC ou LC sont enregistrés et	12. Commandes retardées	Procédures ; Personnes	Entrave au travail du service demandeur	I

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Conséquences	Evaluation
	envoyés aux fournisseurs	13. Commandes lancées non enregistrées	Procédures	Réduction des moyens de suivi	F
Réception des immobilisations					
Réception des immobilisations	S'assurer que toutes les immobilisations font l'objet de réceptions formalisées	14. Non réceptions formelles	Procédures ; Personnes ; Organisation	Entrave à l'efficacité opérationnelle ; Atteintes au patrimoine de l'entreprise	M
		15. Réceptions tardives ;			M
		16. Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues			I
		17. Livraisons non-conformes ;			M
		18. Détournements de biens lors de la réception			F
Réception des factures d'immobilisations					
Contrôle des factures reçues	S'assurer que toutes les factures reçues ont subi tous les contrôles de conformité	19. Factures non-conformes au BC ou LC	Procédures ; Personnes	Non respect de l'image fidèle dans les comptes	M
Certification des factures reçues	S'assurer que toutes les factures reçues ont fait l'objet de certification	20. Lenteurs dans le circuit de certification	Organisation ; Procédures	Retard dans la transmission des factures	I
Comptabilisation des factures d'immobilisations					
Imputation des factures d'immobilisations	S'assurer que toutes les factures ont été imputées aux rubriques correspondantes	21. Factures non imputées ;	Procédures ; Organisation ; Personnes	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	M
		22. Imputations non justifiées			I
Enregistrement des factures	S'assurer que toutes les factures ont été correctement enregistrées	23. Enregistrements tardifs des factures	Procédures ; Organisation	Situation non réelle des comptes d'immobilisations lors des arrêtés semestriels	I
Validation des enregistrements	S'assurer que tous les enregistrements ont fait l'objet d'une validation	24. Validations effectuées par plusieurs personnes ;	Personnes ; Système	Atteinte à la sécurité logique d'accès	I
		25. Validation d'écritures erronées		Non fiabilité des comptes d'immobilisations	M
Imputation des factures concernant les travaux en cours	S'assurer que toutes les factures ont fait l'objet d'imputations et virées dans les comptes	26. Enregistrements sans supports ;	Procédures ; Personnes	Fausse la situation réelle	I
		27. Doubles imputations de factures ;	Personnes ;		F

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Conséquences	Evaluation
	d'immobilisations en cours en fin d'exercice	28. Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables	Organisation	des comptes d'immobilisations	I
Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même					
Suivi de la réalisation des travaux	S'assurer que les réalisations des travaux font l'objet d'un suivi rigoureux	29. Non coordination dans le suivi des réalisations	Organisation ; Procédures ; Personnes	Mauvaises réalisations des travaux ; Réalizations non-conformes ; Pertes financières	I
Suivi des charges engagées	S'assurer que les charges sont réellement et exhaustivement imputées	30. Charges non imputées ;	Procédures ; Personnes	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	M
		31. Gonflement des charges	Personnes		I
Réception des immobilisations réalisées	S'assurer que toutes les immobilisations réalisées font l'objet de réceptions et traduites dans des documents formalisés	32. Non réception des travaux terminés ;	Organisation ; Personnes	Non exhaustivité du patrimoine	M
		33. Réception sans la présence des personnes habilitées		Immobilisations réalisées non conformes	I
Mise à jour du fichier des immobilisations					
Mise à jour du fichier des immobilisations	S'assurer que le fichier des immobilisations fait l'objet d'une mise à jour systématique	34. Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations	Organisation ; Procédures	Fichier des immobilisations non-conforme à la réalité	I
Suivi des immobilisations					
Suivi des grosses réparations	S'assurer que les grosses réparations font l'objet d'un suivi rigoureux	35. Confusion entre entretien et grosses réparations ;	Procédures ; Personnes	Non fiabilité des comptes d'immobilisations et de charges	F
		36. Non immobilisation des grosses réparations			F
Suivi de l'entretien et de la maintenance des immobilisations	S'assurer que les immobilisations sont régulièrement entretenues et maintenues	37. Non respect des contrats d'entretien et de maintenance	Personnes ; Procédures	Baisse de performance ; Pannes fréquentes	F
Suivi des mouvements des immobilisations	S'assurer que les mouvements des immobilisations sont autorisés et formalisés	38. Utilisation de biens équipements à des fins personnelles ;	Organisation ; Personnes	Dégradation des biens équipements ; Pertes d'efficacité	M

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Conséquences	Evaluation
		39. Vols ou pertes d'immobilisations ;		Atteinte au patrimoine de l'entreprise	I
		40. Non identification des immobilisations	Organisation ; Procédures	Perte de vue sur une partie du patrimoine de l'entreprise	I
Sortie des immobilisations					
Mise en réforme d'immobilisations	S'assurer que les immobilisations réformées sont éligibles et sorties du patrimoine	41. Immobilisations réformées non éligibles ;	Procédures ; Personnes	Perte d'efficacité	M
		42. Détournements d'immobilisations ;	Personnes	Atteinte au patrimoine de l'entreprise	M
		43. Non comptabilisation à temps des reformes	Procédures	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	M
Cession d'immobilisations	S'assurer que toutes les immobilisations cédées sont éligibles et sorties du patrimoine	44. Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique ;	Procédures	Perte d'efficacité	F
		45. Cessions inefficaces d'immobilisations ;	Procédures	Pertes financières	I
		46. Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées	Organisation ; Procédures	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	M
Destruction d'immobilisations (ou mise au rebut)	S'assurer que toutes les immobilisations détruites sont éligibles et sorties du patrimoine	47. Destructions d'immobilisations non autorisées ;	Procédures	Atteinte au patrimoine ; perte d'efficacité	M
		48. Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites	Organisation ; Procédures	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	I
Inventaire physique					
Tenue des prises d'inventaire	S'assurer que les immobilisations sont inventoriées à chaque fin d'exercice	49. Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations ;	Organisation ; Procédures ; Personnes ; Systèmes	Non fiabilité des comptes d'immobilisations ; Réserves de la part des commissaires aux comptes	I
		50. Non immatriculation des immobilisations		Non identification des immobilisations	I

Tâches	Objectifs	Risques opérationnels	Sources	Conséquences	Evaluation
Résultats des prises d'inventaire	S'assurer que les résultats de l'inventaire sont exhaustifs	51. Inventaire non exhaustif	Procédures ; Personnes ; Systèmes	Manque de visibilité réelle sur le patrimoine ; Non fiabilité des comptes d'immobilisations	I
Mise à jour du fichier des immobilisations	S'assurer qu'une mise à jour du fichier est faite par rapport aux résultats de l'inventaire	52. Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	Organisation ; Procédures ; Systèmes ; Personnes	Suivi défaillant des immobilisations	I
Rapprochement entre les résultats de l'inventaire et la comptabilité	S'assurer qu'un rapprochement est fait entre résultats de l'inventaire et comptabilité	53. Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité ;	Organisation ; Procédures ; Personnes	Non fiabilité des comptes d'immobilisations	I
		54. Non comptabilisation des écarts			I
Travaux de régularisation					
Ajustements comptables	S'assurer que les comptes d'immobilisations ont fait l'objet d'ajustements par rapport aux résultats de l'inventaire	55. Non ajustement des comptes d'immobilisations	Organisation ; Procédures ; Systèmes	Manque de fiabilité des comptes d'immobilisations	I
Détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	S'assurer que les dotations aux amortissements et aux provisions sont correctement calculées et comptabilisées	56. Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions ;	Procédures ; Systèmes	Compte de résultat non fiable ; Redressements fiscaux	I
		57. Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	Procédures ; Systèmes ; Personnes		I

Source : Nous-mêmes.

L'analyse de l'ensemble des tâches qui composent le cycle immobilisations de la Senelec nous a permis d'identifier l'ensemble des risques opérationnels au quel celui-ci est exposé. Pour ces risques opérationnels décelés, il est important de faire une évaluation de leur degré de connexité avec les objectifs du contrôle interne.

5.3. Evaluation de la connexité entre les risques décelés et les objectifs du contrôle interne

La réalisation d'un risque influe naturellement et négativement sur l'atteinte des objectifs d'une organisation. De ce fait, il devient ainsi nécessaire de déterminer l'importance du lien entre ces deux éléments (risque et objectif).

Pour ce faire, nous nous sommes dans un premier temps entretenus avec les Chefs de Départements ou de Services sur l'influence que pourrait avoir un risque identifié sur les objectifs opérationnels, et dans un second temps, nous avons défini, grâce à nos propres constats et lecture des opérations mais également avec l'appui du Chef du DAIO, les niveaux de lien entre les risques et les objectifs du contrôle interne.

Cette évaluation a consisté donc à estimer ce lien entre chaque risque décelé et les objectifs du contrôle interne à savoir : l'application des directives du management, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, la protection et la sauvegarde du patrimoine et l'efficacité et l'efficience des opérations.

Pour cette estimation, nous avons choisi trois (3) fourchettes de valeurs qui correspondent aux niveaux faible, modéré et significatif. Le tableau ci-dessous donne l'état de ces niveaux ainsi que leurs significations.

Tableau 17 : Fourchettes d'évaluation de la connexité.

Niveau	Fourchette de valeurs	Signification
Faible	1 à 5	Influence inexistante ou faible du risque
Modéré	6 à 10	Influence modérée du risque
Significatif	11 à 15	Influence importante ou significative du risque

Source : Nous-mêmes.

Pour chaque risque, une moyenne est déterminée. Afin de donner une lecture plus aisée à cette évaluation, chaque moyenne décimale a fait l'objet d'un arrondissement à l'unité supérieure pour les valeurs décimales supérieures ou égales à cinq (5).

Le tableau ci-après donne l'état de cette évaluation.

Les références suivantes concernent les objectifs du contrôle interne :

A : Application des directives du management ;

B : Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;

C : Protection et sauvegarde du patrimoine ;

D : Efficacité et efficience des opérations.

Tableau 18 : Evaluation de la connexité entre risques et objectifs du contrôle interne.

N°	Risques opérationnels	Objectifs du contrôle interne				Moyenne	Connexité
		A	B	C	D		
1	Investissements réalisés non prévus	12	11	4	7	8	Modérée
2	Dépassements budgétaires	6	12	3	8	7	Modérée
3	Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée	12	11	3	6	8	Modérée
4	Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	6	2	2	13	6	Modérée
5	Choix inefficace	6	2	7	11	7	Modérée
6	Sauçonnage des marchés	10	5	3	9	7	Modérée
7	Surfacturation	11	13	2	4	8	Modérée
8	Regroupements de petites commandes	7	12	3	10	8	Modérée
9	Choix opérés sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels	12	13	2	9	9	Modérée
10	Choix de fournisseurs incapables	9	4	1	13	7	Modérée
11	Commandes non autorisées	7	5	6	9	7	Modérée
12	Commandes retardées	2	5	2	12	5	Faible
13	Commandes lancées non enregistrées	8	8	7	2	6	Modérée
14	Non réceptions formelles	9	2	10	7	7	Modérée
15	Réceptions tardives	5	3	8	8	6	Modérée
16	Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues	9	8	12	2	8	Modérée
17	Livraisons non-conformes	7	5	9	10	8	Modérée
18	Détournements de biens lors de la réception	5	9	14	12	10	Modérée
19	Factures non-conformes au BC ou LC	5	11	3	2	5	Faible
20	Lenteurs dans le circuit de certification	2	12	3	5	6	Modérée
21	Factures non imputées	2	14	2	1	5	Faible
22	Imputations non justifiées	2	14	6	2	6	Modérée
23	Enregistrements tardifs des factures	3	12	1	2	5	Faible
24	Validations effectuées par plusieurs personnes	9	9	1	3	6	Modérée
25	Validation d'écritures erronées	4	12	1	6	6	Modérée
26	Enregistrements sans supports	7	14	6	1	7	Modérée
27	Doubles imputations de factures	2	15	2	6	6	Modérée
28	Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables	2	13	6	2	6	Modérée
29	Non coordination dans le suivi des réalisations	9	12	10	11	11	Significative
30	Charges non imputées	2	14	2	4	6	Modérée
31	Gonflement des charges	2	13	6	6	7	Modérée
32	Non réception des travaux terminés	8	9	7	9	8	Modérée
33	Réception sans la présence des personnes habilitées	8	3	6	2	5	Faible
34	Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations	6	13	11	2	8	Modérée
35	Confusion entre entretien et grosses réparations	2	12	4	2	5	Faible
36	Non immobilisation des grosses réparations	7	14	7	6	9	Modérée
37	Non respect des contrats d'entretien et de maintenance	4	2	12	9	7	Modérée
38	Utilisation de biens équipements à des fins personnelles	10	1	8	2	5	Faible
39	Vols ou pertes d'immobilisations	4	4	15	10	8	Modérée
40	Non identification des immobilisations	4	7	8	2	5	Faible
41	Immobilisations reformées non éligibles	5	6	9	7	7	Modérée

N°	Risques opérationnels	Objectifs du contrôle interne				Moyenne	Connexité
		A	B	C	D		
42	Détournements d'immobilisations	4	7	14	10	9	Modérée
43	Non comptabilisation à temps des reformes	2	12	2	2	5	Faible
44	Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique	11	2	8	9	8	Modérée
45	Cessions inefficaces d'immobilisations	2	1	4	6	3	Faible
46	Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées	3	12	1	2	5	Faible
47	Destructions d'immobilisations non autorisées	6	5	7	6	6	Modérée
48	Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites	5	12	6	3	7	Modérée
49	Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations	12	15	10	9	12	Significative
50	Non immatriculation des immobilisations	10	12	10	7	10	Modérée
51	Inventaire non exhaustif	8	12	10	7	9	Modérée
52	Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	4	12	1	2	5	Modérée
53	Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	6	13	2	5	7	Modérée
54	Non comptabilisation des écarts	3	12	1	8	6	Modérée
55	Non ajustement des comptes d'immobilisations	4	12	1	6	6	Modérée
56	Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	3	13	1	7	6	Modérée
57	Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	3	12	1	1	4	Faible

Source : Nous-mêmes.

En fonction des fourchettes de valeurs nous pouvons constater que, pour la moyenne globale, hormis ceux de la « Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations » et « Non coordination dans le suivi des réalisations » aucun autre risque opérationnel n'a une influence significative sur les objectifs du contrôle interne. Cependant, l'influence de certains risques opérationnels est importante pour certains objectifs du contrôle interne.

Cette évaluation nous a permis d'estimer le lien entre chaque risque opérationnel décelé et chacun des objectifs du contrôle interne et d'en déterminer une moyenne pour chaque risque opérationnel.

Pour tous ces risques, il est nécessaire de les évaluer à travers leurs composantes suivantes que sont la probabilité d'occurrence et l'impact sur les objectifs en cas de réalisation, aussi d'évaluer le dispositif du contrôle interne existant pour manager ces risques opérationnels.

5.4. Evaluation des risques

Une fois le lien de connexité entre les risques identifiés et les objectifs du contrôle interne déterminé, ces risques doivent faire l'objet d'une évaluation quant à leur probabilité de survenance et leur impact sur les objectifs en cas de survenance.

5.4.1. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Pour cette évaluation, nous avons opté pour une grille d'évaluation comprenant cinq (5) niveaux à savoir : Très fort, Fort, Modéré, Faible et Très faible selon la susceptibilité de réalisation du risque.

Le tableau ci-dessous donne l'ensemble des niveaux et leur signification. Nous avons aussi porté en observation les facteurs pouvant concourir à la survenance de chaque risque décelé.

Tableau 19 : Grille d'évaluation de la probabilité de survenance.

Valeur	Niveau	Signification
5	Très fort	La survenance du risque est quasi-certaine
4	Fort	La survenance du risque paraît certaine
3	Modéré	La survenance du risque est assez notoire
2	Faible	La survenance du risque semble incertaine
1	Très faible	La survenance du risque semble quasi-incertaine

Source : Nous-mêmes.

La logique de cette évaluation part de l'exposition de l'entreprise à un risque sans l'application, l'inefficacité ou l'inexistence du dispositif de management de ce risque.

Les cotes ainsi attribuées sont fonctions de nos observations et constats lors de notre étude.

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des risques opérationnels et leur probabilité de survenance.

Tableau 20 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels.

N°	Risques opérationnels	Valeur	Probabilité	Observations
1	Investissements réalisés non prévus	3	Modérée	Situations très souvent liées aux directives gouvernementales
2	Dépassements budgétaires	5	Très forte	Procédures et exigences gouvernementales à cause du caractère hautement stratégique du service d'électricité
3	Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée	1	Très faible	Insuffisance des procédures
4	Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	4	Forte	Exigences du code des marchés publics
5	Choix inefficace	3	Modérée	Intérêts personnels et influences politiques

N°	Risques opérationnels	Valeur	Probabilité	Observations
6	Sauçissonnement des marchés	1	Très faible	Non respect des procédures et intérêts individuels
7	Surfacturation	3	Modérée	Collusion entre personnel et fournisseur
8	Regroupements de petites commandes	5	Très forte	Non respect des procédures
9	Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels	3	Modérée	Politique énergétique de l'Etat et intérêts personnels
10	Choix de fournisseurs incapables	1	Très faible	Non respect des procédures concernant l'analyse des offres
11	Commandes non autorisées	1	Très faible	Non respect des procédures
12	Commandes retardées	5	Très forte	Regroupement des commandes et exigences du code des marchés publics
13	Commandes lancées non enregistrées	1	Très faible	Non respect des procédures, négligence et débordements
14	Non réceptions formelles	3	Modérée	Manque de coordination et de suivi
15	Réceptions tardives	4	Forte	Incohérence dans les attributions de responsabilités
16	Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues	5	Très forte	Manque de suivi et manque d'étiquettes
17	Livraisons non-conformes	2	Faible	Non respect des procédures, confusion etc.
18	Détournements de biens lors de la réception	1	Très faible	Collusion et insuffisance des procédures
19	Factures non-conformes au BC ou LC	2	Faible	Manque de suivi, débordements
20	Lenteurs dans le circuit de certification	4	Forte	Procédures trop complexes
21	Factures non imputées	3	Modérée	Organisation et manque de suivi
22	Imputations non justifiées	5	Très forte	Procédures et organisation lourdes, suivi approximatif
23	Enregistrements tardifs des factures	5	Très forte	Procédures et organisation lourdes, suivi approximatif
24	Validations effectuées par plusieurs personnes	4	Forte	Non respect des dispositions sécuritaires
25	Validation d'écritures erronées	2	Faible	Procédures, systèmes d'information
26	Enregistrements sans supports	5	Très forte	Non respect des procédures, lourdeur dans les procédures
27	Doubles imputations de factures	2	Faible	Manque de suivi, négligence et défaut de système
28	Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables	4	Forte	Indisponibilité d'information, procédures complexes et insuffisance organisationnelle
29	Non coordination dans le suivi des réalisations	4	Forte	Non respect des procédures et manque de suivi
30	Charges non imputées	5	Très forte	Procédures de certification longues et complexes, organisation et suivi
31	Gonflement des charges	4	Forte	Organisation et suivi
32	Non réception des travaux terminés	4	Forte	Manque de suivi et non respect des procédures
33	Réception sans la présence des personnes habilitées	3	Modérée	Non respect des procédures
34	Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations	5	Très forte	Système et organisation
35	Confusion entre entretien et grosses réparations	1	Très faible	Méconnaissance des procédures

N°	Risques opérationnels	Valeur	Probabilité	Observations
36	Non immobilisation des grosses réparations	1	Très faible	Méconnaissance des procédures et organisation
37	Non respect des contrats d'entretien et de maintenance	1	Très faible	Manque de suivi du planning
38	Utilisation de biens équipements à des fins personnelles	4	Forte	Non respect des procédures de suivi des mouvements
39	Vols ou pertes d'immobilisations	3	Modérée	Manque de suivi
40	Non identification des immobilisations	5	Très forte	Non réalisation des prises d'inventaire, défaut d'étiquetage
41	Immobilisations reformées non éligibles	2	Faible	Influences hiérarchiques, non respect des procédures et de coordination
42	Détournements d'immobilisations	2	Faible	Manque de suivi, collusion et négligence
43	Non comptabilisation à temps des reformes	2	Faible	Lourdeur des procédures, manque de suivi
44	Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique	1	Très faible	Non respect des procédures et collusion
45	Cessions inefficaces d'immobilisations	4	Forte	Procédures, priorisation du personnel, défaut d'inspection
46	Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées	3	Modérée	Lourdeur des procédures, manque de coordination
47	Destructions d'immobilisations non autorisées	1	Très faible	Non respect des procédures, collusion et négligence
48	Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites	3	Modérée	Lourdeur des procédures, manque de suivi et de coordination
49	Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations	5	Très forte	Non respect des procédures, organisation et système
50	Non immatriculation des immobilisations	4	Forte	Insuffisance des systèmes, manque de suivi et de coordination
51	Inventaire non exhaustif	4	Forte	Insuffisance des systèmes, manque de suivi et de coordination
52	Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	5	Très forte	Manque de suivi et de coordination
53	Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	4	Forte	Non respect des procédures, défauts de systèmes
54	Non comptabilisation des écarts	5	Très forte	Non respect des procédures, défauts de systèmes
55	Non ajustement des comptes d'immobilisations	5	Très forte	Non respect des procédures, manque de suivi
56	Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	4	Forte	Défauts de systèmes, insuffisance du suivi
57	Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	3	Modérée	Défauts de systèmes

Source : Nous-mêmes.

5.4.2. Evaluation de l'impact des risques sur les objectifs

Cette évaluation consiste à estimer grâce à nos observations et constats, pour chaque risque, l'impact sur les objectifs en cas de survenance de celui-ci. Cette évaluation est fonction de celle relative à la connexité entre les risques identifiés et les objectifs du contrôle interne.

Pour cette estimation nous avons adopté différents niveaux d'appréciation qualitative en attribuant à chaque niveau une valeur (côte).

Le tableau ci-dessous donne les différents niveaux et les valeurs correspondantes.

Tableau 21 : Niveaux et valeurs d'évaluation de l'impact des risques sur les objectifs.

Valeur (Côte)	Niveau
5	Catastrophique
4	Majeur
3	Modéré
2	Mineur
1	Insignifiant

Source : Nous-mêmes.

Comme pour le cas relatif à l'évaluation de la connexité, la moyenne globale de l'impact pour certains risques n'a pas d'impact significatif sur les objectifs. Pour ces cas, nous avons jugé objectif et pertinent de retenir comme niveau d'impact final :

- ❖ celui de l'objectif ayant une importance²⁹ élevée avec l'estimation la plus élevée³⁰ ;
- ❖ celui global ayant un objectif se traduisant par une moindre importance mais avec une estimation élevée.

Le tableau ci-après donne l'état, pour chacun des risques, le niveau de l'impact sur les objectifs du contrôle interne en cas de réalisation de celui-ci.

La moyenne retenue est arrondie à l'unité supérieure quand celle-ci a une valeur décimale supérieure ou égale cinq (5).

Les références suivantes concernent les objectifs du contrôle interne :

- A : Application des directives du management ;
- B : Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- C : Protection et sauvegarde du patrimoine ;
- D : Efficacité et efficience des opérations.

²⁹ Cette appréciation est fonction du lien (connexité) entre le risque et l'objectif.

³⁰ Deux objectifs peuvent avoir le même niveau de connexité. Donc celui qui a la plus grande valeur (estimation de l'impact) est retenu.

Tableau 22 : Evaluation de l'impact des risques sur les objectifs.

N°	Risques opérationnels	Objectifs du contrôle interne				Côte	Impact
		A	B	C	D		
1	Investissements réalisés non prévus	1	2	2	2	2	Mineur
2	Dépassements budgétaires	3	2	2	3	3	Modéré
3	Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée	1	1	2	2	2	Mineur
4	Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	1	2	1	4*	4	Majeur
5	Choix inefficent	1	1	2	3*	3	Modéré
6	Saucissonnement des marchés	2	2	3	2	2	Mineur
7	Surfacturation	1	4*	3	3	4	Majeur
8	Regroupements de petites commandes	1	2	1	4	2	Mineur
9	Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels	1	1	3	3	2	Mineur
10	Choix de fournisseurs incapables	1	1	2	5*	5	Catastrophique
11	Commandes non autorisées	1	3	2	1	2	Mineur
12	Commandes retardées	1	2	1	4*	4	Majeur
13	Commandes lancées non enregistrées	1	2*	2	2	2	Mineur
14	Non réceptions formelles	1	3	4*	3	4	Majeur
15	Réceptions tardives	1	2	2	4*	4	Majeur
16	Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues	1	4	4*	2	4	Majeur
17	Livraisons non-conformes	2	3	2	3*	3	Modéré
18	Détournements de biens lors de la réception	1	3	5*	4	5	Catastrophique
19	Factures non-conformes au BC ou LC	1	3*	1	1	3	Modéré
20	Lenteurs dans le circuit de certification	2	3*	1	2	3	Modéré
21	Factures non imputées	1	4*	1	1	4	Majeur
22	Imputations non justifiées	1	5*	3	2	5	Catastrophique
23	Enregistrements tardifs des factures	1	4*	1	2	4	Majeur
24	Validations effectuées par plusieurs personnes	1	4*	2	2	4	Majeur
25	Validation d'écritures erronées	1	4*	2	2	4	Majeur
26	Enregistrements sans supports	1	3*	2	1	3	Modéré
27	Doubles imputations de factures	1	5*	2	2	5	Catastrophique
28	Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables	1	4*	2	1	4	Majeur
29	Non coordination dans le suivi des réalisations	2	3*	3	3	3	Modéré
30	Charges non imputées	1	4*	2	2	4	Majeur
31	Gonflement des charges	1	4*	3	3	4	Majeur
32	Non réception des travaux terminés	2	4*	3	3	4	Majeur
33	Réception sans la présence des personnes habilitées	2	2*	3	1	2	Mineur
34	Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations	1	3*	2	1	3	Modéré
35	Confusion entre entretien et grosses réparations	1	3*	1	1	3	Modéré
36	Non immobilisation des grosses réparations	1	4*	2	2	4	Majeur
37	Non respect des contrats d'entretien et de maintenance	1	1	3*	4	3	Modéré
38	Utilisation de biens équipements à des fins personnelles	2	1	3	3	2	Mineur
39	Vois ou pertes d'immobilisations	1	2	4*	3	4	Majeur
40	Non identification des immobilisations	1	5	4*	1	4	Majeur
41	Immobilisations reformées non éligibles	1	2	3*	2	3	Modéré
42	Détournements d'immobilisations	1	2	4*	2	4	Majeur

N°	Risques opérationnels	Objectifs du contrôle interne				Côte	Impact
		A	B	C	D		
43	Non comptabilisation à temps des reformes	1	3*	1	1	3	Modéré
44	Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique	2	2	3	2	2	Mineur
45	Cessions inefficaces d'immobilisations	1	1	2	2*	2	Mineur
46	Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées	1	3*	1	1	3	Modéré
47	Destructions d'immobilisations non autorisées	2	1	2*	2	2	Mineur
48	Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites	1	3*	1	1	3	Modéré
49	Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations	2	5*	4	3	5	Catastrophique
50	Non immatriculation des immobilisations	1	3*	3	1	3	Modéré
51	Inventaire non exhaustif	1	3*	2	1	3	Modéré
52	Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	1	3*	1	1	3	Modéré
53	Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	1	4*	1	1	4	Majeur
54	Non comptabilisation des écarts	1	4*	1	2	4	Majeur
55	Non ajustement des comptes d'immobilisations	1	4*	1	1	4	Majeur
56	Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	1	3*	1	2	3	Modéré
57	Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	1	3*	1	1	3	Modéré

Source : Nous-mêmes.

*Impact ayant une forte connexité.

Tous les risques ont été évalués à travers leurs deux composantes (probabilité et impact).

Cela nous permettra de déterminer le niveau de chaque risque identifié.

La sous-section suivante traite de cela.

5.4.3. Détermination du niveau des risques

Cette détermination du niveau des risques a consisté, pour chaque risque identifié, à évaluer la probabilité de survenance et l'impact en cas de réalisation de celui-ci.

La figure ci-après permet d'avoir une visibilité claire du niveau des risques décelés.

Figure 5 : Présentation du niveau des risques.

<p>Probabilité</p>	<p>8. Regroupements de petites commandes</p>	<p>2. Dépassements budgétaires 26. Enregistrements sans supports 34. Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations 52. Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations</p>	<p>12. Commandes retardées 16. Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues 23. Enregistrements tardifs des factures 30. Charges non imputées 40. Non identification des immobilisations 54. Non comptabilisation des écarts 55. Non ajustement des comptes d'immobilisations</p>	<p>22. Imputations non justifiées 49. Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations</p>
	<p>38. Utilisation de biens équipements à des fins personnelles 45. Cessions inefficaces d'immobilisations</p>	<p>20. Lenteurs dans le circuit de certification 29. Non coordination dans le suivi des réalisations 50. Non immatriculation des immobilisations 51. Inventaire non exhaustif 56. Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions</p>	<p>4. Lourdeur dans la sélection des fournisseurs 15. Réceptions tardives 24. Validations effectuées par plusieurs personnes 28. Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables 31. Gonflement des charges 32. Non réception des travaux terminés 53. Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité</p>	
	<p>1. Investissements réalisés non prévus 9. Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels 33. Réception sans la présence des personnes habilitées</p>	<p>5. Choix inefficace 46. Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées 48. Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites 57. Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions</p>	<p>7. Surfacturation 14. Non réceptions formelles 21. Factures non imputées 39. Vols ou pertes d'immobilisations</p>	
		<p>17. Livraisons non-conformes 19. Factures non-conformes au BC ou LC 41. Immobilisations reformées non éligibles 43. Non comptabilisation à temps des reformes</p>	<p>25. Validation d'écritures erronées 42. Détournements d'immobilisations</p>	<p>27. Doubles imputations de factures</p>
	<p>3. Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée 6. Saucissonnement des marchés 11. Commandes non autorisées 13. Commandes lancées non enregistrées 44. Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique 47. Destructures d'immobilisations non autorisées</p>	<p>35. Confusion entre entretien et grosses réparations 37. Non respect des contrats d'entretien et de maintenance</p>	<p>36. Non immobilisation des grosses réparations</p>	<p>10. Choix de fournisseurs incapables 18. Détournements de biens lors de la réception</p>
				<p>Impact</p>

Légende

Très élevé
Elevé
Moyen
Faible
Très faible

Source : Nous-mêmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le niveau des risques ainsi déterminé nous a permis d'appréhender de manière figée l'importance de chaque risque décelé et d'aborder de façon très objective l'évaluation du dispositif de management existant leur concernant à la Senelec. La section suivante est consacrée à cette évaluation.

5.5. Evaluation du dispositif actuel de management des risques

L'évaluation du dispositif de management des risques a été faite grâce aux outils dont nous avons fait usage à savoir la grille d'analyse des tâches (Annexe I, P.127), le QCI (Annexe II, P.128), les tests de conformité et de permanence, l'observation, etc.

Pour cette évaluation, nous avons fait usage d'une échelle de valeurs d'appréciation sur cinq (5) niveaux.

Le tableau ci-dessous montre les cinq (5) niveaux et leurs significations ainsi que des pictogrammes servant d'indicateurs d'alerte quant à la qualité du dispositif et les mesures correctives à prendre.

Tableau 23 : Echelle d'évaluation du dispositif de management des risques.

Côte	Niveau de qualification attribuée au dispositif	Désignation	Pictogramme
5	Approprié	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Il y a un dispositif de management ❖ Il ne comporte pas de lacunes ❖ Et il est systématiquement appliqué 	
4	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Il y a un dispositif de management ❖ Il comporte quelques lacunes ❖ Cependant il est systématiquement appliqué 	
3	Passable	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Il y a un dispositif de management ❖ Il ne comporte pas de lacunes ❖ Cependant il n'est pas toujours appliqué 	
2	Insuffisant	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Il y a un dispositif de management ❖ Il comporte des lacunes ❖ Il n'est pas toujours appliqué 	
1	Inexistant	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Il n'y a pas de dispositif de management 	

Source : Elaboré à partir de Renard (2005 :311 & 295 2007 :397) et Fontugne (2001 :12).

Le tableau ci-après expose les risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec et l'appréciation faite du dispositif mis en place pour les contrôler.

Tableau 24 : Evaluation du dispositif de management des risques décelés.

N°	Risques opérationnels	Côte	Qualification	Alerte
1	Investissements réalisés non prévus	3	Passable	
2	Dépassements budgétaires	2	Insuffisant	
3	Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée	5	Approprié	
4	Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	2	Insuffisant	
5	Choix inefficent	3	Passable	
6	Saucissonnement des marchés	5	Approprié	
7	Surfacturation	2	Insuffisant	
8	Regroupements de petites commandes	2	Insuffisant	
9	Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels	3	Passable	
10	Choix de fournisseurs incapables	5	Approprié	
11	Commandes non autorisées	4	Acceptable	
12	Commandes retardées	2	Insuffisant	
13	Commandes lancées non enregistrées	5	Approprié	
14	Non réceptions formelles	2	Insuffisant	
15	Réceptions tardives	2	Insuffisant	
16	Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues	2	Insuffisant	
17	Livraisons non-conformes	4	Acceptable	
18	Détournements de biens lors de la réception	5	Approprié	
19	Factures non-conformes au BC ou LC	4	Acceptable	
20	Lenteurs dans le circuit de certification	2	Insuffisant	
21	Factures non imputées	3	Passable	
22	Imputations non justifiées	2	Insuffisant	
23	Enregistrements tardifs des factures	3	Passable	
24	Validations effectuées par plusieurs personnes	2	Insuffisant	
25	Validation d'écritures erronées	3	Passable	

N°	Risques opérationnels	Côte	Qualification	Alerte
26	Enregistrements sans supports	2	Insuffisant	
27	Doubles imputations de factures	3	Passable	
28	Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables	2	Insuffisant	
29	Non coordination dans le suivi des réalisations	2	Insuffisant	
30	Charges non imputées	2	Insuffisant	
31	Gonflement des charges	3	Passable	
32	Non réception des travaux terminés	2	Insuffisant	
33	Réception sans la présence des personnes habilitées	3	Passable	
34	Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations	2	Insuffisant	
35	Confusion entre entretien et grosses réparations	5	Approprié	
36	Non immobilisation des grosses réparations	5	Approprié	
37	Non respect des contrats d'entretien et de maintenance	5	Approprié	
38	Utilisation de biens équipements à des fins personnelles	3	Passable	
39	Vols ou pertes d'immobilisations	3	Passable	
40	Non identification des immobilisations	2	Insuffisant	
41	Immobilisations reformées non éligibles	5	Approprié	
42	Détournements d'immobilisations	5	Approprié	
43	Non comptabilisation à temps des reformes	4	Acceptable	
44	Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique	5	Approprié	
45	Cessions inefficaces d'immobilisations	3	Passable	
46	Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées	3	Passable	
47	Destructions d'immobilisations non autorisées	5	Approprié	
48	Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites	3	Passable	
49	Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations	2	Insuffisant	
50	Non immatriculation des immobilisations	2	Insuffisant	
51	Inventaire non exhaustif	2	Insuffisant	
52	Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	3	Passable	

N°	Risques opérationnels	Côte	Qualification	Alerte
53	Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	2	Insuffisant	
54	Non comptabilisation des écarts	3	Passable	
55	Non ajustement des comptes d'immobilisations	2	Insuffisant	
56	Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	3	Passable	
57	Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	3	Passable	

Source : Nous-mêmes.

L'évaluation du dispositif de management des risques opérationnels ainsi effectuée nous permet de dresser la cartographie de ceux-ci et d'en déduire les priorités d'actions quant à leur management efficace. La section suivante sera consacrée à cela.

5.6. Présentation de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec

La cartographie des risques opérationnels se présente sous la forme d'une matrice avec deux (2) variables d'analyse à savoir le niveau des risques et la qualification attribuée au dispositif de management des risques.

La figure ci-après représente la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

Figure 6 : Cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec.

Qualification attribuée au dispositif de management

		7. Surfacturation 14. Non réceptions formelles	4. Lourdeur dans la sélection des fournisseurs 15. Réceptions tardives 20. Lenteurs dans le circuit de certification 24. Validations effectuées par plusieurs personnes 28. Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables 29. Non coordination dans le suivi des réalisations 32. Non réception des travaux terminés 50. Non immatriculation des immobilisations 51. Inventaire non exhaustif 53. Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	2. Dépassements budgétaires 8. Regroupements de petites commandes 12. Commandes retardées 16. Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues 22. Imputations non justifiées 26. Enregistrements sans suppression 30. Charges non imputées 34. Non mise à jour systématique du fichier des immobilisations 40. Non identification des immobilisations 49. Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations 55. Non ajustement des comptes d'immobilisations
	25. Validation d'écritures erronées 27. Doubles imputations de factures	1. Investissements réalisés non prévus 5. Choix inefficace 9. Choix opéré sur la base de critères non objectifs et/ou d'intérêts personnels 21. Factures non imputées 33. Réception sans la présence des personnes habilitées 39. Vols ou pertes d'immobilisations 46. Non comptabilisation à temps d'immobilisations cédées 48. Non comptabilisation à temps des immobilisations détruites 57. Erreurs de comptabilisation des dotations aux amortissements et aux provisions	31. Gonflement des charges 38. Utilisation de biens équipements à des fins personnelles 45. Cessions inefficaces d'immobilisations 56. Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	23. Enregistrements tardifs de factures 52. Non mise à jour du fichier inventaire physique des immobilisations 54. Non comptabilisation des
11. Commandes non autorisées	17. Livraisons non-conformes 19. Factures non-conformes au BC ou LC 43. Non comptabilisation à temps des reformes			
3. Acquisition ou réalisation d'immobilisations non autorisée 6. Saucissonnement des marchés 10. Choix de fournisseurs incapables 13. Commandes lancées non enregistrées 18. Détournements de biens lors de la réception 35. Confusion entre entretien et grosses réparations 36. Non immobilisation des grosses réparations 37. Non respect des contrats d'entretien et de maintenance 44. Immobilisations cédées sans autorisation hiérarchique 47. Destructions d'immobilisations non autorisées	41. Immobilisations reformées non éligibles 42. Détournements d'immobilisations			

Impact

Légende



Source : Nous-mêmes.

Dans ce chapitre, nous avons d'abord procédé à l'analyse des activités qui composent le cycle immobilisations de la Senelec, à l'identification des risques, à l'évaluation de la connexité entre les risques décelés et les objectifs du contrôle interne, à l'évaluation des risques et du dispositif de gestion des risques existant et pour finir, nous avons présenté la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec. Ce qui nous a permis d'aborder son analyse afin de dégager un plan d'action et de formuler des recommandations. Le chapitre suivant est consacré à cela.

Chapitre VI : Analyse de la cartographie des risques

L'objectif visé par l'élaboration d'une cartographie des risques d'une organisation est de faire l'état des risques auxquels celle-ci est confrontée, afin de proposer des mesures permettant leur management efficace.

Dans ce chapitre nous allons aborder, dans un premier temps, l'analyse de la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec élaborée au chapitre précédent, dans un second temps, nous allons proposer un plan d'action pour les risques les plus significatifs et pour finir, nous formulerons des recommandations à l'endroit du management de la Senelec pour une meilleure prise en charge des risques décelés.

6.1. Analyse de la cartographie des risques

Cette analyse s'est axée sur le niveau des risques déterminé précédemment. Ce niveau est mis en relation avec le niveau de qualification attribué au dispositif de management des risques identifiés. Cette relation a permis de relever cinq (5) niveaux relationnels qui ont fait l'objet d'analyses et de commentaires sommaires. Ces commentaires sont consignés dans le tableau ci-après.

Tableau 25 : Niveau d'analyse de la cartographie des risques.

Niveau relationnel	Commentaires
Niveau 1 ou zone orange	Il se caractérise par un niveau de risque très élevé ou élevé et de dispositif de management des risques inexistant ou insuffisant. Aucun des risques identifié et évalué ne se situe dans cette zone.
Niveau 2 ou zone marron clair	Il présente un niveau de risque élevé et parfois modéré et de dispositif de management des risques insuffisant ou passable. Pour les risques concernés, le management doit s'atteler à faire une réforme et un renforcement du dispositif les concernant compte tenue de leur importance par rapport au suivi, l'amélioration de la qualité du service et la fiabilité de l'information.
Niveau 3 ou zone jaune	Il se caractérise par un niveau de risque modéré et de dispositif de management des risques passable. Pour les risques situés à ce niveau, il y a lieu pour le management, compte tenue de leur impact en cas de réalisation sur la performance de l'entreprise, de procéder à une amélioration du dispositif tout en tenant compte de leur impact sur les circuits de certification des documents.
Niveau 4 ou zone verte	Il se caractérise par un niveau de risque faible et de dispositif de management des risques acceptable. Les risques situés à ce niveau n'appellent pas une mesure particulière. Cependant il est important d'assurer leur suivi rigoureux.
Niveau 5 ou zone blanche	Il présente un niveau de risque faible ou très faible et de dispositif de management des risques approprié. Les risques situés à ce niveau ne demandent pas selon nous de dispositif particulier. Toutefois le management de la Senelec peut, compte tenue de leur impact en cas de survenance sur la performance de l'entreprise, prendre des mesures à fin d'assurer leur maintien.

Source : Nous-mêmes.

La cartographie des risques étant analysée, nous allons proposer au management de la Senelec un plan d'action pour les risques les plus significatifs.

6.2. Plan d'action pour les risques les plus significatifs

Il s'est agi ici de proposer, pour les risques ayant un niveau élevé, de dispositif inexistant ou insuffisant et un impact catastrophique ou majeur, un plan d'action à l'attention du management de la Senelec avec des actions à entreprendre et des moyens d'accompagnement permettant leur meilleur management. Il se situe dans une logique d'amélioration et de renforcement du dispositif de management des risques.

Il est important de rappeler que ce plan a fait l'objet d'une concertation avec les différents chefs de Département ou de Service avec l'appui du chef du DAIO.

Toutefois, il appartient au management de la Senelec d'estimer sa pertinence et l'opportunité de sa mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous illustre ce plan d'action.

Tableau 26 : Plan d'action pour les risques les plus significatifs.

Risque opérationnel	Mode de management	Actions à entreprendre	Moyens à mettre en œuvre	Proposition temporelle
2. Dépassements budgétaires	Réduction	Faire des études précises et contextuelles sur les travaux à réaliser ;	Mise en place d'une cellule statistique d'appui chargée du suivi et de l'analyse des variations des coûts des matières premières et de la gestion prévisionnelle des investissements à réaliser ;	Un mois et demi
			Mise en place de procédures d'externalisation des travaux d'extension et d'AQS dont les montants estimés sont > ou = à FCFA 15 millions	Deux semaines
		Prendre en compte la stratégie de développement énergétique de l'Etat lors de l'élaboration du budget	Définition préalable des travaux à réaliser de concert avec le Ministère de tutelle	Trois mois avant l'adoption du budget
16. Non codification et non étiquetage des immobilisations reçues	Evitement	Etablir une base logique et partagée de codification ;	Mise en place d'un système de codification en adéquation avec la base Oracle FA avec l'appui éventuel d'un consultant afin de permettre le chargement des immobilisations indirectes non encore chargées dans la base Oracle FA.	Un mois et demi
		Apposer des étiquettes sur l'ensemble des biens	Confection d'étiquettes de qualité, en quantité suffisante et en adéquation avec le système de codification adopté	Deux mois
22. Imputations non justifiées	Réduction	Eviter toute imputation non justifiée	Mise en place d'une base de référencement liant toute imputation à un type de document justifiant la dépense à imputer (facture, bon de sortie...)	Une semaine
26. Enregistrements sans supports	Evitement	Enregistrer uniquement sur la base de support	Intégration dans la Base Oracle FA d'une rubrique à renseigner obligatoirement pour ce qui concerne les références des pièces justificatives ;	Une demi-journée
			Mise en place de procédures de réception directe des pièces justificatives par le SCI	Une semaine

Risque opérationnel	Mode de management	Actions à entreprendre	Moyens à mettre en œuvre	Proposition temporelle
30. Charges non imputées	Réduction	Suivre rigoureusement les dépenses engagées	Mise en place de procédures de réception directe des pièces justificatives par le SCI	Une semaine
			Faire assurer le suivi conjoint des travaux par les deux Unités (Comptable et Technique)	Un mois
40. Non identification des immobilisations	Réduction	Procéder à l'identification de tous les biens	Réalisation et mise à jour de tous les feeders HT, MT et BT ;	Deux mois
			Codification et étiquetage de l'ensemble des biens ;	Deux mois
			Elaboration d'une fiche de permutation des biens et confier sa validation au SCI.	Deux jours
49. Non réalisation de l'inventaire physique des immobilisations	Réduction	Faire la prise d'inventaire annuelle	Définition de procédures claires quant aux modalités de réalisation de l'inventaire par type d'immobilisation, la gestion des résultats de celui-ci et les responsabilités des agents prenant part à l'inventaire	Trois semaines
55. Non ajustement des comptes d'immobilisations	Réduction	Procéder à l'ajustement des comptes d'immobilisations	Définition des responsabilités et des directives claires relatives à la traduction des résultats de l'inventaire physique	
32. Non réception des travaux terminés	Evitement	Assurer le suivi rigoureux des travaux	Mise en place de procédures de suivi conjoint entre la DEQ et les Délégations pour les travaux réalisés dans leurs Délégations ;	Un mois et demi
			Dotation en ressources humaines et matérielles de l'UGTI afin de la rendre véritablement opérationnelle	Trois mois
50. Non immatriculation des immobilisations	Réduction	Procéder à l'immatriculation de toutes les immobilisations réalisées	Elaboration d'un système d'immatriculation axé sur les éléments composites de chaque feeder ou centrale et non globalement aussi en adéquation avec la base Oracle FA éventuellement avec l'appui d'un consultant	En même temps que le cas 16
51. Inventaire non exhaustif	Réduction	Assurer un recensement exhaustif	Elaboration d'une base de données de tous les types d'immobilisations afin de disposer de la liste de tous les éléments en vue de faciliter leur renseignement en termes de nombre et d'existant lors de l'inventaire physique ;	Un mois
			Mise en place de procédures de recensement périodique des immobilisations non techniques	Un mois

Source : Nous-mêmes.

Dans cette section nous avons proposé au management de la Senelec un plan d'action visant une meilleure prise en charge des risques les plus significatifs.

Ce qui est loin de signifier que les autres risques sont moins importants. C'est pour cela que, dans la section suivante, nous avons formulé des recommandations visant une prise en charge des autres risques et un renforcement du dispositif de leur management.

6.3. Recommandations

Pour une plus grande objectivité, de réalisme et de concision³¹ nous avons formulé des recommandations pour les autres risques ayant :

- un niveau élevé ou modéré,
- un dispositif de management des risques passable ou insuffisant,
- une probabilité forte ou modérée,
- et un impact majeur ou modéré.

Cela nous a amené, dans un souci d'en assurer une plus grande lisibilité et une meilleure compréhension de la part du management et du personnel de la Senelec, à les consigner dans un tableau à trois entrées (Risque-Recommandation-Acteur).

Le tableau ci-après y est consacré.

³¹ Trois des sept principes gouvernant la formulation des recommandations suivant la norme 2420 de l'IIA.

Tableau 27 : Recommandations pour les autres risques.

Risque	Recommandation	Acteur de la mise en œuvre
Sélection des fournisseurs		
4. Lourdeur dans la sélection des fournisseurs	La Senelec étant une Société d'Etat, de ce fait elle est soumise aux procédures communes concernant les marchés publics ce qui retarde le processus de sélection. En cela nous recommandons à la Senelec de faire du lobbying auprès de l'Etat afin que celui-ci prenne en compte le caractère hautement stratégique de ce secteur et lui accorde des dérogations nécessaires.	DG
7. Surfacturation	Assurer la mise à jour du fichier des fournisseurs agréés le plus tôt que possible.	DAP
Réception des immobilisations		
14. Non réceptions formelles	Assurer l'émission systématique de l'AFT, l'AMS ou le PVR pour toute immobilisation réalisée par la Senelec pour elle-même ou acquise.	DEQ/DAP
15. Réceptions tardives	Veiller au respect des procédures de réception en ce qui concerne la mise en place de la Commission de réception en fixant des délais et par catégories. Aussi nous recommandons de faire figurer un agent du SCI dans la Commission de réception.	DG
Réception des factures d'immobilisations		
20. Lenteurs dans le circuit de certification	Réduire la procédure de certification en définissant des délais de transmission courts et objectifs pour chaque niveau de contrôle, et en éliminant certains niveaux de contrôle superflus.	DAICG
Comptabilisation des factures d'immobilisations		
21. Factures non imputées	Mettre en place des procédures de réception directe des factures par la comptabilité immobilisations sinon fixer un délai de transmission d'un exemplaire à celle-ci par le Service recepneur. Cela permettra au SCI de disposer de toutes les informations au moment des arrêtés semestriel et annuel.	DAICG
23. Enregistrements tardifs des factures		
28. Comptes d'immobilisations en cours non exhaustifs et non fiables		
24. Validations effectuées par plusieurs personnes	Sécuriser l'environnement du module Oracle FA. Seul le chef du SCI devrait accéder au module de validation et donc à procéder à la validation des enregistrements.	SI
Suivi des immobilisations réalisées par la Senelec pour elle-même		
29. Non coordination dans le suivi des réalisations	Faire assurer : ❖ le suivi conjoint de la réalisation des travaux par les deux Unités Technique et Comptable en clarifiant les responsabilités de chacune vis-à-vis de l'autre dans cette collaboration afin d'atteindre les objectifs de performance et de fiabilité des informations d'une part, ❖ et celui entre l'unité technique et les autres Directions (production, distribution et transport) d'autre part.	DG
31. Gonflement des charges	Mettre en place une comptabilité analytique pour le suivi des coûts engagés et dont le fonctionnement sera assuré par la DAICG de concert avec l'UCIT afin d'éviter les estimations approximatives ; et faire respecter les procédures de suivi des travaux notamment en ce qui concerne les responsabilités de l'UGTI.	DAICG

Risque	Recommandation	Acteur de la mise en œuvre
Suivi des immobilisations		
39. Vols ou pertes d'immobilisations	Mettre sous tutelle de responsable d'une personne chaque immobilisation non technique d'une certaine valeur afin que celle-ci en assure le bon suivi de ses mouvements ; Aussi, s'assurer lors du recrutement du personnel de maîtrise, de leur bonne moralité. Accrocher à la porte (intérieur) de chaque bureau, la liste des matériels qui s'y trouvent.	DAICG
Inventaire physique des immobilisations		
52. Non mise à jour du fichier après inventaire physique des immobilisations	Nous recommandons le respect des procédures relatives à la mise à jour systématique du fichier des immobilisations afin de garantir la fiabilité des informations pour ce qui concerne l'exhaustivité de l'existant physique.	DG
53. Non rapprochement entre données de l'inventaire et comptabilité	La non réalisation du rapprochement et la non comptabilisation des écarts remettent en cause la fiabilité des comptes d'immobilisations ce qui nous amène à recommander le respect strict des procédures relatives à l'inventaire et l'utilisation des résultats de celui-ci.	SCI/DAF
54. Non comptabilisation des écarts		
Travaux de régularisation		
56. Bases non fiables pour la détermination des dotations aux amortissements et aux provisions	Pour le calcul des dotations aux amortissements des immobilisations techniques non chargées dans la base Oracle FA, la base de calcul utilisée souffre très souvent de manque d'exhaustivité à cause de la non disposition à temps de toutes les informations, ce qui nous amène à reconduire la recommandation concernant les risques 21, 23 et 28 ;	DAICG/UCIT
	Aussi, nous recommandons l'utilisation de l'année commerciale (360 jours) au lieu de celle grégorienne (365 jours) pour le calcul des dotations effectué sur Excel.	UCIT

Source : Nous-mêmes.

Il était question dans ce chapitre, d'analyser la cartographie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations de la Senelec. Cela nous a permis d'identifier les risques les plus significatifs et d'élaborer un plan d'action pour leur management. Pour finir, nous avons procédé à la formulation de recommandations pour les autres risques.

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette seconde partie consacrée à l'étude, nous avons abordé dans un premier temps la présentation de la Senelec et de son cycle immobilisations. Dans un second temps nous avons procédé à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle immobilisations ainsi qu'à l'évaluation de leur connexité. Ce qui nous a permis de définir le niveau des risques et d'élaborer leur cartographie. Pour finir nous, avons analysé celle-ci. Cela nous a permis de proposer un plan d'action pour les risques les plus significatifs et de faire des recommandations pour les autres risques non moins significatifs.

Conclusion générale

La gestion des risques est apparue ces dernières années comme étant un passage nécessaire pour toute entreprise ayant un souci profond de garantir l'atteinte de ses objectifs et d'assurer sa pérennité.

En effet, dans un environnement marqué par la mondialisation, une concurrence exacerbée et les bouleversements technologiques, il est essentiel, pour toute entreprise, d'appréhender les risques auxquels elle fait face afin de se positionner dans de cet environnement.

Pour ce faire, l'un des outils avéré et utilisé ces dernières années est la cartographie des risques.

C'est en cela qu'au début de notre stage à la Senelec, lorsque nous avons relevé que son cycle immobilisations était porteur de risques apparents tels que « la non réalisation de l'inventaire physique »..., nous nous sommes proposé d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à ce cycle.

Pour cela, nous avons dégagé des objectifs spécifiques à atteindre à savoir :

- ❖ identifier l'ensemble des tâches du cycle immobilisations ;
- ❖ identifier les risques liés à ces tâches ;
- ❖ évaluer les risques identifiés ;
- ❖ déterminer leur degré de survenance et leur impact ;
- ❖ définir le niveau des risques identifiés ;
- ❖ élaborer une cartographie des risques ;
- ❖ proposer un plan d'action ;
- ❖ formuler des recommandations en vue d'un meilleur management des risques.

Au terme de notre étude, nous pensons avoir atteint ces objectifs.

Ce travail est le fruit des outils que nous avons utilisés, même si les résultats auxquels nous avons abouti auraient pu être encore plus pertinents si tous les opérationnels en rapport avec ce cycle avaient été pleinement impliqués et disponibles. Ou'à cela ne tienne, ces résultats nous semblent à bien d'égards tout à fait objectifs et pertinents.

La mise en œuvre de cette étude a nécessité dans un premier temps, une revue de littérature à travers les notions de cycle immobilisations, de risque, de contrôle interne ou dispositif de management et de cartographie des risques. Ce qui nous a permis d'en déduire notre modèle d'analyse qui nous a servi de référence tout au long de l'étude. Dans un second temps, nous

avons abordé le cadre pratique de notre étude à travers une prise de connaissance de la Senelec et de son cycle immobilisations ce qui nous a permis d'identifier et d'évaluer l'ensemble des risques, d'évaluer leur connexité avec les objectifs du contrôle interne, d'en déduire leur niveau, d'évaluer le dispositif existant de management des risques et d'en présenter la cartographie. Pour finir, nous avons analysé la cartographie afin de proposer un plan d'action et de faire des recommandations à l'endroit du management de la Senelec. Toutes ces actions ont été menées conformément à notre modèle d'analyse.

Nous avons la conviction que la mise en œuvre du plan d'action proposé et des recommandations formulées ainsi que leur suivi dans un futur proche contribueront à l'amélioration de la performance de la Senelec, à la protection et la sauvegarde de son patrimoine et surtout à la fiabilisation des informations relatives aux immobilisations.

Cette cartographie des risques portant sur le cycle immobilisations pourra aussi servir, pour la société, de base à une vision plus large donnant lieu à une carte des risques à l'échelle de l'entreprise. Pour ce faire, le management et tout le personnel de la Senelec devront s'impliquer pleinement pour garantir sa mise en œuvre.

Toutefois, ceci est un travail de recherche mené suivant une démarche scientifique, dont la mise en œuvre effective est du ressort et de la responsabilité du management de la Senelec.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Grille d'analyse des tâches

Annexe II : Questionnaire de contrôle interne

Annexe III : Exemplaire de DI

Annexe IV : Spécimen de DOI

Annexe V : Constitution de la commission des marchés

Annexe VI : Seuil pour la sélection des fournisseurs

Annexe VII : Organigramme du TM

Annexe I : Grille d'analyse des tâches du cycle immobilisations.

Objectif de contrôle		Folio : 1/1									
S'assurer de la bonne séparation des tâches											
Tâches concernées	Nature	Personnel concerné									
		DG	DFC	DCI	D/S D	DAP	DEQ	DAPAJ	DAICG	CA	
1. Approbation du budget d'investissements	Au.										X
2. Etablissement de la DI ou DOI	Ex.				X						
3. Contrôle de la DI ou DOI	C.			X							
4. Contrôle Budgétaire de la DI ou DOI	C.									X	
5. Validation de la DI ou DOI	Au.	X									
6. Sélection des fournisseurs	Ex.					X					
7. Etablissement du bon de commande (BC)	Ex.					X					
8. Emission de la commande	Ex.					X					
9. Réception des immobilisations	Ex.					X					
10. Contrôle de conformité avec le cahier de charges	C.						X				
11. Réception de la facture fournisseur	Ex.					X					
12. Contrôle facture BR ou BC	C.					X					
13. Certification de la facture	Au.							X			
14. Enregistrement de la facture	Au.			X							
15. Validation de l'enregistrement	Ex.			X							
16. Insertion de l'équipement dans le fichier des immobilisations	Au.			X							
17. Tenue du fichier des immobilisations	Ex.			X							
18. Rapprochement entre fichier et comptabilité	C.			X							
19. Suivi de l'entretien et de la maintenance	C.									X	
20. Tenue de l'inventaire physique	Ex.						X				
21. Mise à jour du fichier des immobilisations	Ex.			X							
22. Protection des immobilisations	Ex.									X	
Nature des tâches											
Au. : Autorisation ; Ex. : Exécution ; C. : Contrôle.											

Annexe II : Questionnaire de contrôle interne.

Questionnaire de Contrôle Interne	Cycle : Immobilisations	Folio : 1/15
Objectifs assignés		
<ol style="list-style-type: none">1. S'assurer que les acquisitions ont fait l'objet d'une prévision ;2. S'assurer que les DI ou DOI font l'objet d'une validation ;3. S'assurer que la sélection des fournisseurs respecte les prescriptions en la matière ;4. S'assurer que les commandes sont émises dans le respect des règles en la matière ;5. S'assurer que les immobilisations produites par Senelec pour elle-même font l'objet d'un suivi rigoureux ;6. S'assurer de la bonne réception des acquisitions faites ;7. S'assurer de la bonne réception, du bon contrôle et de la bonne comptabilisation des factures fournisseurs ;8. S'assurer de la bonne imputation des autres pièces justificatives de dépenses d'immobilisations ;9. S'assurer de la bonne gestion des grosses réparations ;10. S'assurer de la tenue et de la mise à jour du fichier des immobilisations ;11. S'assurer que les immobilisations font l'objet d'une protection ;12. S'assurer que les cessions, destructions ou mises au rebut sont correctement effectuées ;13. S'assurer de la tenue permanente de l'inventaire physique des immobilisations et de leur immatriculation ;14. S'assurer que les ajustements sont correctement effectués.		
Etabli et consigné par nous-mêmes.		
Intervenants : Personnel de la Senelec.		
Validation : Personnel de la Senelec.		
Date de validation :		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 2/15
	Rubrique : Budget d'investissements		Exercice :
Objectif de contrôle :			
1. S'assurer que les acquisitions ont fait l'objet d'une prévision (budget d'investissements).			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Les acquisitions ont-elles fait l'objet de prévisions ?	X		
2. L'approche ascendante est-elle utilisée pour cette prévision ?	X		
3. Ces prévisions sont-elles consignées dans un budget d'investissements ?	X		
4. Font-elles l'objet d'une présentation détaillée ?	X		
5. Y a-t-il rapprochement entre prévisions et réalisations ?	X		
6. Tous les dépassements font-ils l'objet d'autorisation systématique de la DG ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 3/15
	Rubrique : Demande d'acquisition de travaux		Exercice :
Objectif de contrôle :			
2. S'assurer que les demandes d'acquisitions ou de travaux font l'objet d'une validation.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Toute acquisition fait-elle l'objet d'une expression de besoins ?	X		
2. Cette expression est-elle formalisée dans un document ?	X		
3. Si oui, est-il validé par le responsable hiérarchique ?	X		
4. Est-il établi sous la responsabilité d'une personne habilitée par le DG ?	X		
5. Fait-il(*) l'objet d'un contrôle par le service comptabilité immobilisations ?	X		
6. Fait-il l'objet d'un contrôle budgétaire ?	X		
7. Fait-il l'objet d'une validation finale ?	X		
8. Si oui, par le : ❖ DG ? ❖ ou DGA ? ❖ ou Responsable du service demandeur ?	X		Défaut de délégation pour les dépenses d'immobilisations de moindre importance

(*) Document formalisant la demande d'investissements ou d'ouverture de travaux.

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 4/15
	Rubrique : Sélection des fournisseurs		Exercice :
Objectif de contrôle :			
3. S'assurer que la sélection des fournisseurs respecte les prescriptions en la matière.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il des procédures clairement définies pour la sélection des fournisseurs ?	X		
2. Si oui, donnent-elles les détails par type d'immobilisations ?	X		
3. Existe-t-il des seuils définis par type d'immobilisations ?	X		
4. Existe-t-il un fichier des fournisseurs agréés ?	X		
5. Est-il régulièrement mis à jour ?		X	
6. Existe-t-il des procédures de consultation des fournisseurs à partir du fichier ?	X		
7. Les marchés atteignant le seuil fixé pour la mise en concurrence par AO font-ils l'objet de DAO et de publication ?	X		
8. Si oui, une commission de marché est-elle constituée à cet effet ?	X		
9. Si oui, comporte-t-elle au moins un représentant du service demandeur ?	X		
10. Existe-t-il des critères de sélection des fournisseurs pour les cas d'AO ?	X		
11. La sélection des fournisseurs se fait-elle sur la base du : ❖ mieux disant ? ❖ ou moins disant ? ❖ ou autre ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 5/15
	Rubrique : Emission des commandes		Exercice :
Objectif de contrôle :			
4. S'assurer que les commandes sont émises dans le respect des règles en la matière.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Chaque commande fait-elle l'objet de BC ou LC pré numéroté ?	X		
2. Est-il établi en nombre d'exemplaires définis ?	X		
3. Fait-il l'objet d'une validation de la part du responsable habilité du service demandeur ?	X		
4. Un cahier de charges est-il élaboré pour toute acquisition d'immobilisations techniques ?	X		
5. Fait-il l'objet d'une pré validation de la part du responsable habilité du service demandeur ?	X		
6. Le BC ou la LC ainsi que le cahier de charges font-ils l'objet d'une validation par le DG ?	X		
7. Existe-t-il un délai d'envoi des BC ou LC aux fournisseurs ?	N/A		Un délai n'est pas indiqué expressément
8. Si oui, est-il toujours respecté ?	N/A		
9. Tous les BC ou LC font-ils l'objet d'un enregistrement informatisé ou manuel ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 6/15
	Rubrique : Immobilisations		Exercice :
	Produites par elle-même		
Objectif de contrôle :			
5. S'assurer que les immobilisations produites par Senelec pour elle-même font l'objet d'un suivi rigoureux.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Une DOI est-elle établie par le service demandeur ?	N/A		
2. Si oui, Est-elle élaborée sous la supervision de la DEQ ?	N/A		Si seulement c'est la DEQ qui pilote les travaux
3. Une DI est-elle ouverte à cet effet ?	X		
4. Si oui, reçoit-il toutes les dépenses engendrées à cet effet (factures, sorties de stocks, fiches de prestation interne) ?	X		
5. Les sorties de stocks* sont-elles valorisées et comptabilisées à leur coût d'achat ?	X		
6. Existe-t-il un suivi conjoint des DOI entre le service comptabilité immobilisations techniques et la cellule technique des immobilisations techniques ?		X	
7. Existe-t-il un suivi de l'avancement des travaux ?	X		
8. La fin des travaux est-elle formalisée dans un document ?	X		AFT, cependant il y a difficultés à les obtenir. Problèmes au niveau des délégations qui refusent de réceptionner les travaux qu'elles n'ont pas suivis
9. Si oui, fait-il l'objet d'une validation par la DEQ ou le service demandeur ?	X		
10. Une réception formelle est-elle faite ?	X		Sanctionné par un PV

* Cas des transformateurs.

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 7/15
	Rubrique : Réception des Immobilisations		Exercice :
Objectif de contrôle :			
6. S'assurer de la bonne réception des acquisitions faites.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Toutes les immobilisations acquises font-elles l'objet de réceptions formalisées ?	X		
2. Si oui, existe-t-il une commission de réception avec des responsabilités clairement définies ?	X		
3. Si oui, celle-ci comprend-t-elle un représentant du service demandeur ?	X		
4. Existe-t-il des procédures de contrôle qualitatif et quantitatif des acquisitions faites ?	X		
5. Si oui, un BL ou PV(*) est-il établi et signé, en cas de conformité, par tous les représentants (Senelec-fournisseur) ?	X		
6. Fait-il l'objet d'une comparaison au BC ou LC(*) ?	X		
7. Les immobilisations à stocker(**) font-elles l'objet d'un stockage ?	X		Stockage préalable et sortie pour les besoins exprimés et immobilisations
8. Un BE est-il établi pour constater l'entrée en stock de celles-ci ?	X		
9. Existe-t-il des procédures de traitement des écarts (quantité) et de qualité non conforme ?	X		
10. Pour les immobilisations techniques ou travaux d'installations, un contrôle de conformité à la LC et/ou au cahier de charges est-il effectué ?	X		
11. Tous travaux ou installations terminés font-ils l'objet d'émission d'AFT ou d'AMS ?	X		Difficultés de recevoir des AFT et AMS
12. Un PV de réception est-il établi et validé par les membres de la commission de réception ?	X		

(*) Cas des immobilisations non techniques.

(**) Pour le cas des immobilisations stockables en francs symbolique notamment les compteurs et les transformateurs.

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 8/15
	Rubrique : Réception, contrôle et comptabilisation des factures		Exercice :
Objectif de contrôle :			
7. S'assurer de la bonne réception, du bon contrôle et de la bonne comptabilisation des factures fournisseurs.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Les factures font-elles l'objet de réceptions formalisées ?	X		
2. Si oui, existe-t-il une commission de réception ?	X		
3. Si oui, comprend-t-elle un agent du service comptabilité immobilisations ?		X	Recommandation à faire
4. Les factures sont-elles accompagnées du BC ou LC, du BL et/ou du PV de réception ?	X		
5. Font-elles l'objet d'un contrôle de forme à travers : ❖ le NINEA ? ❖ le NITI ? ❖ la conformité BL, BC, PVR ?	X		
6. Font-elles l'objet d'un contrôle de fond à travers : ❖ la ligne budgétaire ? ❖ la qualité (caractéristiques) ? ❖ la quantité (nombre) ? ❖ les calculs arithmétiques (horizontaux et verticaux) ?	X		
7. Font-elles l'objet d'un contrôle fiscal de la TVA à travers : ❖ l'habilitation d'application ? ❖ le taux et la base de calcul ? ❖ le montant calculé ?	X		
8. Font-elles l'objet d'un contrôle fiscal (cas des prestataires étrangers ayant ou non des établissements fixes d'affaires) à travers : ❖ la retenue de BNC ? ❖ la retenue de TVA ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 8/15
	Rubrique : Réception, contrôle et comptabilisation des factures		Exercice :
Objectif de contrôle : 7. S'assurer de la bonne réception, du bon contrôle et de la bonne comptabilisation des factures fournisseurs.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
9. Font-elles l'objet d'un contrôle spécial définitif avant validation de l'enregistrement à travers : <ul style="list-style-type: none"> ❖ la conformité des documents de base (BL, BC ou LC) ? ❖ le contrôle fiscal ? ❖ le contrôle budgétaire ? ❖ l'existence des mentions et visas requis ? 	X		
10. Existe-t-il des procédures de comptabilisation bien définies à travers : <ul style="list-style-type: none"> ❖ une distinction entre immobilisations et charges ? ❖ des schémas de comptabilisation ? ❖ une codification bien définie ? ❖ un plan des comptes détaillé ? ❖ un mécanisme de validation hiérarchique ? 	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 9/15
	Rubrique : Bonne imputation		Exercice :
Objectif de contrôle :			
8. S'assurer de la bonne imputation des autres pièces justificatives de dépenses d'immobilisations.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il des procédures pour les sorties des immobilisations stockées (*) ?	X		
2. Si oui, font-elles l'objet de bons de sortie ?	X		
3. Si oui, ces bons de sorties sont-ils joints aux fiches d'imputation pour leur entrée dans le circuit (production, transport et distribution) ?	N/A		
4. Existe-t-il des fiches de prestation interne pour le cas des immobilisations produites par Senelec pour elle-même ?	X		
5. Si oui, ces prestations sont-elles évaluées sur la base : ❖ des salaires des intervenants ? ❖ ou de calculs forfaitaires ? ❖ ou du SMIG ? ❖ ou autres ?	X		
6. Font-elles l'objet d'une validation de la DRH ?	N/A		
7. Sont-elles imputées aux coûts des immobilisations ?	X		
8. Les immobilisations en-cours font-elles l'objet de suivi ?	X		
9. Le cut-off est-il respecté en rattachant les charges dont les pièces ne sont pas disponibles au moment de la clôture ?	X		

(*) Cas des compteurs et des transformateurs notamment.

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 10/15
	Rubrique : Grosses réparations		Exercice :
Objectif de contrôle :			
9. S'assurer de la bonne gestion des grosses réparations.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il des procédures de gestion clairement définies pour les grosses réparations ?	X		
2. Si oui, existe-t-il des critères de distinction entre charges d'entretien et grosses réparations ?	X		
3. Le service comptabilité des immobilisations est-il informé à temps de ces travaux ?	X		
4. Font-elles l'objet d'immobilisations ?	X		Charges à répartir sur cinq (5) ans
5. Si oui, font-elles l'objet d'un rattachement aux valeurs des immobilisations réceptrices ?	X		
6. Une mise à jour du fichier des immobilisations est-elle faite ?		X	L'élaboration du fichier n'est pas terminée

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 11/15
	Rubrique : Tenue du fichier des immobilisations		Exercice :
Objectif de contrôle :			
10. S'assurer de la tenue et de la mise à jour du fichier des immobilisations.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il un fichier des immobilisations : ❖ non techniques ? ❖ techniques ?	X		
2. Si oui, celui des immobilisations techniques est-il unique ?	.	X	L'objectif est de les consolider très rapidement
3. Les deux comportent-ils toutes les informations relatives à chaque immobilisation ?	X		
4. Sont-ils régulièrement mis à jour ?		X	
5. Font-ils l'objet d'un rapprochement régulier avec l'existant physique ?		X	
6. Font-ils l'objet d'un rapprochement régulier avec la comptabilité ?		X	

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 12/15
	Rubrique : Protection et maintenance des immobilisations		Exercice :
Objectif de contrôle :			
11. S'assurer que les immobilisations font l'objet d'une protection et d'une maintenance.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il de procédures formalisées pour la protection et la maintenance des immobilisations ?		X	
2. Si oui, Sont-elles définies pour chaque type d'immobilisations ?		X	
3. Existe-t-il des plannings d'entretien et de maintenance des immobilisations techniques ?	X		
4. Si oui font-ils l'objet d'un suivi régulier ?		X	
5. Les immobilisations techniques et les matériels de transports font-ils l'objet de couvertures de polices d'assurance ?	X		
6. Les parcs informatique et automobile font-ils l'objet d'entretien régulier ?	X		
7. Pour les immobilisations techniques (notamment les centrales), existe-t-il de contrats d'entretien avec les fournisseurs ?	X		
8. Pour les immobilisations techniques (lignes HT, MT et BT) existe-t-il de schémas permettant leur suivi ?		X	Pas exhaustif
9. Si oui, sont-ils mis à jour régulièrement ?		X	
10. Chaque immobilisation est-elle mise sous la responsabilité d'un service déterminé ?		X	
11. Toutes les immobilisations font-elles l'objet de : ❖ codification ? ❖ immatriculation ? ❖ apposition d'étiquette ?	X		
12. Les immobilisations facilement déplaçables (notamment les véhicules et outillages) font-elles l'objet d'un suivi approprié ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 12/15
	Rubrique : Protection et maintenance des immobilisations		Exercice :
Objectif de contrôle :			
11. S'assurer que les immobilisations font l'objet d'une protection et d'une maintenance.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
13. Si oui, existe-t-il des procédures d'autorisation de sortie ?	X		
14. Existe-t-il des procédures suffisantes pour permettre le suivi des nantissements, hypothèques et autres engagements limitant la propriété des immobilisations ?		X	

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 13/15
	Rubrique : Sorties de l'immobilisation		Exercice :
Objectif de contrôle :			
12. S'assurer que les cessions, destructions ou mises au rebut sont correctement effectuées.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Des procédures de cession et destruction des immobilisations sont-elles définies ?	X		
2. Si oui, existe-t-il des critères d'admission d'une immobilisation à la reforme ?	X		
3. Si oui, un document de reforme est-il émis pour chaque sorite ?	X		
4. Un responsable habilité est-il désigné pour chaque service demandeur de reforme ?	X		
5. Une commission de reforme est-elle constituée ?	X		
6. Si oui, chaque document de reforme fait-il l'objet d'une validation de la part de cette commission ?	X		
7. Pour les destructions, existe-il une commission de destruction ?	X		
8. Si oui, comprend-t-elle un agent du service demandeur ?	X		
9. Emet-elle un PV de destruction ?	X		
10. Les immobilisations reformées font-elles l'objet de ventes ?	X		
11. Font-elles l'objet de valorisation d'experte ?	X		
12. Si oui, les recettes de ces ventes sont-elles payées à la caisse ?	X		
13. Si oui, les produits de cessions font-ils l'objet d'une comptabilisation ?	X		
14. Les immobilisations reformées sont-elles sorties de la comptabilité ?	X		
15. Les immobilisations reformées sont-elles sorties du fichier des immobilisations ?	X		
16. Les plus ou moins values de cessions font-elles l'objet d'une comptabilisation ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 14/15
	Rubrique : Inventaire physique des immobilisations		Exercice :
Objectif de contrôle : 13. S'assurer de la tenue permanente de l'inventaire physique des immobilisations et de leur immatriculation.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Existe-t-il des procédures de prise d'inventaire physique des immobilisations ?		X	Les inventaires portent sur les immobilisations non techniques
2. Si oui, définissent-elles les responsabilités de chaque intervenant ?		X	
3. Est-il réalisé à chaque exercice ?	N/A		Le SYSCOA recommande un inventaire des immobilisations tous les deux ans. Partie organisation comptable
4. Si oui, les résultats de l'inventaire font-ils l'objet d'un rapprochement avec les données de la comptabilité ?	X		
5. Si oui, les comptes d'immobilisations font-ils l'objet d'une régularisation ?	X		
6. Le fichier des immobilisations est-il renseigné ?	X		

Questionnaire de Contrôle interne	Cycle : Immobilisations		Folio : 15/15
	Rubrique : Amortissements		Exercice :
Objectif de contrôle :			
14. S'assurer que les amortissements sont correctement calculés et comptabilisés.			
Questions	Réponses		Commentaires
	OUI ou N/A	NON	
1. Les amortissements et les provisions sont-ils régulièrement calculés ?	X		
2. Les règles fiscales en la matière sont-elles respectées ?	X		
3. Les dotations ainsi calculées sont-elles correctement comptabilisées ?	X		
4. Le fichier des immobilisations est-il renseigné ?	X		
5. Les immobilisations complètement amorties sont-elles sortie du fichier des immobilisations ?	X		

Annexe IV : Exemple de DOI.



IMPUTATION

Filiale : Centre de Responsabilité : Nature :

BUDGET D'INVESTISSEMENTS 200 : FINANCEMENT :

SECTEUR : FEEDER :

SITUATION :

MOTIFS ET DESCRIPTIFS DES TRAVAUX :

DELAIS/EXECUTION :

PAIEMENT

ESTIMATION (cfa)	TOTAL	FINANCEMENT SENELEC	AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT
Achats et Sorties Magasin			
Frais de Personnel Cadre			
Frais de Personnel Maîtrise			
Frais de Personnel Ouvriers			
Travaux, Fournitures et Services Extérieurs			
Transports/Déplacements			
Frais d'Etude et de Contrôle			
TOTAL			

REPARTITION	ESTIMATION	TAXES	TOTAL	EXTENSION	RENOUVELLEMENT	HORS CONCESSION
Concessionnaire						
Fonds d'intervention						
Administration						
Particuliers						

DAKAR LE

Le Directeur Général

Copie :

Annexe V : Constitution de la commission des marchés.

1. Organisation de la Commission des Marchés

Les soumissions des marchés de travaux, fournitures et services passés par appel d'offres ou par adjudication sont obligatoirement et exclusivement examinées et dépouillées par la Commission des Marchés de la SENELEC.

La Commission des Marchés instaurée par le décret 2002.550 relatif au code des marchés publics est composée des Membres suivants :

- ❖ le Secrétaire Général, **Président** ;
- ❖ le Représentant du Ministre chargé des Finances ;
- ❖ le Représentant du Ministre chargé des Mines et de l'Energie ;
- ❖ le Représentant du Contrôleur Financier ;
- ❖ le Directeur des Finances et de la Comptabilité ;
- ❖ le Directeur des Etudes de la Planification et de l'Equipement ;
- ❖ le Directeur de la Logistique qui fait office de **Rapporteur** ;
- ❖ le Chef du Département Juridique.
- ❖

La Commission peut en outre demander la présence avec voix consultative de tout expert de son choix. Elle peut éventuellement désigner un Comité Technique d'étude et d'évaluation des offres.

Les Membres de la Commission sont tenus de respecter le secret des Délibérations et l'obligation de réserve y afférente.

2. Fonctionnement de la Commission des Marchés

La Commission ne peut valablement délibérer que si les deux tiers au moins de ses membres dont le Représentant du Ministre chargé des Finances et du Ministre chargé des Mines et de l'Energie sont présents.

Les délibérations sont acquises à la majorité simple. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

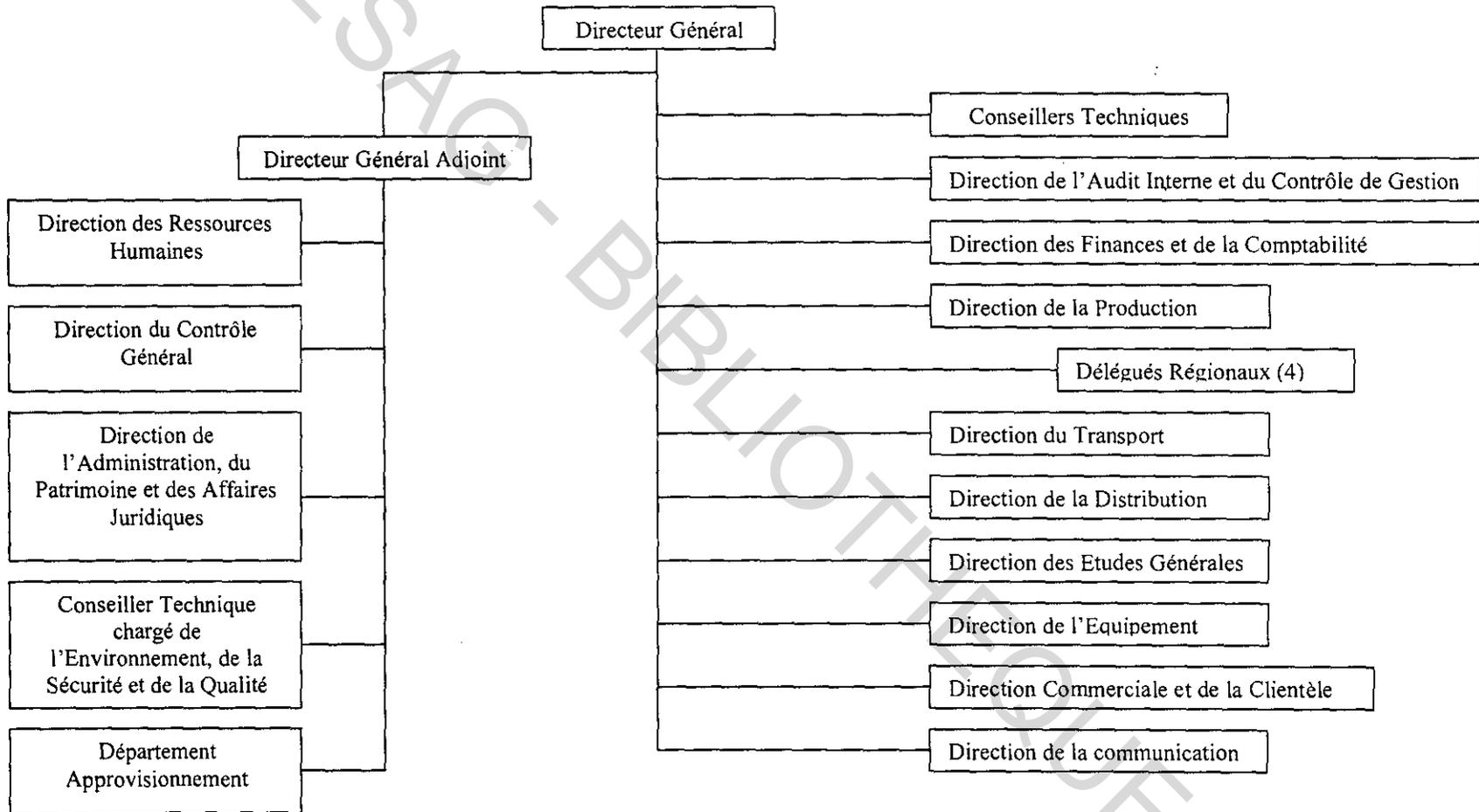
A la fin de chaque séance de la Commission, le Rapporteur dresse un Procès Verbal signé de chaque Membre présent ou représenté.

Annexe VI : Seuil pour la sélection des fournisseurs.

Type de marché	Seuil	Type de décision	Autorité
Offre 1	> 3 000 000 FCFA	Consultation d'au moins trois (3) fournisseurs	Directeur de l'unité concernée
Offre 2	> 15 000 000 FCFA	Consultation d'au moins cinq (5) fournisseurs	DAP et SL
Offre 3	> 30 000 000 FCFA	Appel à concurrence	Comité d'achat et/ou Commission des marchés

Source : Nous-mêmes.

Annexe VII : Organigramme du Top Management.



Source : Senelec.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

Ouvrages

1. **BARRY, Mamadou (2004)**, *Procédures opérationnelles, comptables et contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public para-public et privé*, 1^{ère} édition, Dakar, P.166.
2. **BERNARD, Frédéric & GAYRAUD, Rémi (2008)**, *Contrôle interne*, 2^e édition, Maxima, Paris, P.299.
3. **BERNSTEIN, Peter (1998)**, *Plus forts que des dieux : La remarquable histoire du risque*, Editions Flammarion, Paris, P.357.
4. **BRILMAN, Jean & HERARD, Jacques (2006)**, *Les meilleures pratiques de management*, 6^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.604.
5. **CHAPELLE, Ariane & HUBUER, George (2006)**, *Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier*, Larcier, Paris, P.208.
6. **CLEARY, Sean & MALLERET, Thierry (2006)**, *Risques : Perception, Evaluation, Gestion*, Edition Maxima, Paris, P.252.
7. **GRAND, Bernard & VERDALLE, Bernard (1999)**, *Audit comptable et financier*, Economica, Paris, P.111.
8. **HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005)**, *Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Pearson éducations, Orléans, P.243.
9. **HEEM, Grégory (2003)**, *Lire les états financiers en IFRS*, Editions d'Organisation, Paris, P.319.
10. **IFACI (2000)**, *Les mots de l'audit*, Editions Liaisons, Paris, P.110.
11. **IFACI (2004)**, *La pratique du contrôle interne, COSO Report*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.378.
12. **IFACI (2005)**, *Le management des risques de l'entreprise, COSO II Report*, Editions d'Organisation, P.338.
13. **JIMENEZ, Cristian (2008)**, *Gestion du Risque*, Revue Banque, Paris, P.271.
14. **Le petit LAROUSSE (2008)**, édition 2008, P.1811.
15. **LOZATO, Michel & NICOLLE, Pascal (2001)**, *Gestion des investissements et de l'information financière*, Dunod, Paris, P.478.
16. **MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean-Luc (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.261.
17. **MINTZBERG, Henry (2007)**, *Le management, Voyage au centre des organisations*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.703.

18. **MOREAU, Frank (2000)**, *Comprendre et gérer les risques*, Editions d'Organisation, Paris, P.222.
19. **OHADA (2002)**, *Traités et Actes Uniformes commentés et annotés*, 2^e édition, Juriscope, Cotonou, P.960.
20. **PERILHON, Pierre (2007)**, *La gestion des risques*, Les éditions Demos, Monts, P.253.
21. **RENARD, Jacques (2003)**, *L'audit interne : Ce qui fait débat*, Maxima, Paris, P.267.
22. **RENARD, Jacques (2005)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.487.
23. **RENARD, Jacques (2007)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.479.
24. **SCHICK, Pierre & LEMANT, Olivier (2002)**, *Guide de Self-audit*, 2^e édition, Editions d'Organisation, Paris, P.217.
25. **SYSCOA (1997)**, *Plan général des comptes*, Faucher, Paris, P.831.

Articles

26. **BEURAIN, Pascal (2005)**, *Gestion globale des risques*, Revue de l'Association Française de l'Audit Interne, (78) : P.1-3.
27. **BILODEAU, Yves & POULIOT, Daniel (2002)**, *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes*, Revue Française de l'Audit Interne, (160) : P.36-37.
28. **De MARESCHAL, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Editions AFNOR, Paris, P.50.
29. **DENIAU, Philippe & ROY-LARENTY, Céline (2000)**, *Les risques opérationnels sous surveillance*, Banque magazine, (612) : P.51-54.
30. **IFACI (2005)**, *Une période favorable à la mise en œuvre de la maîtrise des risques dans le secteur financier*, Revue Française de l'Audit Interne, (177) : P.63-67.
31. **IFACI (2003)**, *Risk assessment : Quelques bonnes pratiques*, Revue Française de l'Audit Interne, (163) : P.6-9.
32. **NICOLET, Marie-Agnès (2000)**, *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, Revue de Banque, (615) : P.44-46.
33. **NICOLET, Marie-Agnès & MAIGNAN, Michel (2005)**, *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, Revue de Banque, (668) : P.89-93.

Internet

34. AFAI (2006), Gestion des risques et processus, www.afai.fr/doc/public/366.
35. AMD conseil, Cartographie des risques, Définitions et enjeux
www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm
36. Automation, Risques liés aux transformateurs de distribution,
www.automation2000.com.
37. BAPST, Pierre-Alexandre & DHERS, Frédéric (2004), Cartographie des risques,
www.amrae.fr/docs/MR/Rencontres/Nice/04.
38. BAPST, Pierre-Alexandre & FONTUGNE, Muriel (2001), Cartographie des risques,
www.amrae.fr/docs/MR/Rencontres/Nice/01.
39. BELLUZ, Diana Del Bel, Gestion moderne des risques,
www.camazine.com/1/0/0/9/2/index.html.
40. British Bankers Association, Risque opérationnel, www.bba.org.uk/jsp.
41. CABRIT, Christian & GUERLOU, Pierre, Elaboration de la cartographie des risques,
www.mfq-aquitaine.org/mqa11-socotec-management.
42. FAYOL, Henry, Les 14 principes du management,
<http://membres.lycos.fr/hconline/Fayol.htm#fata>.
43. IFACI (2004), Normes Internationales pour la pratique de l'audit interne, The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org.
44. NADEAU, Yves (2007), Gestion des risques d'entreprise,
www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/40100/LA_id/2.
45. SIE, Système d'Information sur l'Energie au Sénégal, www.sie-energie.gouv.sn/spip.php?rubrique9.
46. UEMOA (2008), Rapport du Conseil des Ministres de l'UEMOA sur l'énergie,
www.uemoa.int.

Codex

47. YAZI, Moussa (2008), Méthodologie de la recherche.

Mémoires

48. ZIALO, Maxime Zézé (2005), Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest.