



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 21
(2009-2010)**

**Mémoire de fin d'études
THEME**

**MAÎTRISE DES RISQUES OPÉRATIONNELS LIÉS AU
PROCESSUS DE GESTION FISCALE DU BUREAU
D'ETUDES TECHNIQUE ET D'INGÉNIERIE CONSEIL
« BETICO-MALI » : CAS DE L'TTS ET DE L'IS**

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

Awa SAMAKE

Dirigé par :

Edoh Pierre GABIAM

**Auditeur principal à la
Direction de l'Inspection et
des Audits de la BCEAO**

DEDICACES

A notre mère Assitan COULIBALY et à notre père Monsieur Nianzé SAMAKE

Qui n'ont jamais cessé de nous soutenir et encourager dans les études.

Que le Tout-Puissant les bénisse et leur accorde une longue vie !

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos sentiments de gratitude envers toutes celles et tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à son aboutissement.

Nous tenons à exprimer nos remerciements à notre Directeur de mémoire, Monsieur Edoh Pierre GABIAM, Auditeur Principal à la Direction de l'Inspection et des Audits de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), pour nous avoir fait confiance et pour avoir accepté d'encadrer notre travail.

Nous remercions également la Direction Générale de la société BETICO (Bureau d'Etudes Techniques et d'Ingénierie Conseil)-Mali (SARL), de nous avoir offert l'occasion de faire un stage dans leur société.

Nos remerciements vont également à l'endroit de tout le corps professoral du programme Audit et Contrôle de Gestion qui a accepté de nous transmettre leur savoir - faire tout au long de cette formation. Nous pensons principalement au Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) en la personne de Monsieur Moussa YAZI et de son assistante de programme Madame Soukeyna GUEYE ; nous leur assurons de notre profonde reconnaissance, notre grande gratitude et tout notre respect.

Enfin, un grand merci à tous les étudiants de la 21^{ème} promotion, qui par leur gentillesse ont rendu plus agréable notre séjour à Dakar.

A l'honneur de notre père ;

A Monsieur Idrissa Moussa COULIBALY et à tous ceux qui ont financé et accepté notre étude et nous ont donné de bonnes raisons pour achever ce parcours.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

A.P.D	: Avant Projet Détaillé
A.P.S	: Avant Projet Sommaire
B.C.E.A.O	: Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
B.E.T.I.CO	: Bureau d'Etudes Technique et d'Ingénierie COnseil
B.I.C	: Bénéfice Industriel et Commercial
B.T.P	: Bâtiment et Travaux Publics
C.A	: Chiffre d'Affaires
C.A.N	: Coupe d'Afrique des Nations
C.F.A	: Communauté Financière Africaine
C.G.I	: Code Général des Impôts
C.I	: Contrôle Interne
D.A.D.S	: Déclaration Annuelle des Données Sociales
D.A.S.-2	: Déclaration Annuelle des Salaires
D.C.E	: Dossiers de Consultation des Entreprises
D.G.I	: Direction Général des Impôts
G.F	: Gestion Fiscale
G.P.S	: Global Positioning System
G.R.H	: Gestion des Ressources Humaines
I.F.A.C.I	: Institut Français de l'Audit et de Contrôle Internes
I.N.P.S	: Institut National de Prévoyance Sociale
I.R / I.S.T	: Impôt sur le Revenu / Impôt sur les Traitements et Salaires
I.S	: Impôt sur les Sociétés
I.S.C.B.F	: Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance
I.S.O	: International Standard Organization
O.N.G	: Organisation Non Gouvernementale
P.E.O	: Plans d'Exécution des Ouvrages
P.G.I	: Progiciels de Gestion Intégrée
S.A.R.L	: Société à Responsabilité Limitée
S.I.G	: Système d'Informations Géographiques
S.T.D	: Spécifications Techniques détaillées
T.V.A	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Identification des risques opérationnels liés au processus de GF	30
Tableau 2 : Analyse des risques identifiés	37
Tableau 3 : Estimation et anticipation des risques possibles	42
Tableau 4 : Quelques références techniques de BETICO	52
Tableau 5 : Récapitulatif du CA et de l'effectif au cours des trois dernières années	53
Tableau 6 : Quelques principaux clients et partenaires.....	54
Tableau 7 : Outils et moyens mis à la disposition des différents services de BETICO	54
Tableau 8 : Barème de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et morales	60
Tableau 9 : Test de conformité sur les procédures de dépôt des déclarations	64
Tableau 10 : Test de conformité sur les procédures de traitement d'informations comptable et fiscale de l'ITS	65
Tableau 11 : Test de conformité sur les procédures de traitement d'informations comptable et fiscale de l'IS.....	65
Tableau 13 : Résultat du test de permanence des pièces accompagnant les déclarations.....	66
Tableau 14 : Résultat du test de permanence des procédures de l'ITS d'une année	67
Tableau 15 : Résultat du test de permanence sur l'IS des trois dernières années	67
Tableau 16 : Evaluation des risques identifiés et dispositif de contrôle interne	73
Tableau 17 : Détail des redressements concernant BETICO-Mali	78
Tableau 18 : Récapitulation des redressements	78

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple de fiche d'identité d'un processus.....	10
Figure 2 : La procédure de maîtrise du risque de gestion fiscale.....	29
Figure 3 : Matrice de criticité des risques opérationnels à cinq (05) niveaux.....	35
Figure 4 : Modèle d'analyse de la maîtrise des risques	43
Figure 5: Organigramme de BETICO.....	57

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION FISCALE	9
1.1 Processus et objectifs de la gestion fiscale	9
1.1.1 Définition du processus	9
1.1.2 Objectifs de la gestion fiscale	11
1.2 Les acteurs du processus et leurs fonctions	11
1.2.1 Service comptable et financier	11
1.2.2 Service juridique et audit fiscal	12
1.2.2.1 Service juridique	12
1.2.2.2 Service audit fiscal	13
1.2.3 L'Administration fiscale	14
1.2.3.1 Les rapports entre l'Administration fiscale et l'entreprise	15
1.2.3.2 Le contrôle fiscal de l'entreprise	15
1.2.3.3 Sanctions encourues par le contribuable	19
1.2.3.4 Recours fiscaux	19
1.3 Description des étapes du processus	20
1.3.1 Traitement comptable et fiscal	20
1.3.2 Déclaration et l'établissement des documents	21
1.3.3 Paiement	22
1.3.4 Comptabilisation	23
CHAPITRE II : MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION FISCALE	24
2.1 Concept de risque	24
2.1.1 Définition du risque	24
2.1.2 Typologie des risques	25
2.1.2.1 Classification selon l'origine	25
2.1.2.2 Classification selon l'activité	25
2.1.2.3 Classification selon la nature	27

2.1.2.4	Classification selon le niveau	28
2.2	Démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale	28
2.2.1	Identification des risques opérationnels du processus de GF	30
2.2.2	Analyse des risques identifiés	31
2.2.3	Evaluation des risques et détermination de leur degré de priorité	31
2.2.3.1	Evaluation des risques opérationnels	32
2.2.3.2	Détermination de leur degré de priorité	33
2.2.4	Définitions des stratégies de traitement	36
2.2.5	Planification et mise en œuvre des stratégies	41
2.2.6	Reporting sur les risques ou le suivi et l'évaluation	42
CHAPITRE III	METHODOLOGIE DE L'ETUDE	43
3.1	Modèle d'analyse	43
3.2	La collecte de données	44
3.2.1	Le choix de l'échantillon	44
3.2.2	Les différentes techniques d'investigation	45
3.2.2.1	Narration	45
3.2.2.2	Interview (guide d'entretien)	45
3.2.2.3	Analyse documentaire	46
3.2.2.4	Questionnaires de contrôle interne	46
3.2.2.5	Grille d'analyse des tâches	47
DEUXIEME PARTIE	CADRE PRATIQUE	49
CHAPITRE IV	PRESENTATION DE BETICO	51
4.1	Missions	51
4.2	Activités principales	51
4.3	Moyens et le chiffre d'affaires	53
4.3.1	Moyens humains	53
4.3.2	Moyen technique	54
4.4	Organisation	55
4.4.1	Etudes & Contrôle	55
4.4.2	Informatique & Recherche	56
4.4.3	Topographie	56
4.4.4	Le Service "Comptabilité/Administration et Gestion du Personnel"	56
4.4.5	Secrétariat de direction	56
CHAPITRE V	DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION FISCALE	59
5.1	Traitement des informations comptables et fiscales	59
5.2	Etablissement des documents d'accompagnement	61
5.3	Déclaration des impôts	61
5.4	Paiement des acomptes provisionnels et liquidation des sommes dues	62

5.5 Comptabilisation	63
CHAPITRE VI : PRESENTATION DES RESULTATS	64
6.1 Test de conformité sur les procédures	64
6.2 Test de permanence sur les procédures	66
6.3 Evaluation des risques et dispositif de CI	68
6.3.1 Evaluation des risques	68
6.3.2 Dispositif de contrôle interne	69
6.3.2.1 Organisation et pilotage du dispositif de CI	69
6.3.2.2 Mise en place d'un comité d'audit pour surveiller le dispositif	71
CHAPITRE VII : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS	77
7.1 Analyse des résultats	77
7.2 Recommandations	80
7.2.1 Recommandations à l'endroit des services en charge de la gestion fiscale sur les différents étapes du processus	81
7.2.2 Recommandation à l'endroit de la Direction générale	82
CONCLUSION GENERALE	84
ANNEXES	87
BIBLIOGRAPHIE	100

INTRODUCTION GENERALE



La fiscalité est une matière particulièrement intéressante qui constitue, tout d'abord, un champ d'intérêts pour de nombreuses disciplines. Le management ne peut la négliger compte tenu de son importance dans le circuit économique et de son caractère d'outil de politique. Elle concerne en premier le chef comptable et le gestionnaire, d'une part parce que la fiscalité des entreprises trouve sa source dans leur comptabilité et implicitement dans les actes de gestion, et d'autre part parce que la gestion de cette fiscalité constitue bien souvent une dimension décisive de la gestion de l'entreprise en générale. Elle constitue en outre un champ de recherche sans fin pour les juristes, qui disposent d'une matière en perpétuel renouvellement et qui présente parfois de nombreuses complications.

L'intégration de la fiscalité au niveau de la gestion est devenue aujourd'hui une préoccupation majeure des responsables des services en charges des questions de cette variable au sein des entreprises privées.

Dans ces conditions, la fiscalité n'apparaît plus seulement comme un outil au service des différentes disciplines, mais devient une discipline à considérer comme les autres. Les administrateurs et les comités de vérification accordent de plus en plus d'attention aux impôts payés par leur entreprise.

Chaque entreprise est exposée à des risques opérationnels variés liés à l'évolution de son environnement interne et externe. L'environnement de concurrence de plus en plus ardu et l'évolution constante du secteur de la fiscalité au niveau national et régional, font que les entreprises doivent engager des moyens pour non seulement maîtriser l'environnement fiscal, mais aussi connaître leur propre fiscalité.

Par ailleurs, le Bureau d'Etudes Technique et d'Ingénieur Conseil (BETICO-MALI) est un organisme dans lequel des ingénieurs et autres techniciens traitent les problèmes généraux ou spéciaux liés à une réalisation architecturale ou à une réalisation de génie civil. Dans le cadre de ses activités, BETICO-Mali encourage la diversification de ses services dans les pays bénéficiaires de ses programmes d'assistance technique. Cette diversification des services parfois dans des pays différents est source de risques variés : économiques, politiques, culturels, environnementaux, sociaux et fiscaux qui peuvent influencer le processus de gestion fiscale.

La gestion d'une entreprise doit prendre en compte sa dimension fiscale. En matière fiscale, trois (03) principaux aspects sont à considérer : l'assujettissement, la base d'imposition (l'assiette) et le recouvrement.

La maîtrise de ces aspects est possible et doit être assurée dans le cadre de la mise en place et du développement de la fonction fiscale au sein de l'entreprise. Pour être compétitive, une entreprise doit limiter les risques fiscaux et les contentieux avec les services des impôts.

Malheureusement, la majorité des petites et moyennes entreprises considère cette fonction marginale et ne lui accorde pas l'importance qu'elle mérite.

Les changements récurrents et rapides en matière fiscale, qu'ils soient d'ordre économique ou juridique imposent à l'entreprise une réelle capacité d'adaptation et une vigilance accrue au niveau du suivi du paramètre fiscal. Ceci a l'avantage de minimiser les risques de redressement fiscal et de gestion des contentieux qui menacent en permanence la pérennité, voire la survie de l'entreprise.

L'absence du développement de la fonction fiscale au sein de certaines petites et moyennes entreprises s'explique par le fait que les dirigeants n'accordent pas l'attention qu'il faut et n'évaluent pas les conséquences d'une mauvaise gestion de la fiscalité sur la rentabilité de leur entreprise. A cela, il faut ajouter : la lourdeur de la charge fiscale, la complexité du système fiscal, l'instabilité des textes et la multiplicité des impôts souvent mal perçues et incomprises par le contribuable qui font que les entreprises essayent souvent de se soustraire au maximum de l'obligation de déclaration, de paiement de l'impôt et même de frauder.

Durant les procédures de contrôle fiscal, l'Administration peut constater des omissions, des insuffisances ou des dissimulations commises par l'entreprise. En principe, la rectification de ces anomalies constatées dans la situation de l'entreprise ne peut être réclamée qu'après l'aboutissement d'une procédure de redressement contradictoire.

Par ailleurs, le manquement de l'entreprise à l'obligation de déclaration ou de paiement de l'impôt dû a pour conséquence l'application de la procédure de la taxation d'office par l'administration fiscale, le redressement, la pénalisation, etc.

Pour pallier ce problème, la mise en place des dispositifs performants de gestion des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale devient indispensable. Les entreprises doivent mettre en place les dispositifs de contrôle interne (CI) pour prévenir, identifier,

évaluer et superviser les risques opérationnels susceptibles d'affecter leurs résultats. Ce dispositif doit permettre de minimiser les risques de redressement et de contentieux fiscaux.

Au regard de ces causes et des conséquences qu'elles entraînent, et en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise, les décideurs tentent d'explorer plusieurs alternatives en vue d'une gestion efficace et efficiente de leur fiscalité. Les actions suivantes doivent être menées pour maîtriser les risques fiscaux au sein de la société :

- faire la synthèse des meilleures pratiques actuelles en matière de maîtrise des risques et répondant aux préoccupations des dirigeants ou faire le *benchmarking*¹ ;
- cartographier les risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale ;
- désigner un responsable ou une équipe chargée de la gestion des risques ayant la formation en audit fiscal par l'approche par les risques ;
- mettre en place un service d'audit fiscal ou une fonction fiscale ;
- développer la culture de bonnes pratiques dans l'entreprise en responsabilisant les opérationnels à surveiller les risques et à remonter les informations à la hiérarchie ;
- évaluer quotidiennement l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion.

La mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale, est la solution retenue dans la présente étude. Il faut s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels liés à ce processus de gestion fiscale. Pour arriver à bien maîtriser les risques opérationnels, l'engagement et la participation des dirigeants, la responsabilisation des personnes chargées des opérations deviennent prioritaires. La mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques et leur évaluation continue, aideront les dirigeants de l'entreprise à atteindre de façon continue, les objectifs de performance.

De la solution retenue, il découle les questions principales suivantes:

Quelle est la place de l'audit dans la maîtrise des risques liés à la gestion fiscale de BETICO ?

¹ Consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de maîtrise des risques.

De façon plus spécifique :

- comment identifier les situations à risque menant à des rectifications des bases des différents impôts mis à la charge de BETICO ?
- quel est l'impact de ces risques identifiés ?
- comment détecter, évaluer et prévenir les risques fiscaux encourus par BETICO ?
- comment maîtriser les risques décelés ?

Tels sont les fondements du choix de notre thème qui s'intitule :

« Maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la société d'ingénierie BETICO-MALI (SARL) ».

L'objectif de ce mémoire est de proposer un dispositif de CI pour la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de la société BETICO-MALI (SARL). Il s'agit à travers les propositions faites, de diminuer les risques évitables et de limiter les redressements non évitables. Ceci permettra d'améliorer la rentabilité de la société et sa crédibilité vis-à-vis de l'Administration fiscale.

Il s'agit de :

- mener une analyse approfondie de cette fiscalité dans son contexte d'application ;
- évaluer les risques fiscaux encourus par BETICO en matière d'IS et de l'ITS ;
- optimiser la gestion fiscale de BETICO-Mali (SARL) ;
- trouver des palliatifs à la maîtrise des risques à travers des mécanismes et des outils de gestion fiscale permettant à la société d'une part de maîtriser ces risques fiscaux et d'améliorer d'autre part son efficacité fiscale tout en évaluant sa performance.

Nous ne prétendons guère être exhaustive ni complète dans ce mémoire, étant donné la diversité des situations dans lesquelles se trouvent les entreprises ainsi que le foisonnement des textes fiscaux. Cette étude se limitera à l'étude de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de l'impôt sur les traitements et salaires (ITS) et de l'impôt sur les sociétés (IS) de BETICO-Mali.

Les résultats de ce travail doivent permettre à la société BETICO-Mali d'améliorer sa performance, sa rentabilité et surtout son image auprès de l'Administration fiscale. C'est en

cela que réside l'intérêt de ce travail. Il doit permettre au personnel en charge de la gestion fiscale au sein de la société de mieux comprendre les procédures des opérations fiscales, de vérification fiscale et les recours pour régler ces différends.

Il s'agira pour nous d'apporter des éléments d'aide à la maîtrise des risques au sein de BETICO-Mali et nous permettra d'appréhender les aspects à risques liés à la fiscalité et les conséquences qui en découlent.

En plus d'une introduction et d'une conclusion générale, la présente étude comporte deux (02) grandes parties :

- la première sera consacrée à l'étude de l'aspect théorique qui nous servira à mieux comprendre la notion du processus de gestion fiscale et les risques opérationnels y afférents, la démarche d'évaluation des dispositifs de maîtrise de ces risques ainsi que le modèle d'analyse, de collecte et d'exploitation des données.
- la deuxième concernera uniquement la perception du processus de gestion fiscale de BETICO, la maîtrise des risques opérationnels et les recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE



Chacune des décisions des chefs d'entreprise en matière fiscale a un impact direct sur l'équilibre financier de l'entreprise. Maîtriser les risques fiscaux, faire l'audit de la situation fiscale ou encore, envisager un développement à l'international constituent des étapes essentielles pour optimiser la fiscalité de toute entreprise, quelle que soit sa structure ou son activité.

Les entreprises devraient mettre en place un cadre de contrôle fiscal interne solide leur permettant d'évaluer les éventuels risques fiscaux. Pour ce faire, elles doivent elles-mêmes adopter une approche orientée vers les risques. Il est clair que la gestion des risques fiscaux, y compris l'évaluation et la pondération de positions fiscales incertaines, requiert dans le cadre de la fonction fiscale des connaissances qui vont au-delà de l'interprétation des lois fiscales et de la planification qui s'en suit.

La gestion fiscale devrait être capable de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie explicite en matière de risques fiscaux qui servira de base à la hiérarchisation du travail.

En outre, des systèmes et des processus solides aideront non seulement à réduire les risques en matière de conformité fiscale pour une entreprise, mais aussi à créer une valeur ajoutée.

La première partie du présent mémoire nous aidera à mieux cerner les problèmes soulevés. Ainsi, nous aborderons dans le premier chapitre le processus de gestion fiscale d'une manière générale. Ensuite, nous traiterons la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale dans le second chapitre, et enfin dans le troisième chapitre la méthodologie de l'étude que nous élaborerons, et qui nous servira pour suivre et aborder le cadre pratique de notre étude.

CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION FISCALE

La multiplicité et la complexité des textes sont telles que les entreprises sont dans la nécessité de développer les méthodes et moyens pour assurer une gestion correcte de leur fiscalité. Cette fiscalité se manifeste à travers l'impôt qui est une prestation pécuniaire mise à la charge des personnes physiques et morales en fonction de leurs capacités contributives et sans contrepartie déterminée, en vue de la couverture des dépenses publiques et de la réalisation d'objectifs économiques et sociaux fixés par la puissance publique (Wade & al. 2007 : 18).

Dans ce chapitre, nous envisageons de donner une définition du processus, de la gestion fiscale et ses objectifs dans la première section, d'identifier les acteurs du processus dans la seconde section avant de présenter dans la troisième section les étapes du processus de gestion fiscale.

1.1 Processus et objectifs de la gestion fiscale

Seule la norme ISO 9001 impose l'approche processus pour structurer le système de management à mettre en œuvre.

1.1.1 Définition du processus

La définition issue de la norme ISO 9000 (2000) précise que « le processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

« Un processus est un enchaînement d'actions organisées dans le temps pour aboutir à un résultat escompté » (Bécour & al. 2008:12 ; Maders & al. 2006:4). La notion de processus n'ignore pas l'existence des fonctions qui constitue une composante essentielle de l'entité qui élimine les bornes entre les acteurs et les fonctions de l'entreprise (Bécour & al. 2008:112).

Toutes ces définitions mettent en évidence un ensemble d'opérations, logiquement liées, aboutissant à certains résultats. Une description d'ensemble est alors obtenue ce qui met en évidence l'enchaînement des processus et leur articulation, ainsi que les principaux points de contrôle, et les indicateurs. En voici une fiche d'identification d'un processus proposée par Terry.

Figure 1 : Exemple de fiche d'identité d'un processus

NOM DU PROCESSUS		RESPONSABLE	
OBJECTIFS		TYPLOGIE DU PROCESSUS	
		PARAGRAPHE NORME ISO 9001	

INDICATEURS/CONTRÔLES/ DOCUMENTS

DESCRIPTIONS DETAILLEES

RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES

DONNEES D'ENTREES

DONNEES DE SORTIES

EXIGENCES

.....

.....

.....

COMMENTAIRES

.....

.....

.....

Source : TERRY (2010 :4)

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant. L'«approche processus²» désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité (Terry, 2010 :1).

² Extrait de la norme ISO 9001 : 2008 relatif à l'approche processus.

1.1.2 Objectifs de la gestion fiscale

Comme délimité à l'introduction il sera ici question de donner les objectifs d'un bon contrôle interne en ce qui concerne la gestion fiscale de l'IR/ITS et de l'IS qui sont des impôts directs.

Une bonne gestion fiscale vise notamment :

- le respect de la réglementation en ce qui concerne le paiement régulier des charges fiscales ;
- l'observation de la séparation des exercices ;
- l'établissement de toutes les déclarations fiscales et leur dépôt à bonne date ainsi que leur règlement et leur enregistrement ;
- l'absence de conséquence au contentieux dus aux contrôles fiscaux ;
- la bonne définition des bases imposables ;
- la cohérence des paiements effectués et leurs liens directs avec des charges réelles dues par l'entreprise ;
- la conformité de la comptabilité à la réalité c'est-à-dire que les informations financières sont fiables.

Ces objectifs peuvent être atteints en mettant en place un système de contrôle satisfaisant (Ahouangansi, 2006 : 33).

1.2 Les acteurs du processus et leurs fonctions

En dehors du service qui établit ou fait établir la déclaration d'impôt, les services les plus généralement rencontrés dans le cadre d'un bon contrôle interne et externe satisfaisant sont : le service comptable et financier, le service juridique et audit fiscal et l'Administration fiscale.

1.2.1 Service comptable et financier

Au-delà du respect des obligations déclaratives, la mission du responsable comptable et financier est de mettre sous contrôle l'exposition de l'entreprise aux risques fiscaux. La capacité à détecter et à évaluer les risques fiscaux encourus par l'entreprise sur les principaux impôts est impérative pour mener à bien sa mission (Boutet, 2009 :160).

La tenue de la comptabilité est, dans tous les cas, même si elle est sous-traitée à un tiers, de la responsabilité du chef d'entreprise qui prend les décisions les plus importantes, notamment lorsqu'elles ont des conséquences fiscales.

Le comptable gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise tout en assurant l'interface avec les banques, l'Administration fiscale, les clients et les fournisseurs...

- Le Service de comptabilité générale établit le bilan, le compte de résultat et l'annexe ainsi que toutes les déclarations obligatoires (TVA, BIC, IS, ITS...) et archive tous les documents comptables. Il calcule et analyse les frais généraux, comptabilise les charges et les produits, étudie les possibilités d'investissements, calcule les amortissements et prévoit les besoins de trésorerie.
- Le Service de comptabilité analytique, analyse les dépenses directement affectées aux produits fabriqués et calcule leurs prix de revient *a posteriori*.
- Le Service de comptabilité fournisseur vérifie et règle les factures relatives aux achats.
- Le Service de comptabilité client établit et envoie les factures aux clients puis en vérifie les paiements.
- Le Contrôle de gestion, sur la base d'analyses *ad hoc*, des résultats de la comptabilité, et d'échanges avec les autres acteurs de l'entreprise, assure la cohérence des résultats financiers, des objectifs de performance, et de la stratégie de l'entreprise.

1.2.2 Service juridique et audit fiscal

Dans certaines entreprises le service juridique et le service fiscal font un seul service.

1.2.2.1 Service juridique

Il participe à l'activité de l'entreprise et à l'élaboration de ses projets, il est l'interlocuteur privilégié des auxiliaires de justice et des différents services de l'entreprise qui éprouvent une difficulté d'ordre juridique. Il adopte les objectifs de l'entreprise et les défend, comme l'avocat défend son client (Vieilledent & al. 2010 : 256-261).

Il prend en charge généralement les domaines d'activités suivants :

- les contrats et les transactions ;
- les contentieux ;

- le conseil juridique aux services et à la direction ;
- la protection des éléments d'actifs de l'entreprise ;
- le droit du travail, le droit fiscal, et l'activité *corporate* ;
- la médiation d'une information juridique adaptée à l'activité de l'entreprise.

Le juriste n'intervient pas seulement pour donner des conseils juridiques. L'utilité de la fonction juridique au sein d'une entreprise est :

➤ **l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise**

La rédaction de contrats adaptés à l'entreprise génère des économies de consultation en externe, et réduit le risque client en évitant les procès ou en les gagnant.

➤ **la prévention des litiges et fiabilité des actes juridiques**

Le juriste connaît les besoins de son entreprise et ses objectifs, il sait mieux que quiconque quelle stratégie il doit proposer à la direction, et comment adapter ses conseils et les contrats à l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, un service juridique interne garde la trace des litiges et des difficultés rencontrées, des solutions qui y ont été apportées, et du succès des méthodes employées. Il sert de mémoire à l'entreprise et améliore son efficacité.

1.2.2.2 Service audit fiscal

Les audits touchent aujourd'hui l'ensemble des secteurs de l'entreprise dont le plus ancien et le plus courant est l'audit comptable et financier ; le domaine fiscal est l'un de ces secteurs qui constitue une notion étendue devant être appréhendée et contrôlée pour une meilleure efficacité de l'entreprise. En effet, les changements nombreux et rapides en matière fiscale qu'ils soient d'ordre économique ou juridique imposent à l'entreprise une réelle capacité d'adaptation et une vigilance accrue au niveau du suivi du paramètre fiscal afin de minimiser le risque fiscal qui menace en permanence sa pérennité, voire sa survie.

« L'audit fiscal est un exercice qui a pour objet la validation de la charge d'impôt d'une société ainsi que l'identification et la quantification des risques fiscaux auxquels cette société peut se trouver exposée du fait de l'inobservation des règles fiscales » (Pinard, 2008 :13).

Selon Chadeaux (1987 :39), l'audit fiscal peut être défini comme l'ensemble des opérations de contrôle, de recoupements et de vérifications effectuées par un auditeur interne ou externe à l'entreprise en vue de :

- détecter les anomalies et insuffisances pouvant mener à un redressement fiscal ;
- détecter les procédures ou les opérations qui entraînent des paiements indus d'impôts et taxes ;
- savoir si l'entreprise profite des opportunités et des avantages offerts par la législation fiscale afin de développer son propre cadre fiscal ;
- proposer les améliorations devant être effectuées au niveau des procédures en vue d'assurer le respect de la législation fiscale ;
- mesurer le risque fiscal encouru par l'entreprise, ou inversement le manque à gagner par l'entreprise ;
- s'assurer que la direction de l'entreprise intègre la fiscalité aux critères de décision ;
- améliorer les procédures de circulation des informations ayant une incidence sur la fiscalité de l'entreprise ;
- intégrer la fiscalité dans le système d'information de l'entreprise et notamment le système d'information comptable.

Pour s'assurer de la sincérité et de la régularité du traitement des informations à caractère fiscal au sein de l'entreprise, l'auditeur fiscal vérifie le respect des règles relatives à la forme dans un premier temps, puis, le respect de celles relatives au délai et au fond, dans un second temps (Bchir, 2008 :172).

L'audit constitue donc un recours privilégié de prévision, de prévention et de réduction du risque fiscal d'une part et d'autre part de la gestion de la fiscalité au mieux des intérêts de l'entreprise dans le respect de la légalité.

1.2.3 L'Administration fiscale

L'une des préoccupations centrales des autorités fiscales (et leur intérêt) doit être de veiller à ce que les contribuables et les autres parties comprennent bien leurs obligations fiscales. Quant aux contribuables et à certains tiers, ils ont un rôle essentiel à jouer dans le respect de leurs obligations puisque, souvent, ils sont les seuls à savoir que la loi peut leur imposer certaines obligations.

Les obligations précises qui incombent au contribuable varient d'un exercice fiscal à l'autre et, également, d'un pays à l'autre, mais nous pouvons distinguer quatre grandes catégories d'obligations auxquelles sont soumis les contribuables dans leur quasi-totalité, quel que soit le pays concerné.

Ces grandes catégories d'obligations pour le contribuable constituent les étapes essentielles du processus de gestion fiscale que sont :

- le traitement comptable et fiscal ou l'enregistrement dans le système ;
- la production en temps utile de déclarations et renseignements ;
- l'établissement d'informations complètes et exactes ;
- le paiement ponctuel de l'impôt dû et sa comptabilisation.

Une telle organisation facilite l'application des procédures dans les différentes phases de la gestion fiscale (Sambe & al. 2003 :393).

1.2.3.1 Les rapports entre l'Administration fiscale et l'entreprise

Lorsqu'un contribuable ne satisfait pas à l'une de ses obligations, il peut être considéré comme contrevenant à la discipline fiscale. De plus, il se peut que le contribuable remplisse techniquement ses obligations, mais qu'un problème se pose du fait d'interprétations divergentes de la réglementation. Dans ces conditions, l'ambiguïté de la législation fiscale est une catégorie de risque qu'il faut prendre en compte, en modifiant les dispositions législatives ou réglementaires ou la façon dont elles sont appliquées (Disle & al. 2009 :342).

1.2.3.2 Le contrôle fiscal de l'entreprise

Le système fiscal étant fondé sur les déclarations établies spontanément par les contribuables, le contrôle a pour objet d'en vérifier la sincérité. Selon Disle & al. (2009 :345), le contribuable peut être tenté de minorer son assiette afin de réduire son imposition, voire même de ne pas déclarer certaines opérations ou bénéfices.

Le contrôle fiscal regroupe les différentes procédures qui permettent à l'administration de réparer les omissions, les insuffisances ou erreurs d'imposition. Pour atteindre ces objectifs, l'administration dispose de pouvoirs importants, il s'agit du « pouvoir fiscal ».

Mais les contribuables se voient reconnaître de très importantes garanties, qui forment en quelque sorte un contrepoids. Cette notion d'équilibre dans l'exercice du contrôle fiscal est une donnée capitale. Ainsi de quelle manière l'Administration fiscale procède-t-elle pour contrôler les contribuables ?

1.2.3.2.1 Contrôle sur pièces

Il consiste à examiner d'une manière plus attentive les déclarations par les services chargés de la gestion quotidienne des impôts (services d'assiette).

Dans la pratique, ce contrôle est dévolu au chef de secteur d'assiette dont dépend le siège social, le principal établissement ou le domicile du contribuable. Il s'agit de "demandes d'informations" ou de "demandes de documents".

Ce contrôle ne se traduit par aucune modification des éléments déclarés, mais il a pour but de relever des irrégularités ou anomalies dont les principales répercussions se présentent comme suit (Ciss, 2003 :207) :

- déclencher la procédure de demande de déclaration par les contribuables défaillants. Cette procédure s'achève, soit par le dépôt de la déclaration, soit dans le cas contraire par une taxation d'office ;
- sanctionner les déclarations incomplètes ou déposées hors délai ;
- demander aux contribuables des explications ou des compléments de pièces ou d'informations ;
- déclencher la procédure de rectification en matière des droits d'enregistrement et des profits immobiliers ;
- sélectionner les entreprises soumises au régime de comptabilité susceptibles de faire l'objet d'une vérification de comptabilité.

En revanche, le contribuable n'est tenu de fournir que des explications et non des éléments de preuve. Cette demande d'éclaircissement concerne notamment l'IR (tous revenus confondus).

Les contrôles périodiques effectués par l'Administration fiscale qui procède à un examen critique des déclarations conduisent parfois à adresser aux contribuables des "demandes de justifications".

Ces demandes, qui relèvent toujours du contrôle sur pièces, sont plus rigoureuses dans la mesure où les contribuables sont tenus de fournir des éléments de preuve pour démontrer, par exemple, la réalité de certaines dépenses passées en charge.

En dehors de ces contrôles sur pièces, l'Administration fiscale dispose d'un droit de communication qui lui permet de prendre connaissance de documents auprès de banques, de tribunaux, d'administrations publiques et d'établissements contrôlés par l'Etat afin d'obtenir des renseignements complémentaires.

1.2.3.2.2 Vérification de comptabilité ou contrôle sur place

Selon Ciss (2003 :209), la vérification de comptabilité peut être définie comme le pouvoir attribué à l'Administration fiscale pour procéder à un examen approfondi de la comptabilité d'une entreprise au sein de ses locaux ou, le cas échéant, au domicile du contribuable et ce pour s'assurer de :

- l'adéquation entre les données comptables et les déclarations souscrites ;
- l'existence d'une comptabilité répondante aux exigences légales ;
- l'exactitude des déclarations souscrites ;
- l'existence matérielle des éléments de l'actif immobilisé et des stocks ;
- l'adéquation entre la situation réelle du contribuable et les revenus déclarés.

Cette vérification peut aboutir à des redressements ou des corrections et, le cas échéant, à des pénalités et/ou des sanctions pénales, notamment lorsqu'il ressort de la vérification que les omissions ou inexactitudes sont volontaires et plus encore lorsqu'elles révèlent l'existence d'un système destiné à minorer le chiffre d'affaires (CA) ou à majorer les charges (Torrel, 1995 :62).

Dans le cadre de cette vérification de comptabilité, qui est une mesure plus contraignante que le contrôle sur pièces, une procédure contradictoire est prévue permettant aux contribuables de bénéficier d'un certain nombre de garanties (Ahmed, 2008 :187) :

- la remise d'un document dénommé "charte des droits et des obligations du contribuable vérifié" dans lequel le déroulement du contrôle, ses conséquences et les recours ouverts sont précisés ;
- la possibilité de demander que la vérification s'effectue chez le comptable ;

- la possibilité de se faire assister d'un conseil au cours des opérations de vérification ;
- la limite de la vérification, pour une durée de trois mois, pour les entreprises industrielles ou commerciales dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5.000.000 francs CFA (Communauté Financière Africaine) ou pour les prestataires de service dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1.500.000 francs CFA ;
- la limite de principe, dans les autres cas, d'une durée d'un an. En revanche, l'administration, quant à elle, peut effectuer :
 - des vérifications sur le matériel utilisé par l'entreprise ;
 - une vérification complète de la comptabilité, y compris de l'ensemble des documents ayant permis l'établissement des documents comptables (factures, devis, bons de commande, relevés bancaires...).

En d'autres termes, lorsque le contribuable ne donne pas au vérificateur les moyens d'accomplir sa mission (en ne produisant pas par exemple les documents comptables) l'Administration fiscale évalue d'office les bases d'imposition, de sorte que le contribuable perd les garanties attachées à la procédure contradictoire et s'expose à des pénalités, voire à des sanctions pénales (Cozian, 2004 :509-510).

Aussi est-il fortement conseillé, en cas de contrôle, de s'organiser au sein de l'entreprise (faire un audit juridique et fiscal dès la réception de l'avis de vérification avant de préparer ledit contrôle) en s'entourant des conseillers compétents afin de préparer les réponses à l'administration, la communication des documents et, de manière générale, les rendez-vous avec le vérificateur.

1.2.3.2.3 L'examen contradictoire de l'ensemble de la situation fiscale personnelle

C'est une vérification qui concerne toutes les personnes physiques contribuables. Elle n'est pas propre aux contribuables astreints à la tenue d'une comptabilité et ne s'applique, en revanche, qu'à l'impôt sur le revenu (Cozian, 2004 : 517-519).

Très contraignante et, en pratique, assez désagréable, dans la mesure où elle conduit à effectuer des contrôles très précis sur la situation patrimoniale, la situation de trésorerie et les éléments de train de vie des membres du foyer fiscal, elle a pour but de contrôler la cohérence entre :

- d'une part, les revenus déclarés ;

- et, d'autre part, la situation patrimoniale et le train de vie.

Il s'agit d'une procédure particulière de contrôle qui se déroule principalement dans les locaux de l'Administration fiscale, le vérificateur n'ayant pas, en principe, à se déplacer au domicile du contribuable.

Cette procédure est souvent accompagnée de demandes d'éclaircissement et de justifications (preuves) et peut aboutir à une taxation d'office se fondant sur les éléments patrimoniaux, de trésorerie et de train de vie.

1.2.3.3 Sanctions encourues par le contribuable

Les sanctions infligées aux contribuables en cas de non respect de leurs obligations, sont entre autres :

- la perte de l'abattement³ en cas de redressements si la mauvaise foi du contribuable est établie, ou lorsque la déclaration professionnelle, la déclaration d'ensemble des revenus ou les déclarations de CA n'ont pas été souscrites dans les délais et qu'il s'agit de la deuxième infraction successive concernant la même catégorie de déclaration (Cozian, 2004 :520) ;
- le non versement des montants des retenues sur salaires ou l'insuffisance de leur retenue donne lieu à l'application du taux de 20% au titre de la masse salariale, associé à une pénalité d'assiette de 25%. Par ailleurs, il est appliqué une pénalité de recouvrement qui varie entre 10% à 25% suite à une mise en demeure (Pinard, 2008 :260) ;
- etc. (voir tableau 2, page 37).

1.2.3.4 Recours fiscaux

Les prérogatives de l'Administration fiscale sont considérables ; un juste équilibre exige que les garanties des contribuables soient efficacement assurées. D'où l'importance des recours qui sont à la disposition des contribuables.

A la suite des observations de l'entreprise, si l'Administration fiscale maintient le redressement envisagé, un recours est possible devant la Commission Départementale des

³ Réduction légale de la base d'imposition.

Impôts Directs (pour l'IR, l'IS et la TVA). Pour les autres impôts, un recours peut être exercé devant la Commission Départementale de Conciliation.

Il est possible également d'exercer un recours hiérarchique auprès du vérificateur, notamment lorsque la procédure de vérification, en dépit de la courtoisie du contribuable, ne s'est pas déroulée dans des conditions normales, surtout lorsque le vérificateur a été particulièrement agressif et n'a pas permis au dialogue de s'instaurer (Cozian, 2004 : 515-518).

Dans les deux mois qui suivent le rejet éventuel de la réclamation, l'entreprise contribuable peut, saisir le Tribunal Administratif, en matière d'impôts directs et taxes sur le chiffre d'affaires ou le Tribunal de Grande Instance pour les autres impôts (Legrand, 2006 :305).

1.3 Description des étapes du processus

La gestion fiscale est un moyen efficace pour l'entreprise de réduire ses charges fiscales (paiements indus pour des redressements inattendus). Pour atteindre cet objectif, il est impératif de faire preuve de professionnalisme et de maîtrise dans la connaissance des règles fiscales et des principes comptables (Cozian, 2004 : IX-X).

Ainsi, le processus de gestion fiscale peut être synthétisé en cinq étapes principales qui sont : l'enregistrement des écritures comptables pour l'établissement des données fiscales ; la déclaration de l'impôt ; l'établissement des documents ; le paiement et la comptabilisation.

1.3.1 Traitement comptable et fiscal

Les enregistrements comptables et la fiscalité sont régis par deux droits différents respectivement comptable et fiscal (Cozian, 2004 :8).

Des divergences inhérentes aux principes applicables sont propres à chacun de ces droits. Le passage du résultat comptable au résultat fiscal est assuré hors comptabilité au moyen des textes et des contraintes techniques : la jurisprudence (Serlooten, 2008 :67). Certaines charges ne sont pas fiscalement déductibles, mais le droit fiscal n'en interdit pas la comptabilisation.

Des directives⁴ sont données à cet effet par le Code Général des Impôts (CGI) : « Les entreprises doivent respecter les définitions édictées par le Plan comptable général, sous

⁴ Art.38 quater de l'annexe III

réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles applicables pour l'assiette de l'impôt. » (Cozian, 2004 :8).

1.3.2 Déclaration et l'établissement des documents

Tout contribuable soumis à l'IR/ITS ou à l'IS est tenu de déposer une déclaration annuelle de ses revenus ou bénéfices même au cas où il n'en réaliserait pas, du modèle (voir à l'annexe) fourni par l'Administration fiscale.

La déclaration annuelle de l'IR/ITS ou de l'IS est déposée même au cas où le contribuable est exonéré à raison de l'ensemble de ses revenus ou bénéfices ou de certains d'entre eux dans le cadre des avantages accordés soit par le code d'incitation aux avantages fiscaux soit dans le cadre d'avantages de droit commun.

Selon Pinard (2008 :291), « les traitements, émoluments, salaires ou rétributions versés par une personne physique ou morale doivent, aux termes de l'article 87 du CGI de la France, faire l'objet d'une déclaration annuelle dénommée DADS⁵ (déclaration annuelle des données sociales) mentionnant l'identification complète de chaque salarié, la nature, la période et les conditions d'exercice de l'emploi, le montant des sommes payées pendant l'année et notamment :

- le montant brut des rémunérations ;
- le total des versements en argent et en nature après déductions des cotisations sociales ;
- la valeur et le type des avantages en nature ;
- le montant des sommes versées au titre des chèques vacances.

La DADS doit être produite avant le 31 janvier de chaque année pour les sommes versées au cours de l'année civile précédente. ».

Le comptable prépare les obligations déclaratives et établit des documents y afférents à l'ITS et à l'IS pour un bon déroulement du contrôle fiscal (Ciss, 2003 : 196).

⁵ Formalité déclarative que doit accomplir toute entreprise employant des salariés, en application de l'article R243-14 du code de la Sécurité sociale (Décret du 24 mars 1972) et des articles 87.240 et 241 de la loi 51-711 du 7 juin 1951 du CGI.

- Les déclarations de la DADS et de la DAS-2⁶.
- La déclaration de l'impôt sur les sociétés et le dépôt des documents annexes :
 - les états financiers :
 - le bilan ;
 - l'état de résultat ;
 - les flux de trésorerie ;
 - les notes annexes ;
 - le tableau de détermination du résultat fiscal à partir du résultat comptable :
 - les réintégrations ;
 - les déductions ;
 - le résultat fiscal ;
 - le relevé des amortissements (tableaux de calcul des amortissements excédentaires, notamment sur les véhicules) ;
 - le relevé des provisions pour créances douteuses ;
 - le relevé des provisions pour dépréciation de stocks ;
 - le relevé des provisions pour dépréciation des actions et parts sociales ;
 - le relevé des dons et subventions accordées ;
 - un état de ses participations dépassant 10% du capital d'autres sociétés, leur siège social, leur matricule fiscal et le taux de participation dans le capital des dites sociétés.

1.3.3 Paiement

Le règlement de l'impôt peut se faire par le mécanisme de la dation⁷ en paiement (d'œuvres d'art, de livres, d'objets de collection, de documents de haute valeur artistique ou historique etc.), et par la compensation, habituellement par chèque, par virement bancaire ou en espèces (Morel, 2005 :9). Selon Mykita & al. (2007 :216) les contribuables le font le plus souvent en versant un ou plusieurs acomptes. Le paiement de l'IR/ITS se fait par voie de deux acomptes : la mensualisation et le paiement par tiers provisionnels⁸. Cette idée est soutenue par Morel (2005 :257) qui doit se faire pendant l'année de réalisation des revenus et par un solde l'année suivant la réalisation des revenus.

⁶ Déclaration des honoraires, vacations, commissions...

⁷ Elle consiste à remettre des biens distinctement identifiés en règlement de droit exigibles.

⁸ Le paiement par tiers provisionnel consiste à payer son impôt sur le revenu en trois (03) fois.

Les délais de paiement des impôts diffèrent selon leur nature. La date d'exigibilité de l'impôt recouvré est la date butoir, passé ce délai les comptables de la DGI (Direction Générale des Impôts) appliquent des pénalités de retard et peuvent engager des poursuites (Legrand, 2006 :53).

En France, le paiement de l'IS entraîne le versement de quatre acomptes trimestriels respectivement les 15 mars, 15 juin, 15 septembre et 15 décembre au plus tard de chaque année. Et d'un versement du solde de liquidation sous déduction des acomptes déjà versés dont la date de limite est fixée au 31 avril suivant la clôture de l'exercice (Foucher, 1996 :36). Par contre au Mali, c'est un versement de trois (03) acomptes et d'une liquidation du solde.

1.3.4 Comptabilisation

L'impôt est payé par anticipation sous forme d'acomptes provisionnels d'après les bénéfices connus (N-2 puis N-1), selon un échéancier.

Il constitue une charge pour l'entreprise, charge qui doit être comptabilisée. L'impôt a pour conséquences de :

- réduire le résultat de l'exercice => compte de charge ;
- faire naître une dette envers l'Etat => compte de tiers (Dayan & al. 2008 :671). A la fin de l'exercice comptable, le montant de l'impôt sur les bénéfices est évalué puis enregistré parmi les charges. Le solde du compte « Résultat » est alors qualifié « Net d'impôt ».

La fiscalité est un domaine complexe et contraignant. Les contribuables se doivent de respecter les obligations déclarations, et l'Administration fiscale se limite à prévoir des dispositions permettant aux citoyens d'assumer leurs responsabilités. C'est pourquoi une bonne connaissance de chacun des aspects juridiques, fiscaux et comptables de l'entreprise permet de valoriser leur image, d'augmenter les chances de bons résultats et de réduire les risques de mauvais résultats et, d'assurer une relation de fraternité auprès de l'Administration fiscale.

Le processus de gestion fiscale est une aide à la prise de décisions qui permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

CHAPITRE II : MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE GESTION FISCALE

Les objectifs de maîtrise des risques opérationnels rejoignent ceux d'un système de management de la qualité : définition d'une politique générale appuyée par la direction, identification et quantification des risques, mise en place de mesures préventives et de mesures correctives en cas de survenances et enfin surveillance permanente et *reporting*⁹.

La description du processus et sa décomposition en des sous processus constituent la base pour la maîtrise des risques opérationnels (Therry, 2010 :2). Cette description du processus a fait l'objet d'une étude dans le premier chapitre.

Ce chapitre nous permettra d'apprécier par rapport à la théorie quelle peut être la démarche d'audit pour mettre sous contrôle les risques fiscaux de l'entreprise. Ensuite, elle conduira à identifier les meilleures pratiques de maîtrise de ces risques fiscaux.

2.1 Concept de risque

La notion de risque pour l'auditeur étant très différente de celle de l'Administration fiscale qui prend en compte le risque né et actuel (Bécour & al. 2008 : 36), nous tenterons de cerner cette notion de risque de la façon à lui donner une définition et une classification.

2.1.1 Définition du risque

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (in Renard, 2009:155), définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise». Cette définition est complétée par Vincent (2009 :155) « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.»

Pour Barthélemy & al. (2004:11), le risque est la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable, inhérent à une situation ou une activité. Le risque est défini par la probabilité ou la fréquence de survenance de cet événement

⁹Outil de suivi et d'évaluation des performances, pour informer la hiérarchie de la marche et de l'évolution des risques.

et par l'ampleur ou la gravité de ses conséquences (aléa et enjeu). Situation non souhaitée ayant des conséquences négatives résultant de la survenance d'un ou de plusieurs événements dont l'occurrence est incertaine.

Sur la base de ces définitions nous affirmons que le risque est un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage sur les activités de l'entreprise et pour lesquels les dirigeants doivent mettre en place et parfaire les dispositifs nécessaires pour le maîtriser.

2.1.2 Typologie des risques

Chaque secteur d'activités (banques, industries, organismes, projets) a des spécificités qui influent sur la nature des risques auxquels sont confrontés les entreprises et les auditeurs. Le secteur des travaux publics par exemple est confronté à des problèmes d'évaluation des encours qui n'existent pas dans le négoce ; les banques sont soumises à une réglementation spécifique qui ne concerne pas les autres secteurs d'activité. Ce qui fait qu'il n'existe jusqu'à présent aucune typologie standard de risques. Néanmoins, les risques peuvent être classés selon leur origine, leur activité, leur nature, et leur niveau.

2.1.2.1 Classification selon l'origine

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

- *risques internes ou endogènes* : c'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- *risques externes ou exogènes* : tous les événements non souhaités, de toute origine (naturelle, industrielle, etc.), extérieurs à une entreprise et pouvant avoir un impact sur celle-ci (Barthélemy & al. 2004 :11).

2.1.2.2 Classification selon l'activité

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

- *Risque économique et financier* : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...) (Vernimmen, 2010 :1089).

- *Risque social* : c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.
- *Risque environnemental* : c'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs (Vernimmen, 2010 :1090).
- *Risques opérationnels* : selon Vernimmen (2010 :1090) « les risques opérationnels sont les risques de pertes qui proviennent des erreurs de personne au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux... ».

Le risque opérationnel peut être divisé en deux types : le risque de défaillance opérationnelle et le risque opérationnel stratégique (Samad-Khan & al. 2005 :46) :

- **Risque de défaillance opérationnelle** : selon Esch & al. (2003 :21), c'est le risque de perte directe ou indirecte provenant de défaillances potentielles de personnes employées, de processus engagés et de technologies utilisées. Ceux-ci peuvent résulter par exemple d'une destruction de données, d'erreurs de traitements, de fraudes humaines, d'une défaillance informatique, etc. De ce fait, ce risque est interne à l'entreprise, et peut résulter d'un :
 - risque de transaction causé par des erreurs pouvant survenir dans les opérations,
 - risque de contrôle opérationnel provenant d'un manque de contrôle dans les activités,
 - risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation.

Les défaillances opérationnelles ne se produisent pas souvent mais leur impact et leur fréquence sont incertaines. C'est pourquoi leur anticipation est fondamentale pour l'atténuation de leurs conséquences.

- **Risque opérationnel stratégique** : ce risque est lié à des événements extérieurs non maîtrisables comme : des perturbations politiques, les réformes fiscales, la concurrence d'un nouveau venu sur le marché capable de changer les règles du jeu, des catastrophes

naturelles ou d'autres facteurs non contrôlables par l'entreprise (Larrat, 2008 :247). Le risque opérationnel stratégique appelé aussi « risque de dépendance extérieure » est un risque non négligeable pour les entreprises. Toutefois, en tenant compte de notre réflexion, nous allons nous intéresser seulement au risque de défaillance opérationnelle. Il est interne et peut être quantifié, voire maîtrisé par l'entreprise. Nous consacrerons tout ce chapitre à la couverture de ce risque.

Pour Chapelle & al. (2006 :7), les risques opérationnels sont « les risques de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs». Il est lié à l'examen des dossiers administratifs et/ou comptables des opérations de l'entreprise par les opérationnels.

En résumé, les risques opérationnels sont des risques liés à l'organisation de l'entreprise. Dans la mesure où les outils de modélisation des processus intègrent déjà les tâches, les acteurs (internes comme externes), les moyens informatiques voire les compétences, un référentiel de processus fournit une structure d'accueil naturelle à la cartographie des risques opérationnels.

2.1.2.3 Classification selon la nature

Nous retenons quatre types de risques selon la nature :

- *risques inhérents* : selon Ahouangansi (2006 :172), c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations.
- *risque de non contrôle* : c'est le risque que le système de CI de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances ou inexistences du dispositif de CI mis en place au sein d'une entreprise (Bouaniche, 2007 :6).
- *risques de non détection ou d'audit* : c'est l'incapacité de l'auditeur à détecter les risques en supposant que l'environnement externe et l'environnement interne de l'entreprise aient fonctionné comme il le faut pour empêcher l'insertion d'erreurs dans les états financiers (Bouaniche, 2007 :6).
- *risques résiduels* : pour Bilodeau (2001 :10), ce sont les risques qui subsistent après l'application des politiques de maîtrise des risques par les dirigeants.

2.1.2.4 Classification selon le niveau

Nous distinguons selon le niveau trois catégories de risques :

- *risques sources ou potentiels* : c'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur (Bouchet, 2007 :97).
- *risques matériels* : selon Vayre & al. (2003 :111), ce sont les risques d'indisponibilité provisoire ou prolongée des moyens d'installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, en raison notamment d'événements accidentels,
- *risques possibles* : sont des risques contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur (Aubert & al. 2004 :25).

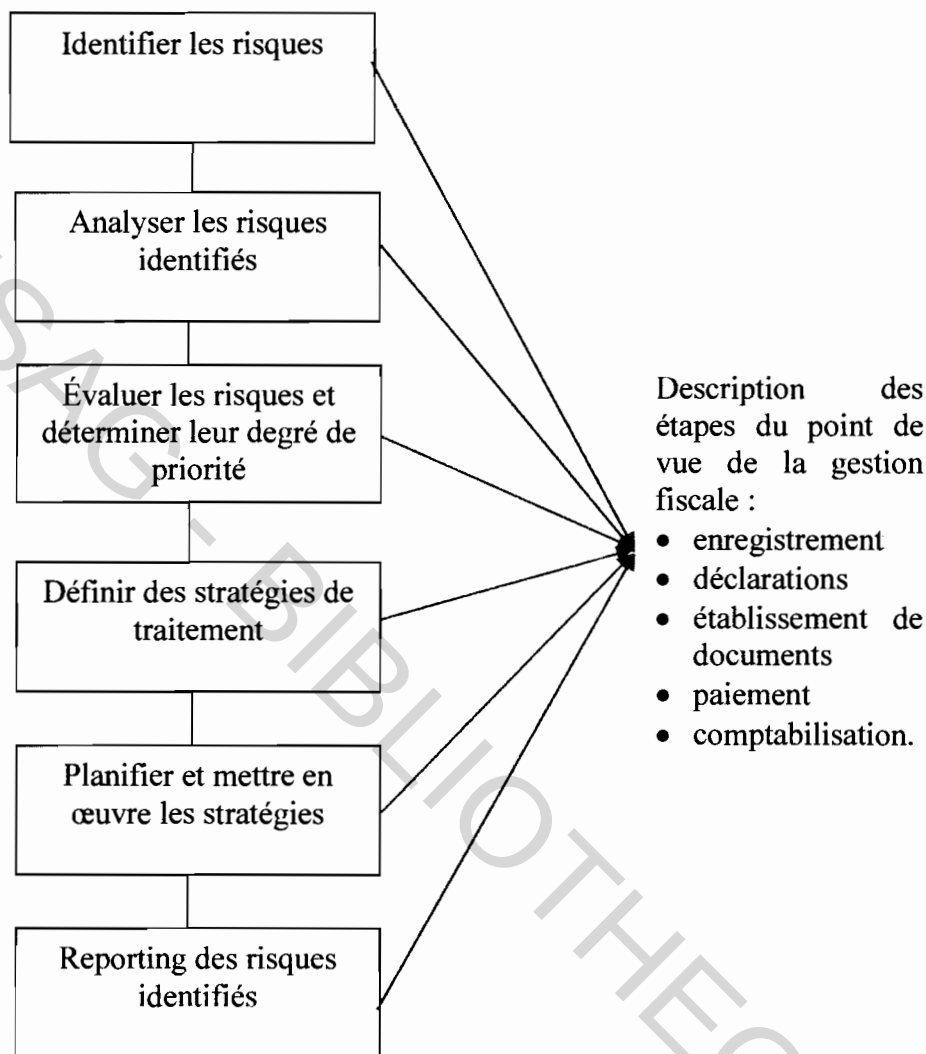
2.2 Démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale

La démarche de la maîtrise des risques est itérative et comprend, quel que soit son champ d'application, la déclinaison successive de plusieurs étapes utilisant des méthodes et outils spécifiques de la maîtrise des risques. Elle met les décideurs face à des choix d'organisation et de politique centrés sur l'objectif essentiel.

La maîtrise des risques sous-entend l'identification des meilleures pratiques et la proposition d'améliorations des dispositifs à intégrer dans les nouvelles procédures après avoir formalisé les risques identifiés (Bouchet, 2007 :88). Comme nous l'avons déjà souligné dans l'introduction générale, chaque entreprise est exposée à des risques opérationnels variés liés à l'évolution de son environnement interne et externe. Ces risques sont inhérents à la nature des activités de l'entreprise, notamment celles découlant du processus de gestion fiscale. Aujourd'hui, le problème qui se pose aux dirigeants des entreprises à but lucratif, est de pérenniser les résultats bénéficiaires et de payer moins d'impôt même face à la multiplicité des risques liés à leurs activités.

Pour récapituler, la maîtrise des risques opérationnels passe nécessairement par les étapes logiques schématisées dans la figure 2 comme suit :

Figure 2 : La procédure de maîtrise du risque de gestion fiscale



Source : nous même à partir de Nicolet & al. (2005 :52), Rouff (2008 :15)

Ainsi, la question que nous nous posons est de savoir ce qu'une entreprise peut faire pour améliorer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels. La maîtrise des risques opérationnels permet d'établir un lien entre le risque identifié et le contrôle mis en place pour le couvrir en vue de proposer les plans d'actions pour pouvoir sécuriser le processus (Nicolet & al. 2005:52). Ceci suppose la nécessité de faire un point précis sur les différentes étapes à parcourir pour l'obtention d'un dispositif performant de maîtrise et de pilotage des risques opérationnels (Rouff, 2008 : 15).

2.2.1 Identification des risques opérationnels du processus de GF

L'étape d'identification consiste d'abord à identifier les différentes étapes du processus de l'entreprise, puis affecter à chacune les risques correspondants. L'identification porte sur les événements redoutés ou identification *a priori* et sur les événements réalisés ou identification *a posteriori*. Elle conduit les entreprises à élaborer leur propre classification des risques (Mardes & al. 2006 :256-260).

C'est la phase la plus délicate en matière de maîtrise des risques puisqu'elle demande à la fois une connaissance des risques rapportés à l'activité de l'entreprise étudiée mais aussi une capacité à concevoir des scénarii de catastrophes potentielles.

Tableau 1 : Identification des risques opérationnels liés au processus de GF

Etapes du processus	Risques liés au processus
Traitement comptable et fiscal	◆ Omission volontaire ou non de l'enregistrement de certaines charges et/ou produits (non exhaustivité). ◆ Irrégularités dans les enregistrements comptables. ◆ Double enregistrement. ◆ Erreur dans la détermination du résultat imposable. ◆ Erreur dans le calcul du revenu net imposable.
Déclaration	◆ Fausse déclaration ◆ Irrégularité dans le dépôt des déclarations ◆ Retard dans la déclaration ◆ Non-déclaration de sommes sur la DADS et la DAS-2
Etablissement des documents	◆ Retard dans la production ou défaut de production de la DADS et de la DAS-2 ou autres documents (déclarations, état, relevés...) ◆ Omissions ou inexactitudes dans la production de la DADS ◆ Incohérence entre les documents composant la liasse fiscale
Paiement	◆ Paiement partiel ◆ Défaut ou retard de paiement de l'IS ◆ Défaut de paiement ou paiement tardif de l'ITS ou du reversement des retenues fiscales.

Etapes du processus	Risques liés au processus
Comptabilisation	◆ Erreurs d'imputation ◆ Double comptabilisation d'un paiement ◆ Erreurs de saisie (arithmétiques)

Source : nous même à partir de Bernard & al. (2008 :229-230), Ciss (2003 :196-200), Sambe & al. (2003 :53-403), Legrand (2006 :53).

Ainsi, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la société devrait pouvoir décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle les supporte. Cette liste est non exhaustive et peut être complétée par un rapprochement avec un *benchmark sectoriel*¹⁰ sur les risques opérationnels (Sia, 2008 :1).

2.2.2 Analyse des risques identifiés

L'analyse des risques vise à estimer le niveau de chacun des risques identifiés. Par un examen approfondi et plus raffiné de l'information recueillie à l'étape de l'identification des risques, la démarche consiste ainsi à établir l'importance respective des divers risques. Pour ce faire, une analyse détaillée des caractéristiques des aléas en cause et de la vulnérabilité des éléments exposés est nécessaire, afin d'en dégager les probabilités d'occurrence et les conséquences potentielles associées (Chevassus, 2007 :10-38).

L'analyse des risques porte sur l'identification pour chacune des parties de l'entreprise de facteurs soit internes, soit externes facilitant l'occurrence de risques.

2.2.3 Evaluation des risques et détermination de leur degré de priorité

L'apparition du risque peut aussi conduire à la mise en cause de la sécurité des personnes et des biens, à la dégradation de l'environnement, à la perte de fonctions ou tout simplement à la dégradation de l'image de marque. Il faut donc identifier les risques au plus tôt, très en amont dans le cycle du processus.

Selon Sia (2008 :1), l'évaluation des risques a pour finalité de permettre l'élaboration des programmes d'actions destinées à tendre vers l'amélioration des situations existantes.

¹⁰ C'est le résultat d'une démarche d'observation et d'analyse des pratiques de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine.

2.2.3.1 Evaluation des risques opérationnels

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents. L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs : il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être maîtrisés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement (Bustamante & al. 2004 : 67).

Après avoir identifié les risques et leurs origines, il faut mesurer l'impact des risques et leurs probabilités d'apparition. Cette démarche conduira à une hiérarchisation et une formalisation de la cartographie des risques.

Comme nous l'avons déjà signifié, l'évaluation du risque repose sur trois facteurs :

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque ;
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester ;
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Maders & al. 2006 :48).

2.2.3.1.1 L'évaluation de l'importance et/ou impact du risque

L'impact d'un risque se veut être les conséquences du risque sur l'activité de l'entreprise. Selon les conséquences possibles on peut évaluer le poids du risque. Plusieurs possibilités existent pour mesurer le poids d'un risque :

- soit en affectant une note (barème à définir) ;
- soit en affectant un critère (Très léger, Léger, Modéré ou Grave) ;
- soit en affectant un poids financier (montant en francs CFA représentatif du poids).

La notation permet d'affecter une note jugée représentative de l'impact du risque, qui peut être comprise entre 1 à 7 ou entre 1 à 5 suivant le niveau de l'échelle pour une estimation plus rapide (Maders & al. 2006 :48).

L'affectation d'un critère au risque est une méthode moins précise que la précédente, cependant elle donne une estimation rapide et qualitative du risque.

La troisième méthode apporte un intérêt autre, car elle associe un risque avec une valeur monétaire. Ceci permet de se rendre compte rapidement de l'impact financier du risque sur l'entreprise s'il se produit, cependant il apparaît plus intéressant, en redressement fiscal, à évaluer un montant représentatif pour tel ou tel risque. Cette méthode peut être difficile à mettre en place pour la première fois dans une entreprise, néanmoins avec la fréquence de redressement dans les entreprises, il sera possible d'effectuer des analogies et donc d'affiner d'une entreprise à l'autre la valeur monétaire affectée au risque.

Nous pensons qu'il est plus judicieux dans cette étude d'appliquer l'une des deux premières méthodes pour dégrossir les différents risques identifiés et ensuite d'affecter si possible un poids financier sur les principaux risques.

2.2.3.1.2 L'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque

La probabilité d'un risque est le degré possible d'apparition ou non du risque. En effet les risques identifiés peuvent avoir une chance d'apparition très faible comme forte. La démarche de suivi des risques ne sera pas la même selon la probabilité d'apparition (Landwell & Associés, 2009 : 3.). Il faut donc, là aussi, mesurer cette notion :

- soit en affectant une note (barème à définir) ;
- soit en affectant un critère (Très faible, Faible, Moyenne, Forte).

Les remarques sur ces deux méthodes sont comparables aux remarques faites précédemment. La notation permet d'affecter une note jugée représentative de la probabilité d'apparition du risque (par exemple de 1 à 3 ou de 1 à 5 etc. selon l'échelle). L'affectation d'un critère au risque (Très faible, Faible, Moyenne ou Forte) donne une estimation rapide et qualitative du risque.

2.2.3.2 Détermination de leur degré de priorité

Hiérarchiser les risques permet de déterminer les risques prioritaires à traiter et donc les actions préventives prioritaires à mettre en œuvre. La seule classification des événements en fonction de leur fréquence de survenance expose à traiter prioritairement des événements

fréquents sans gravité. La hiérarchisation des risques doit intégrer la gravité, qui permet alors de déterminer la criticité des risques.

Selon Bouaniche (2004 :7-8), cette notion de criticité est basée sur la prise en compte de deux composantes du risque pour déterminer la criticité :

- la gravité ;
- la probabilité d'occurrence.

La criticité d'un risque évolue en fonction de ces deux facteurs. Un événement considéré comme grave dont la probabilité d'occurrence est faible peut avoir la même criticité qu'un événement de gravité moindre dont l'apparition est plus fréquente. Nous proposons ainsi la figure 3 d'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par (Ineris, 2009 :1)

Cette étape permet de sélectionner les risques qui exigent la mise en œuvre d'actions préventives prioritaires. Cette hiérarchisation est fonction de la fréquence (probabilité de survenance) et de la gravité de l'événement (conséquences humaines, organisationnelles, financières...). Elle est établie en fonction de la criticité du risque mais aussi de son acceptabilité, son évitabilité, son coût (Spenlé, 2009 :17). Il affirme que le risque sera par exemple qualifié d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité.

La criticité permet également de quantifier le risque sous forme d'une note ou sous forme d'une valeur monétaire, suivant la méthode de mesure choisie lors de l'évaluation de l'impact et de la probabilité du risque.

En intégrant les paramètres "Prévention" et "Protection", un niveau de criticité résiduelle est ensuite défini et exploité afin d'obtenir une hiérarchisation relative des différents risques identifiés. Pour cela la cartographie sera un outil idéal pour la mise en œuvre.

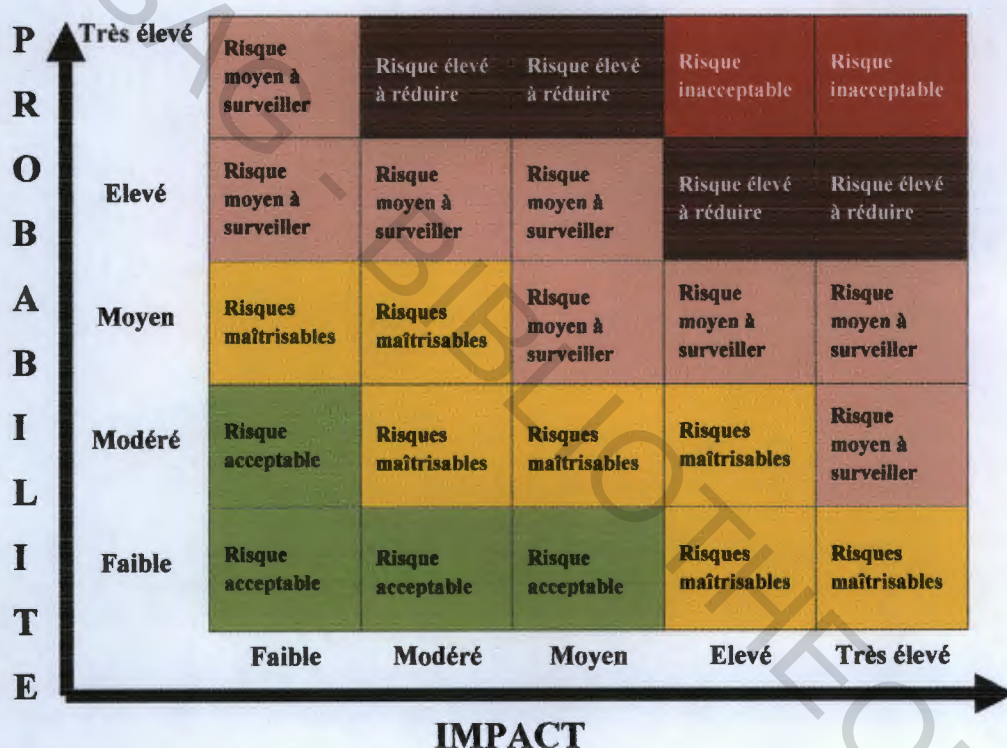
La définition d'un seuil de significativité permet ainsi de hiérarchiser les risques en trois catégories :

- les risques considérés comme non significatifs ou négligeables ;
- les risques significatifs maîtrisés ou graves ;
- les risques significatifs ou catastrophiques.

Ces cotes sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que "improbable", "rare", "occasionnelle", "plus probable" sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation. Par ailleurs, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders & al. 2006 :49).

Nous n'attribuerons pas, dans cet exemple, de note mais un niveau de priorité défini, en fonction des critères occurrence et gravité, à partir d'une matrice de criticité à cinq (05) niveaux :

Figure 3 : Matrice de criticité des risques opérationnels à cinq (05) niveaux



Source : INERIS (2009 :1).

	Risques prioritaires	: demandent une action immédiate avec réalisation à court terme.
	Risques à diminuer	: demandent une action à court ou moyen terme.
	Risques à surveiller	: demandent une vigilance de façon à éviter l'accident, une action à moyen ou long terme
	Risques maîtrisables	: aucune autre mesure de maîtrise n'est nécessaire à moins qu'il soit possible de mettre en œuvre une mesure qui demande peu de temps, d'argent et d'efforts.
	Risques acceptables	: ne demandent pas d'action mais peut faire l'objet d'une action d'amélioration.

2.2.4 Définitions des stratégies de traitement

Le traitement des risques constitue la phase centrale de la maîtrise des risques. C'est grâce aux actions réalisées à cette étape que l'entreprise pourra de façon concrète, réduire les risques auxquels elle est exposée. Ces actions devraient agir sur l'aléa, sur la vulnérabilité du milieu ou sur les deux, lorsque possible.

Selon Bidaud & al. (2006 :52), le risque fiscal est une condamnation pour l'entreprise à payer une amende suite à une interprétation erronée de la loi fiscale, à son détournement, à une complicité avec des fraudes commises par les contribuables. Il recouvre notamment : le non respect des dispositions juridiques en vigueur ; la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

A ce titre, des programmes d'actions peuvent comporter deux types distincts d'action de prévention à savoir (Bouchet, 2007 :91-92) :

- les actions de réduction : ces actions sont soit des moyens / dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens et/ou dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences d'un risque ;
- les actions de surveillance : celles-ci sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité/efficacité et la pérennité des moyens et/ou dispositions de maîtrise des risques.

Le tableau 2 nous donne une analyse détaillée des risques identifiés à savoir : les causes (sources) et les conséquences qu'entraînent ces risques.

Tableau 2 : Analyse des risques identifiés

Etapes	Risques	Causes	Conséquences
Traitement comptable de l'information	R1: Omission volontaire ou non de l'enregistrement de certaines charges et/ou produits (non exhaustivité)	☞ Non respect des règles comptables et des procédures fiscales ☞ Volonté de frauder l'impôt ☞ Minoration des bases d'imposition aux différents impôts et taxes	○ Perte d'image fidèle ○ Altération des états financiers ○ Soumission de l'entreprise à une imposition plus élevée que celle réellement due
	R2: Irrégularités dans les enregistrements comptables	☞ Négligence dans les enregistrements ☞ Erreurs commises sur la base d'informations erronées ☞ Méconnaissance des lois comptables ☞ Existence de justificatifs non éligibles	○ Altération des états financiers ○ Perte d'image fidèle ○ Information financière non conforme à la loi et aux normes
	R3: Double enregistrement d'une charge / produit	☞ Mauvaise organisation comptable ☞ Défection humaine	○ Détournement de fonds. ○ Double imposition ou la non-imposition involontaire
	R4: Erreur dans la détermination du résultat imposable	☞ Non-déductibilité d'une charge ☞ Non-imposition d'un produit ☞ Non respect et maîtrise des principes fiscaux ☞ Mauvaise interprétation de la loi fiscale	○ Réintégration de cette charge au résultat fiscal ○ Réintégration du montant du produit indûment extourné ○ Rehaussement du résultat fiscal à hauteur des bénéfices dont l'imposition a été omise
	R5: Erreur dans le calcul du	☞ Non retenue à la source sur les	○ Redressement fiscal (pénalité de 100% pour le

Etapes	Risques	Causes	Conséquences
	revenu net imposable	- honoraires de certains consultants - Dissimulation dans le compte personnel des avantages en nature, d'avance et prêts accordés aux dirigeants en violation à la loi ☞ Absence de tenues de dossiers individuels ou mauvaise tenue du dossier permanent du personnel	- défaut de paiement et 200% pour la minoration ou l'inexactitude de la retenue). ○ Coût supporté par l'entreprise à la suite de l'arrêt total ou partiel de son activité. ○ Amende fiscale de 50 000 Francs CFA
Déclaration	R6: Fausse déclaration	☞ Minoration du montant de ces déclarations par diminution des recettes taxables ou création de charges déductibles	○ Redressement fiscal ○ Perte du régime d'exonération prévu en faveur des entreprises
	R7: Irrégularités dans le dépôt des déclarations	☞ Oubli, méconnaissance des obligations de dépôts ☞ Volonté d'occulter la réalité, ☞ Existence de fraudes	○ Une majoration de 40 % si la mauvaise foi du contribuable est établie ou de 80 % s'il s'est rendu coupable de manœuvres frauduleuses ou d'abus de droit au sens de l'article 971 du CGI
	R8: Retard dans la déclaration	☞ Négligences commises au regard des obligations déclaratives	○ Paiement de majoration de retard et de pénalité ○ Perte du régime d'exonération prévu en faveur des entreprises
	R9: Non-déclaration et/ou défaut de déclaration des sommes sur la DADS et la DAS-2	☞ Les données collectées sont incomplètes, voire de mauvaise qualité ☞ Minoration des avantages en nature	○ Amende de 5% du montant des sommes non déclarées ou déclarées avec retard (article 1736, III du CGI)

Etapes	Risques	Causes	Conséquences
			○ Réintégration des sommes versées dans le revenu imposable
Etablissement des documents de la liasse	R10: Retard dans la production ou défaut de production de la DADS et de la DAS-2 ou autres documents	☞ Négligence ☞ Ignorance des conséquences ☞ Sous estimation de l'amende	○ Amende fiscale forfaitaire de 10 000 francs ○ Mise en demeure d'avoir à fournir les documents susmentionnés dans un délai de trente jours ○ A défaut l'amende est reportée à 20.000 francs
	R11: Omissions ou inexactitudes dans la production de la DADS	☞ La multiplicité des caractères généraux du salaire et des différentes formes qu'il peut revêtir	○ Amende de 10 000 francs par omission ou inexactitude
	R12: Incohérence entre les documents composant la liasse fiscale	☞ Dissimulations totales ou partielles d'activités lucratives ou d'éléments du patrimoine	○ Pénalité correspondant à 10% des droits mis à la charge du contribuable sur la base de la déclaration déposée tardivement. Les 10% peuvent être portés à 40%
Paieement	R13: Défaut ou retard de paiement de l'IS.	☞ Etat déficitaire en raison d'un retournement de conjoncture ☞ Existence de fraude ou de contourner l'Administration fiscale	○ Application d'un intérêt de retard de 0,40% par mois et d'une majoration de 5% du montant des sommes de l'IS ○ Versement d'un intérêt de retard qui est dû indépendamment de toutes sanctions
	R14: Paiement partiel de l'IS et/ou de l'IR	☞ Etat déficitaire en raison d'un retournement de conjoncture ☞ Incivisme fiscal	○ Application d'un intérêt de retard de 0,40% par mois et d'une majoration de 5% du montant des sommes de l'IS

Etapes	Risques	Causes	Conséquences
			○ Versement d'un intérêt de retard qui est dû indépendamment de toutes sanctions.
	R15: Défaut de paiement ou paiement tardif de l'ITS ou du reversement des retenues fiscales	☞ Etat déficitaire en raison d'un retournement de conjoncture ☞ Le refus de payer l'ITS ou de la retenue à la source	○ Application d'une majoration de 10% du montant des sommes de l'IR. ○ Versement d'un intérêt de retard qui est dû indépendamment de toutes sanctions
Comptabilisation	R16: Erreurs d'imputation	☞ Inexistence d'un plan des comptes de l'entreprise détaillé et annoté ☞ Inexistence d'un manuel comptable ou d'un guide des imputations ☞ Qualification insuffisante des agents	○ Inexistence d'un contrôle interne ○ Surcharge de travail qui augmente les possibilités d'erreurs ○ Défaillance du contrôle ○ Non détection d'erreurs qui peuvent entacher les imputations
	R17: Double comptabilisation d'un paiement	☞ Mauvaise organisation comptable ☞ Défection humaine ☞ Inattention humaine	○ Détournement de fonds ○ L'incapacité de l'entreprise à remplir des objectifs (financiers, opérationnels, respect des règlements)
	R18: Erreurs de saisie (arithmétiques)	☞ Mauvaise organisation comptable ☞ Défection humaine ☞ Inattention humaine	○ Perte de précision sur le montant ○ Confusion entre les chiffres ○ Mal organisation du service comptabilité

Source : nous même à partir de Mykita (2007 : 195-206), Gobbe (2004 :40), Grob (2005 : 21), Cozian (2004 :318-520), Ciss (2003 :200-206).

2.2.5 Planification et mise en œuvre des stratégies

Plusieurs scénarii peuvent être envisagés pour améliorer la situation. Ils seront analysés en fonction notamment de leur faisabilité, du rapport coût / efficacité, des bénéfices secondaires pour les acteurs de terrain. Le choix du plan d'action résulte d'un compromis, la sécurité étant *in fine* le résultat d'un arbitrage entre la criticité des risques à traiter, les points de vue des différents acteurs et diverses contraintes d'ordres réglementaire, budgétaire, social, politique, sociologique par exemple. Quel que soit le plan d'action retenu, sa mise en œuvre repose essentiellement sur la capacité de l'entreprise à mobiliser les acteurs concernés autour des enjeux de maîtrise des risques (Jiménez & al. 2008 :294).

Il s'agit de lister ici les actions engagées ou à engager dans le but de maîtriser le risque. A chaque objectif sera associé un plan d'actions. Les actions engagées doivent être réalistes, révisables (il peut être nécessaire de les remettre en cause) et mesurables en termes d'estimation de coûts et de résultats. Une date de réalisation de l'action doit être ajoutée afin de préciser le calendrier, ainsi que la personne ou l'équipe responsable de mener l'action.

Le programme de maîtrise des risques fait l'objet d'un document de synthèse qui comprend le bilan de l'existant, les objectifs stratégiques, les risques ciblés comme prioritaires à traiter et les plans d'action correspondants (Boutté, 2006 :60).

Selon le critère qualitatif affecté au risque, les actions à mettre en place ne seront pas les mêmes. En effet :

- un risque jugé « à suivre » devra faire l'objet d'un suivi attentif, avec la mise en place d'actions préventives et d'une couverture ;
- un risque jugé « à réduire » doit être analysé et des actions correctives doivent être effectuées pour réduire l'impact ou la probabilité d'apparition du risque ;
- un risque jugé « inacceptable » peut remettre en cause l'activité de l'entreprise, c'est pourquoi un recadrage est nécessaire pour se concentrer sur les zones réellement sensibles.

La mise en œuvre du programme de maîtrise des risques suppose une appropriation du concept de risque, la recherche de sécurité dans tous les processus grâce à l'attention portée aux risques, une responsabilisation de chaque acteur quel que soit son champ d'action et de décision dans l'entreprise (Jacquiau, 2007 :25).

2.2.6 Reporting sur les risques ou le suivi et l'évaluation

La mise en place d'un suivi des plans d'action a non seulement pour objet de vérifier la pertinence du plan d'action et d'identifier les risques résiduels à surveiller, mais aussi de s'assurer de l'efficacité des actions au regard des objectifs (Lemette, 2008 :44). Elle nécessite la définition préalable d'indicateurs.

Tableau 3 : Estimation et anticipation des risques possibles

Observations		Evaluation			Anticipation
Risques	Impact	Poids financier	Probabilité (1 à 5)	Criticité	Couverture prévue

Source : Jacquiau (2007 : 27)

L'ensemble des informations utiles peut être synthétisé de cette manière, ce qui permet une lecture rapide par le chef d'entreprise.

Nous retrouvons les étapes de l'estimation des risques, à savoir : l'observation, l'évaluation et l'anticipation. Ces trois étapes permettent de préparer le suivi des risques, outil indispensable lors de la phase de pilotage.

Sur conclusion, le risque opérationnel est un risque majeur pour l'activité fiscale de toutes les entreprises. Perçu comme un élément totalement aléatoire et non mesurable, il représente une entrave au développement des entreprises. Il faut le transformer en un objet identifiable, mesurable et quantifiable. En un mot, l'entreprise peut l'amener à être un facteur de performance.

Pour cela, les entreprises doivent mettre en place une gestion maîtrisée de ces risques dans le but de faciliter et d'améliorer leur prise en compte.

Dans ce contexte, nous pouvons dire que la maîtrise du risque opérationnel constitue une tâche cruciale pour les chefs d'entreprise. Ainsi avant de procéder à notre étude de cas, nous décrierons dans le chapitre suivant la méthodologie de l'étude.

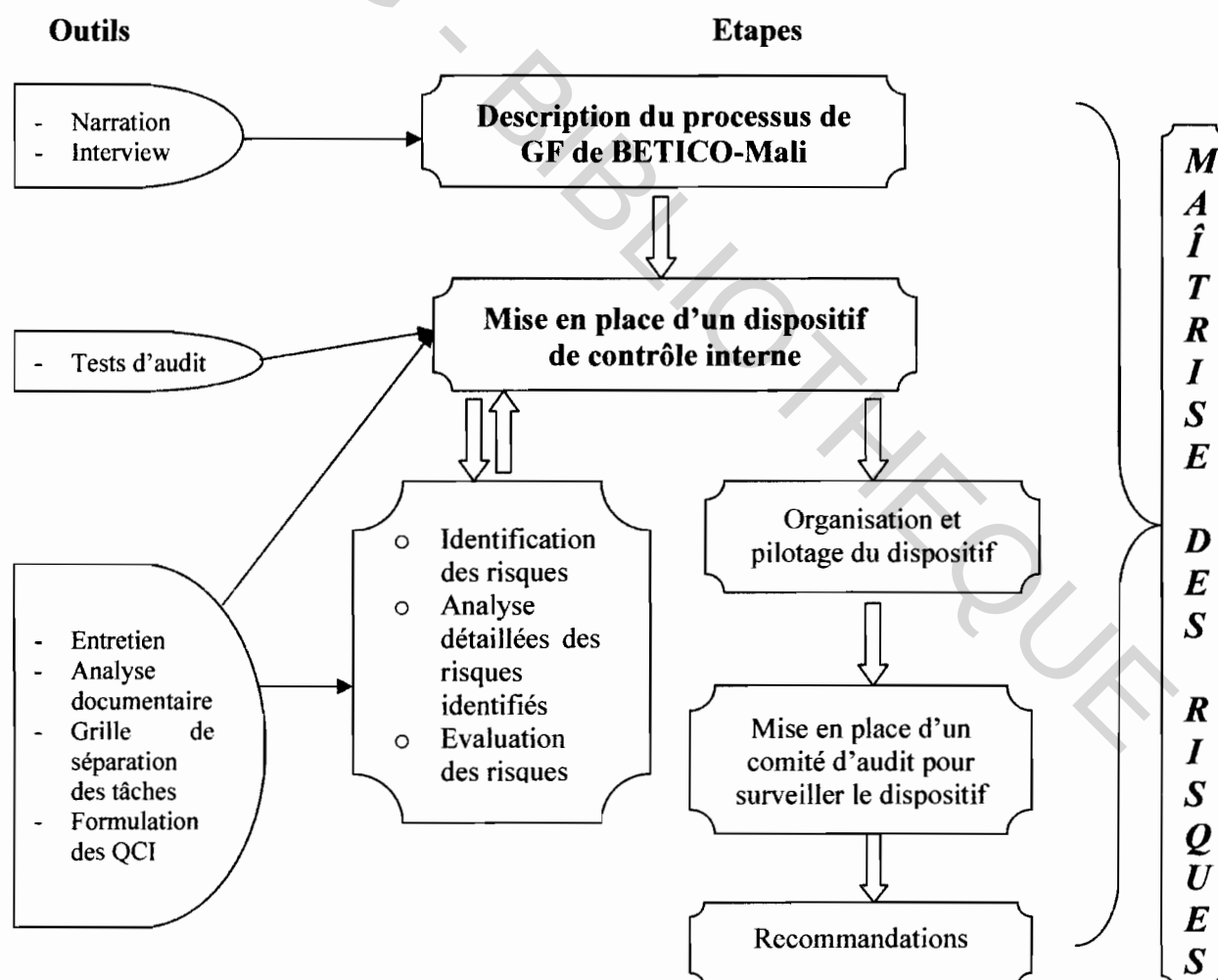
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le terme "méthodologie" est généralement employé pour désigner les techniques utilisées pour mener des activités de recherche : recueil des données, échantillonnage, traitement et analyse des données. Cependant, ces techniques ne valent rien sans une bonne question de recherche, sans une bonne problématique, sans de bonnes hypothèses, sans concepts clairs, et sans fondements théorique.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse décrit comment chacun des outils/techniques sera utilisé sur le terrain. Il permet également de réaliser une analyse des principaux risques. Notre modèle est le suivant :

Figure 4 : Modèle d'analyse de la maîtrise des risques



Source : nous même à partir de Bernard & al. (2008 :118-120)

A partir d'une décomposition du processus en tâches élémentaires, nous commençons par identifier et analyser de manière systématique en quoi chaque sous-processus peut être source de risques (voir les tableaux 1 et 2, pages 30 et 37). Pour cela, nous prenons connaissance des procédures de gestion fiscale au sein de la société BETICO-Mali (SARL). Les renseignements et informations recueillis lors de cette prise de connaissance nous servira pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne (QCI) et de la grille de séparation des tâches. Cette étape sera suivie des tests d'audits conçus à partir de l'utilisation des outils tels que : la narration, l'entretien, et l'analyse documentaire. Ce qui nous permettra d'évaluer l'impact et la probabilité de chaque risque identifié et, notamment la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne pour rechercher des dysfonctionnements et ensuite identifier les risques déjà survenu dans la société. Nous allons enfin définir des priorités d'actions et formuler certaines recommandations.

3.2 La collecte de données

La connaissance des méthodes utilisées pour recueillir ou compiler des données dans une étude est essentielle, car ces méthodes (ensembles des démarches que suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité) influent sur le traitement, l'analyse et l'interprétation des données.

3.2.1 Le choix de l'échantillon

Un échantillon est défini par le Dictionnaire Larousse comme une petite quantité d'un produit qui permet d'en analyser les qualités ou d'en faire l'analyse. Ce vocable est emprunté à la statistique qui, pour analyser et connaître les caractéristiques essentielles des composantes d'une population, en prélève une partie (un échantillon), qui est analysé pour en déterminer les caractéristiques essentielles (Bertin & al. 2007 :45). Ces caractéristiques essentielles de l'échantillon étudié seront par la suite extrapolées à la population entière dont l'importance quantitative ne prédisposait pas à de telles analyses.

Notre échantillon concernera toutes les personnes impliquées dans le processus de GF et toutes les déclarations de l'IS des trois (03) dernières années. Pour l'ITS l'échantillonnage sera aléatoire (surtout pour les consultants) sur trois (03) ans également. Ce choix est du au fait que les agents concernés sont relativement réduits (cinq (05) personnes) et dans l'année il n'y a que quatre (04) déclarations de l'IS.

3.2.2 Les différentes techniques d'investigation

Les techniques d'investigation renvoient aux conditions pratiques de collecte d'informations. Ce sont des outils que nous utiliserons pour mieux collecter et analyser les données de BETICO-Mali relatives au processus de GF. Un outil est un moyen ou une technique servant à la réalisation d'un processus ou d'une tâche. Les outils tels que décrits ci-après semblent être mieux appropriés pour recueillir et analyser les données.

3.2.2.1 Narration

Selon Rudrum (2005 :200), « la narration est un récit ou relation d'un fait ou d'un événement comme il est arrivé, ou comme on le suppose arrivé ». Le manque de manuel de procédures administratives et comptables nous amène à faire recours à cette technique d'investigation. Avec le face à face, nous écouterons la personne chargée de la fiscalité de BETICO afin qu'elle nous décrive concrètement comment elle procède au processus de GF. Nous noterons au fur et à mesure ce qu'elle nous dira. Nous lui décrirons aussi le processus de GF tel que nous l'avons constaté pendant la revue de littérature pour avoir plus d'informations. Nous ferons la synthèse des renseignements reçus d'elle en vue de l'interpréter et de l'utiliser pendant la préparation du guide d'entretien, du QCI, des tests d'audit et de la description du processus au sein dudit bureau que nous effectuerons.

3.2.2.2 Interview (guide d'entretien)

Les différents entretiens ont concerné cinq (05) répondants : les agents chargés de l'enregistrement, de la déclaration fiscale et de l'agent administratif et financier. Il s'est généralement agi d'entretiens individuels semi-directif durant en moyenne une heure. Le choix de l'entretien semi-directif s'explique par le fait que c'est un mode d'entretien qui n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Il est fait sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe 5, page 94) indiquant les thèmes à aborder. Il a permis à l'interviewé de parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Nous nous efforçons simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs de la recherche chaque fois que l'un des interviewé s'en écartait. Il a été parfois nécessaire de retourner voir les personnes interviewées pour un complément d'informations. Les réponses obtenues nous ont servi de comprendre et d'écrire le processus, d'organiser notre domaine d'études et d'élaborer le QCI.

3.2.2.3 Analyse documentaire

Selon Metzger (2004 :160-161), l'analyse documentaire consiste à fouiller dans les ouvrages et dans les différentes publications comme les revues ou Livres de Procédure Fiscales : les textes de loi et de jurisprudence qui permettent de cerner et d'apprivoiser l'objet d'une étude. Il s'agit simplement pour nous d'examiner le raisonnement et le comportement de BETICO-Mali lorsque celui-ci est confronté aux problèmes de vérification et/ou de redressement fiscal. Ainsi, pour mieux cerner l'objet de cette étude, notre attention sera focalisée sur les textes de loi relative à la charte des droits et obligations du contribuable vérifié et si possible les anciens rapports d'audit et/ou de vérification. Pour ce faire, nous avons collecté les informations au centre des impôts du Mali et dans les archives de la société.

Les résultats de cette phase ont permis de faire le point des redressements antérieurs afin d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques opérationnels.

3.2.2.4 Questionnaires de contrôle interne

Les questionnaires servent d'étalon à l'auditeur. Ils lui permettent, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de l'entreprise auditée remplissent les objectifs fondamentaux du CI, en décelant ses forces et ses faiblesses.

Habituellement les questionnaires se présentent sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le "oui" ou le "non", est appelé questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui permet aux répondants de s'exprimer avec leurs propres mots au lieu de choisir parmi les réponses prédéfinies, est dénommé questionnaires ouverts (Ahouangansi, 2006 : 227).

Pour faciliter l'approche des répondants, les questionnaires sont établis à l'aide de guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise (voir annexe 7, page 96).

Comme l'assistant comptable et le fiscaliste sont des agents extérieurs de la société, nous avons procédé à leur déposer les questionnaires et de passer les récupérer. Pour les autres agents c'est le face à face que nous avons utilisé pour remplir le questionnaire. Cet outil a été d'une grande utilité dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

3.2.2.5 Grille d'analyse des tâches

Ce document complète totalement les autres outils. La grille de séparation des tâches a pour objectif, par une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumulent les fonctions d'engagement, de règlement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur l'activité (Obert, 2004 :77). Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise (voir annexe 6, page 95).

La narration et le guide d'entretien nous ont servi d'établir la grille d'analyse des tâches afin de déceler les éventuels cumuls de fonctions incompatibles et d'y remédier.

Ces outils ainsi décrits nous permettront d'atteindre les objectifs prédéfinis.

Aux termes de ce chapitre nous avons dressé un portrait d'ensemble des principales méthodes de collecte de données de façon à mettre en relief l'ordre dans lequel se dérouleront les activités sur le terrain. Les méthodes de collecte de données sont étroitement liées à celles suivies pour gérer l'information et contrôler la qualité, qu'on examinera en détail dans les prochains chapitres.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie nous a permis de nous initier aux notions du processus de gestion fiscale et aux différentes étapes du processus, et d'en comprendre l'importance et le rôle central dans la vie de l'entreprise.

La connaissance approfondie du processus de gestion fiscale, a facilité la description des risques opérationnels et la démarche de la maîtrise de ces risques liés à chaque étape de ce processus afin d'aboutir à une matrice de criticité. Cette démarche théorique s'appliquera au processus de gestion fiscale de BETICO-Mali. Elle pourra être appliquée aussi à toute autre entité où des procédures de gestion fiscale existent ou non.

Après avoir présenté, dans la première partie, les principes généraux de la démarche de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret, en l'occurrence au processus de gestion fiscale de l'ITS et de l'IS à BETICO.

DEUXIERE PARTIE : CADRE PRATIQUE



Notre modèle d'analyse conçue après une revue de la littérature, avec les outils et méthodes qu'elle utilise est adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut. La méthode utilisée est celle basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires et la matrice d'analyse pour la maîtrise des risques et des mesures de contrôle. Cette méthode permet une identification plus détaillée et une hiérarchisation plus objective des risques.

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation générale de BETICO et à son processus de gestion fiscale. Elle traitera de l'analyse des résultats, de la pratique du contrôle interne et des risques liés au processus de gestion fiscale. Sur la base de cette analyse, les recommandations pour une maîtrise efficace des risques seront formulées.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE BETICO

Le Bureau d'Etudes Technique et d'Ingénierie Conseil (BETICO)-Mali est une entreprise de prestation de service en ingénierie dans le domaine des Bâtiment et Travaux Publics (BTP). Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital social de un million cinq cent mille francs CFA (1 500 000 F CFA), BETICO-MALI a été créée en 1994. Son siège est à Bamako (Mali).

4.1 Missions

Les missions de BETICO-Mali englobent tous les secteurs de développement des zones rurales et urbaines. BETICO-Mali intervient essentiellement au Mali et dans certains pays de la sous région (Burkina Faso, Sénégal, Niger, Mauritanie). Les clients principaux sont constitués des Institutions Gouvernementales, des Organismes Internationaux, des Investisseurs Privés, des Collectivités Territoriales et des Organisations Non Gouvernementales (ONG).

La gamme des prestations de BETICO-Mali (SARL) comprend tous les niveaux du déroulement d'un projet, de l'identification du site jusqu'à la réalisation du projet. A cela s'ajoute le transfert de compétence aux bénéficiaires pour qu'ils assurent l'exploitation correcte des infrastructures. Il s'agit notamment de l'élaboration des :

- avant Projet Sommaire (APS) ;
- avant Projet Détaillé (APD) ;
- spécifications Techniques détaillées (STD) ;
- plans d'Exécution des Ouvrages (PEO) ;
- dossiers de Consultation des Entreprises (DCE).

4.2 Activités principales

BETICO-Mali intervient pour l'étude et l'exécution de tous travaux Publics et Génie civil principalement dans les domaines suivants :

- irrigation - drainage des plaines rizicoles ;
- hydraulique villageoise (forages, puits à grand diamètre, barrages) ;
- assainissement urbain ;

- voirie urbaine et rurale ;
- adduction, distribution et traitement de l'eau ;
- constructions, génie civil ;
- installation et maintenance informatiques ;
- formation des cadres de l'Administration et des Populations Rurales ;
- études environnementales ;
- études agro-socio-économiques en prélude aux études des aménagements hydro-agricoles.

Tableau 4 : Quelques références techniques de BETICO

Date	Projet
2008-2009	Etudes du Projet de Développement Rural Intégré du Cercle Intégré
2005-2008	Contrôle et Surveillance des travaux d'aménagement d'une tranche de 2007 ha dans le casier de M'Béwani
2007-2007	Etudes de Réhabilitation des plaines de Daye, Hamadja et Korioumé
2006-2007	Elaboration du Plan Stratégique d'Assainissement de la Ville de San (Mali)
2005 – 2006	Contrôle et Surveillance des Travaux d'Assainissement de la Ville de Tombouctou (Mali)
2005 – 2006	Elaboration du Plan Stratégique d'Assainissement de la Ville de Gao (Mali)
2003 – 2005	Contrôle des travaux d'aménagement de réhabilitation du Périmètre Rizicole de SOKOLO 5800 ha
2004-2005	Construction de digue-route et seuils submersibles de Gounfara (Niger)
2004 – 2005	Contrôle des travaux de réhabilitation du Périmètre Rizicole de Boky Wèrè II 1 300 ha
2000 - 2005	Etudes du Schéma Directeur d'Aménagement pour la Zone de l'Office du Niger.
2000 - 2003	Contrôle des Travaux de Réhabilitation du Périmètre Rizicole de N'Débougou - Tranche II (3 100 ha).
2000 - 2002	Etudes Techniques et Contrôle et Surveillance des voies d'accès aux Infrastructures de la CAN 2002.

Source : nous même à partir de la fiche d'activités de BETICO (2000-2010)

4.3 Moyens et le chiffre d'affaires

La société BETICO-Mali s'appuie sur une organisation développant des moyens humains et techniques permettant d'apporter les réponses en adéquation avec les exigences de performance de chaque pays.

4.3.1 Moyens humains

La force d'intervention de BETICO-Mali (SARL) repose surtout sur le personnel permanent, qui est essentiellement constitué de jeunes cadres nationaux (ingénieurs, techniciens et administratif). Pour ses importants projets BETICO-Mali (SARL) dispose d'un répertoire d'experts "Freelance" à travers le monde. Il fait aussi appel, dans le cadre de certains projets, à du personnel temporaire national et/ou expatrié hautement qualifié.

Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il témoigne du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension. Cependant, pour mesurer l'activité d'une entreprise ou d'un secteur, et effectuer des comparaisons, le chiffre d'affaires n'est pas toujours un indicateur significatif car il peut inclure ou non des achats pour la revente et des sous-traitances selon le mode de comptabilisation retenu.

Leurs ressources provenant essentiellement des honoraires perçus sur chaque projet exécuté, il va sans dire que la rigueur de gestion et le strict respect des principes de fonctionnement deviennent gage de pérennité.

Tableau 5 : Récapitulatif du CA et de l'effectif au cours des trois dernières années

Année 2009		Année 2008		Année 2007	
CA hors taxe	357 474 139	CA hors taxe	403 994 579	CA hors taxe	230 284 720
Effectif :	38	Effectif :	49	Effectif :	29
- Permanents	9	- Permanents	14	- Permanents	9
- Saisonniers	29	- Saisonniers	35	- Saisonniers	20

Source : nous même à partir des états Financiers de BETICO de 2007, 2008 et 2009.

Tableau 6 : Quelques principaux clients et partenaires

Principaux clients		Partenaires
Clients du secteur public	Clients du secteur privé	
Institutions Gouvernementales. Collectivités Territoriales.	Organisations Non Gouvernementales (ONG). Organismes Internationaux. Investisseurs Privés.	AHT (Allemande) SOGREAH (France) BCEOM (France) SABBOUR (Egypte) GERSAR/BRLi (France)

Source : nous même à partir de la liste des partenaires de BETICO de 2008.

4.3.2 Moyen technique

Si le facteur humain a une importance prépondérante sur la réalisation des activités, l'utilisation de matériel adapté aux tâches à réaliser et en bon état de fonctionnement, a également son importance. C'est dans cette optique que BETICO-Mali possède des outils modernes pour l'étude et la réalisation de son activité.

Tableau 7 : Outils et moyens mis à la disposition des différents services de BETICO

Etudes	Implantations	Administration, comptabilité
- Logiciels de dessin, table à digitaliser, 2 tables traçantes : - 1 HP 500PS A0 large - 1 HP 650 C	- Matériel de topographie : - GEOCOMP - MICROFE - AUTOCAD - MAPINFO - MENSURA - laser d'alignement - 15 ordinateurs Desktops - 4 Notebooks	Moyens informatiques et logiciels les plus récents pour assurer l'ensemble des tâches administratives et comptables jusqu'à l'élaboration et la clôture du bilan annuel.

Source : nous même à partir des visites de locaux

4.4 Organisation

Une société de par sa définition est une fiction légale conférant la personnalité juridique à une entité économique formée de plusieurs personnes qui mettent en commun des biens, des droits, des capitaux ou des services en vue d'un objet que leurs conventions déterminent.

A ce titre, toute société peut se définir par la structure organisationnelle qui permet de relier les différents éléments qui la composent les uns aux autres. Cette coordination permettra alors de définir les relations hiérarchiques entre les membres de l'organisation, d'harmoniser les actions menées au sein de l'entreprise ou de permettre une bonne diffusion de l'information.

Définir la structure d'une entreprise permet alors de comprendre comment une entreprise mobilise ses moyens au service de ses objectifs.

La structure de BETICO repose sur les différentes fonctions exercées au sein de l'organisation (fonction de Génie civil, informatique, financière, travaux publics...). La structure fonctionnelle suivante est un organigramme simplifié et clair avec des ressources concentrées est adaptée à des petites entreprises telle que BETICO où il n'y a qu'un seul dirigeant capable de gérer l'ensemble de la structure.

BETICO-Mali (SARL), dans son organisation interne, est structuré en quatre départements interdépendants qui sont : le département Etudes & Contrôle, le département Informatique & Recherche, le département Topographie et le département Comptabilité/Administration et Gestion du Personnel.

Ces quatre départements sont coordonnés par une Direction générale qui supervise toutes les différentes phases de déroulement d'un projet. Un secrétariat de direction appui le travail de la Direction générale.

4.4.1 Etudes & Contrôle

Intervenant du début jusqu'à la fin des projets, ce département composé essentiellement d'ingénieurs (Génie rural, Génie civil, Route, etc.) a pour tâches entre autres : l'élaboration de l'APS, de l'APD et du DCE. Il est chargé du Contrôle et de la Surveillance des Travaux. A partir du siège, ce département est en étroite collaboration avec les équipes topographiques sur le terrain et appuie les Missions de Contrôle et de Surveillance des Travaux en cours d'exécution.

4.4.2 Informatique & Recherche

Chargé de la gestion du parc informatique, de la production et de la reproduction des documents et pièces graphiques, ce département s'occupe aussi du calcul et du dimensionnement des ouvrages. Il élabore des programmes informatiques qu'il met à la disposition des autres départements ou améliore les programmes existants. Grâce à sa connexion permanente et illimitée à Internet, des logiciels techniques sont téléchargés ou mis à jour. Il supervise l'ensemble des calculs effectués par les autres départements. Il dispose en son sein d'une Cellule S.I.G (Système d'Informations Géographiques). Ce département bénéficie d'une formation continue via Internet.

4.4.3 Topographie

Vraie cheville ouvrière de l'équipe BETICO, ce département dispose de matériels topographiques les plus récents et de véhicules 4x4. Les agents utilisés dans ce département bénéficient de façon constante de stages à l'étranger. Ce département possède trois (03) STATION TOTAL WILD et dispose d'une (01) dizaine de G.P.S (Global Positioning System).

4.4.4 Le Service "Comptabilité/Administration et Gestion du Personnel"

Il s'occupe du recrutement et de la gestion du personnel (mise en place des équipes pour le contrôle des travaux) et des problèmes administratifs et financiers. Il pratique une comptabilité analytique installée sous SAARI, ce qui permet de mieux suivre la gestion des projets. Il supervise surtout la permutation des agents entre les différents chantiers selon les besoins.

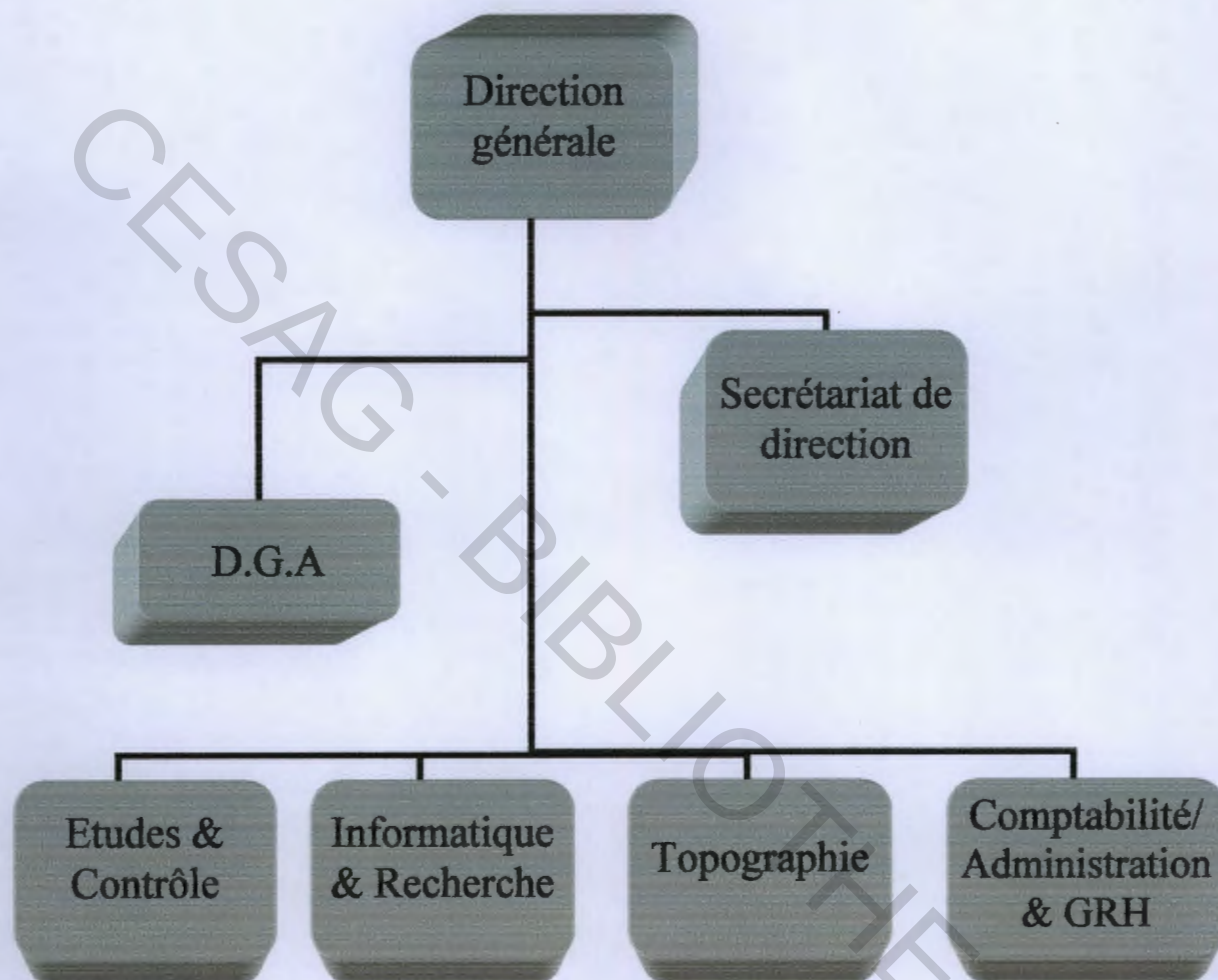
4.4.5 Secrétariat de direction

il joue un rôle fondamental dans la bonne marche de la société. Le secrétariat a pour fonction principale la gestion et le reclassement des courriers arrivés/départ du bureau, l'organisation des réunions, des conférences de relations avec les partenaires sociaux et la rédaction des lettres de caractère commercial ou technique, ou toute correspondance de même nature.

BETICO-Mali (SARL) dans son organisation a plus mis l'accent sur les fonctions Génie civil et Génie rural (un service entier pour la topographie). Par contre les fonctions qui permettent

une meilleure gestion et donnent une bonne image et assurance d'une entreprise sont logés dans un seul service.

Figure 5: Organigramme de BETICO



Source : nous même à partir de l'organisation fonctionnelle de BETICO

Le souci d'optimiser le contrôle de la tenue des comptes et la gestion fiscale amène BETICO-Mali (SARL) à solliciter les compétences et les conseils d'un expert comptable et d'un fiscaliste extérieurs (absence d'un service interne en charge de la fiscalité). Ces consultants ont pour mission :

- le consultant comptable intervient pour effectuer des contrôles en amont de la présentation des comptes. Son rôle est fondamental dans l'organisation et le suivi de la comptabilité. Il est amené à analyser et à procéder à des sondages (vérifications aléatoires). Il vérifie la conformité de la comptabilité avec les obligations légales pour

permettre à la société de fournir régulièrement des éléments financiers fiables. Son travail s'effectue en relation technique avec la direction, le comptable interne et le fiscaliste.

- le conseiller fiscal prodigue des conseils judicieux dans les procédures de déclarations fiscales annuelles. Il déchiffre les bilans élaborés par le service de la comptabilité (le comptable interne et le consultant), et les comptes, et décèle d'éventuelles erreurs qui pourraient coûter cher à la société lors de la déclaration fiscale. Avec ses connaissances des textes de loi relatifs à la fiscalité et aux impôts, il distingue par exemple les charges et dépenses déductibles de celles qui ne le sont pas lors de la déclaration fiscale.

BETICO-Mali (SARL) repose sur une sérieuse et solide expérience professionnelle. Grâce à la co-traitance et à la sous-traitance avec ses différents partenaires européens et maghrébins, il a très vite tôt bénéficié du transfert de technologie. C'est ainsi que, déjà en 1995, grâce à un partenaire allemand, BETICO-Mali était connecté à l'internet via un nœud de la Cote d'Ivoire. Ce qui lui permettait de travailler presque en temps réel avec ses différents partenaires de l'étranger et d'avoir des informations sur l'évolution de son secteur d'activité et les innovations technologiques s'y référant à travers le monde.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION FISCALE

La description du processus consiste à présenter le processus de traitement, de préparation ou d'établissement des documents, de déclaration, de règlement et de comptabilisation de l'ITS et de l'IS au sein de BETICO-Mali.

L'impôt est dû au Mali par toutes personnes bénéficiaires de revenus visés aux articles 1 et 2 du CGI, quels que soient leur statut et leur nationalité, du moment qu'ils résident au Mali et y exercent une activité rémunérée ou y perçoivent des revenus imposables.

BETICO-Mali est soumise au régime du bénéfice réel. Au Mali il existe deux (02) régimes d'imposition au bénéfice industriel et commercial : l'Impôt synthétique (exploitant industriel et entreprise réalisant un chiffre d'affaires de moins de trente (30) millions) et le régime du bénéfice réel. La gestion fiscale de la société est suivie par un cabinet fiscal en collaboration avec le comptable et un consultant externe.

5.1 Traitement des informations comptables et fiscales

A la fin de l'année le chef comptable, après avoir élaboré les états financiers, envoie une copie de la situation générale des salaires et honoraires des différents consultants et du personnel de BETICO au conseiller fiscal.

L'assiette¹¹ de l'ITS inclut l'ensemble des éléments de rémunération versés par la société, y compris les avantages en nature (pour 50% de leur montant) et les avantages en espèces (pour l'intégralité de leur montant). La prise en charge par BETICO-Mali (SARL) de cotisations de protection sociale est considéré comme un avantage en espèces et soumis en conséquence intégralement à l'ensemble des impositions et aux cotisations sociales, ce qui revient à en majorer le montant brut de près de deux tiers (2/3).

Certaines majorations légales de salaires telles que : les cotisations dues à l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS) à la charge du salarié, les prestations familiales (légales, conventionnelles, ou unilatérales), les indemnités pour risques et les indemnités spéciales destinées à couvrir les frais de missions ou de déplacement, dont un billet d'avion de congé

¹¹ C'est la base sur laquelle repose l'imposition.

annuel au pays d'origine, s'il est prévu par le contrat de travail, ne sont pas comprises dans l'assiette de l'impôt.

Les formulaires de déclarations de l'ITS et l'IS sont retirées en début du mois de janvier par le conseiller fiscal à la Direction Générale des Impôts. Au plus tard en fin janvier, il consulte les états des salaires et revenus distribués au cours de l'année après avoir déterminé les sommes dues à l'Administration fiscale (ITS suivant un barème (tableau 8) et pour les honoraires une retenue de 17,5%). Il envoie les fiches de déclarations ainsi établies au comptable. Le comptable vérifie ces fiches de déclaration et ce document est à déposer au plus tard le 31 janvier de chaque année pour les sommes versées au cours de l'année civile précédente.

Le revenu net global est soumis au barème progressif par tranches comme suit :

Tableau 8 : Barème de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et morales

Tranches de salaire annuel				Taux d'imposition
0	–	175 000	Francs CFA	0%
175 001	–	600 000	Francs CFA	5%
600 001	–	1 200 000	Francs CFA	13%
1 200 001	–	1 800 000	Francs CFA	20%
1 800 001	–	2 400 000	Francs CFA	28%
2 400 001	–	3 500 000	Francs CFA	34%
Au -delà de		3 500 000	Francs CFA	40%

Source : nous même à partir du Livre des Procédures Fiscales de la DGI.

La réduction pour charge de famille applicable sur l'impôt brut est déterminée de la façon suivante :

- célibataire, divorcé ou veuf sans enfant à charge : 0% ;
- marié(e) sans enfant à charge : 10% ;
- par enfant à charge jusqu'au 10^{ème} inclus : 2,5%.

En outre, un abattement de 15% est applicable aux revenus des salariés titulaires d'un contrat de travail d'expatrié.

Pour l'IS, l'impôt est établi chaque année sur les résultats obtenus pendant l'année précédente (au plus tard le 30 avril de l'année d'imposition).

Le comptable détermine le résultat fiscal (réintégration des charges non déductibles au résultat comptable et déduction des produits non imposables) et applique un taux de 35% sur le résultat obtenu, le formulaire rempli (document ci-joint) est déposé après vérification du conseil fiscal au centre des grandes entreprises avec trois (03) copies des états financiers.

Le montant de l'impôt dû par les contribuables imposés suivant le régime du bénéfice réel ne peut être inférieur à 0,75% du montant du chiffre d'affaires hors taxe arrondi au millier de francs inférieurs.

Ce minimum forfaitaire est dû même en cas de déficit, quelle que soit l'importance de ce déficit.

5.2 Etablissement des documents d'accompagnement

Après avoir déterminé le résultat imposable et le revenu imposable (ITS) à payer, c'est l'établissement des documents accompagnant les formulaires de déclarations qui constitue la deuxième étape du processus.

Le comptable remplit les formulaires. Il rédige les lettres d'accompagnement adressées au directeur des grandes entreprises (BETICO relève de ce centre). Sur ces lettres, il est inscrit le nom de l'émetteur, le destinataire et les références internes.

L'agent comptable transmet la liasse (formulaires de déclaration et lettre d'accompagnement) au Directeur général pour signature. Les documents ainsi signés reviennent à la comptabilité qui en fait une (01) copie de la liasse qu'il archive. La secrétaire enregistre les références des lettres, l'objet dans le registre courriers départ.

5.3 Déclaration des impôts

Les déclarations des précomptes de l'ITS versés sont effectuées par l'entreprise (avant le 15 du mois suivant) et une déclaration annuelle (avant le 31 janvier avec un état nominatif de tous les salariés).

La déclaration de l'IS est annuelle, elle se fait au plus tard le 30 avril de l'année d'imposition par le conseiller fiscal et le comptable. Tous ces processus sont contrôlés par un consultant

externe. Les formulaires de la déclaration de l'ITS sont accompagnés d'un état nominatif de tous les salariés, salaire brut, situation matrimoniale et impôts retenus.

Un imprimé propre à chaque déclaration d'impôt est rempli chaque mois par le comptable.

Les copies des déclarations certifiées par le chef de centre reviennent et sont rangées dans les classeurs des déclarations pour attendre les règlements par le comptable.

5.4 Paiement des acomptes provisionnels et liquidation des sommes dues

Un mois avant la date limite des règlements des acomptes, le comptable consulte le tableau de suivi des règlements. Il établit le chèque et rédige la lettre d'accompagnement qu'il envoie chez le Directeur général (DG) et le Directeur général adjoint (DGA) pour signature (les chèques comportent deux (02) signatures autorisées et obligatoires).

Le chèque établi est envoyé chez le conseiller fiscal pour transmission aux Impôts. Une copie du chèque avec le reçu du paiement est envoyée à la comptabilité pour classement.

L'impôt sur les traitements et salaires est précompté (retenu à la source) et versé chaque mois par BETICO-Mali. Pour tous les consultants (n'ayant pas d'établissement permanent), la société est tenue de retenir 17,5% sur les honoraires en vertu de l'article 240 A du CGI qu'elle reverse aux Impôts. Ces versements sont effectués tous les 15 du mois.

Au Mali, l'imposition des bénéfices des entreprises est annuelle, après déclaration avant le 30 avril. Elle donne lieu à trois (03) acomptes provisionnels égaux au quart du montant de l'imposition précédente aux dates ci-après :

- le 31 mars
- le 31 juillet
- le 30 novembre.

Ces acomptes viennent en déduction de l'IS à payer de l'année suivante.

5.5 Comptabilisation

Cette étape consiste à comptabiliser systématiquement les règlements effectués.

Les écritures sont passées par le comptable dans les comptes appropriés (compte Etat et compte de trésorerie).

Toutes les écritures générées sur les comptes Etats (44) sont contrôlées périodiquement par le comptable.

L'élaboration des déclarations fiscales est une opération à risques pour les entreprises. La gestion fiscale se résume en un ensemble d'actions, et de décisions prises par la société pour maîtriser et réduire la charge fiscale avec la plus grande efficacité et sans l'exposer à des risques fiscaux. Les contribuables doivent éviter de s'attarder sur les points de détail de la procédure qui n'ont aucune conséquence sur la régularité de celle-ci. Seules les irrégularités remettant effectivement en cause les droits et garanties du contribuable sont susceptibles d'avoir un effet sur la régularité de la procédure d'imposition.

CHAPITRE VI : PRESENTATION DES RESULTATS

Les tests de conformité et de permanence sur les procédures nous permettrons de vérifier et de nous assurer de la conformité aux lois et règlements et de ses applications permanentes telles que décrites par les opérationnels de BETICO-Mali. Sur le plan fiscal, il s'agit d'une évaluation du CI qui permet d'assurer la sincérité, la fiabilité des informations enregistrées et la qualité de la comptabilité.

6.1 Test de conformité sur les procédures

Le test de conformité consiste à vérifier qu'une procédure est conforme à une règle ou norme donnée. La complexité des activités et la fiabilité attendue de leurs établissements nécessitent un tel test.

L'objectif de ce test est de s'assurer que les déclarations sont souscrites c'est-à-dire déposées au service des impôts indiqué et en temps utile, s'assurer que les documents et les paiements devant accompagner les impôts déclarés ont été régulièrement effectués. Pour ce faire nous allons examiner les déclarations : le cachet du centre des impôts, la date de réception et le reçu (toute preuve) de paiement.

Ainsi nous procéderons à des tests de conformité sur le traitement d'information comptable et fiscale et la déclaration fiscale de l'ITS et de l'IS des trois (03) dernières années afin de nous assurer de la conformité aux informations données.

Tableau 9 : Test de conformité sur les procédures de dépôt des déclarations

	Formulaire	Lettre d'accompagnement	Etat des salariés	Cachet du centre des impôts	Date de réception par les impôts
DITS 2007	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DITS 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DITS 2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DIS 2007	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DIS 2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
DIS 2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

DITS : déclaration de l'impôt sur le traitement des salaires

DIS : déclaration de l'impôt sur la société

Telles que décrites par les opérationnels, les procédures d'établissement des documents et du dépôt des déclarations sont conformes à la description.

Tableau 10 : Test de conformité sur les procédures de traitement d'informations comptable et fiscale de l'ITS

Libellé	Retenue de 17,5%
Consultant C12F	Non
Consultant C23A	Non
Consultant C75A	Oui
Consultant C32F	Non
Consultant C79E	Oui
Consultant C18A	Oui
Consultant C05E	Non
Consultant C63E	Non
Consultant C07F	Non

Source : nous même

Certains consultants ne font pas l'objet de la retenue à la source.

Tableau 11 : Test de conformité sur les procédures de traitement d'informations comptable et fiscale de l'IS

Libellé	Détermination du résultat fiscal		Omission de factures
	Réintégrations des charges	Déductions des produits	
2007	Non	Non	Oui
2008	Non	Non	Oui
2009	Non	Non	Oui
Frais financiers non justifiés	N/A	Oui	N/A

Source : nous même

N/A : non applicable

Toutes les déclarations sont accompagnées de façon permanente d'une lettre d'accompagnement, du formulaire de déclaration, d'un reçu de paiement, des états des salaires et, une copie de ces preuves est archivée dans un chronogramme fiscal et par année.

Tableau 13 : Résultat du test de permanence des procédures de l'ITS d'une année

Mois	Traitement par le comptable	Vérification par Conseiller fiscal	Transmission liasse au DG	Contrôle par le consultant externe	Dépôt dans le délai
Janvier	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Février	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mars	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Avril	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Mai	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Juin	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Septembre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Octobre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Novembre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Décembre	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

Les procédures de l'ITS sont permanentes avec un suivi des dossiers.

Tableau 14 : Résultat du test de permanence sur l'IS des trois dernières années

Mois	Traitement / le conseiller fiscal	Vérification / le comptable	Transmission liasse au DG	Contrôle consultant externe	Dépôt dans le délai
2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2008	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2007	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : nous même

L'IS des trois dernières années est permanemment déposé dans le délai avec une procédure de suivi permanent des dossiers.

6.3 Evaluation des risques et dispositif de CI

Sur le plan pratique, une évaluation des risques consiste en une inspection approfondie de notre travail en vue d'identifier entre autre les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice à la société. Une fois cette étape terminée, nous allons dans ce chapitre évaluer la probabilité et la gravité du risque, puis déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser.

6.3.1 Evaluation des risques

L'objectif du processus d'évaluation des risques consiste à éliminer un danger ou à réduire le niveau de risque en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées, s'il y a lieu.

Afin d'évaluer correctement les risques que BETICO court, il faudra tenir compte des activités mises en place pour les réduire (mesure internes telle que par exemple la séparation de fonction ou externes), les transférer ou les éviter.

Sur la base d'une identification des risques et de l'évaluation de leur impact et de leur probabilité, les dirigeants de BETICO sont en mesure de les prioriser : quels risques sont les plus importants ? Cette priorisation est souvent subjective et dépend de la perception que les dirigeants ont de ces risques et de leur aversion au risque. Chaque société peut percevoir un risque de manière différente.

Néanmoins, même si elle est subjective, cette priorisation permet aux dirigeants de prendre une décision quant à la réponse à donner :

- accepter le risque : ne rien faire, laisser le risque tel quel ;
- réduire le risque : mettre en œuvre des mesures pour le diminuer ;
- transférer ou partager le risque : transférer une partie de la responsabilité de ce risque à une autre société ou cabinet ;
- supprimer le risque : faire en sorte que le risque ne survienne jamais.

Tous les risques indiqués ci-dessus sont des risques identifiés sans tenir compte des mesures de contrôles qui ont été mis en place au sein de BETICO. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de risques qu'une société peut rencontrer. Chaque société en fonction de son

activité, ses objectifs, son organisation, sa taille, son environnement fait face à des risques différents avec des intensités différentes.

Ainsi, les conclusions qui découlent de cette évaluation se résument comme suit.

La première priorité caractérisée par un niveau de risque élevé et une qualité de contrôle insuffisante ou inexistante correspond aux risques importants et inacceptables. Ces risques nécessitent que le management prenne des actions en vue de mettre le contrôle en place ou le compléter.

La deuxième priorité correspond aux risques moyens dont les contrôles mis en place comportent quelques défaillances. Pour ce niveau de risque, le management doit prendre les mesures nécessaires pour corriger ces défaillances.

La troisième priorité est le risque modéré, vu leur impact important il mérite un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures.

Les deux dernières priorités caractérisées par un niveau de risque faible et la qualité de contrôle acceptable ou appropriée ne méritent pas un accent particulier vu leur probabilité de réalisation très faible voire nulle et un contrôle clé pertinent.

6.3.2 Dispositif de contrôle interne

L'un des objectifs du CI est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, notamment les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier (Rouff, 2008 :14-15). Il ne consiste pas à garantir le « risque-zéro », mais à fournir des assurances raisonnables. Pour les principaux risques identifiés, BETICO réalisera-t-il une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ? Aura-t-il des moyens spécifiques consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de maîtrise des risques ?

6.3.2.1 Organisation et pilotage du dispositif de CI

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place. Cette mise en œuvre d'un dispositif de CI doit reposer sur des principes fondamentaux :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
- une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;
- des systèmes d'information adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de secours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;
- des procédures ou modes opératoires qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques / fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle, ...), quels qu'en soient la forme et le support ;
- des outils ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;

- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

6.3.2.2 Mise en place d'un comité d'audit pour surveiller le dispositif

Le dispositif de contrôle interne comprend un système visant à s'assurer de l'existence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'activité de la société. Ce dispositif de contrôle se compose notamment : de deux (02) niveaux globaux **de contrôle permanent** et d'un (01) niveau **de contrôle périodique** (appelé «3^{ème} niveau »).

- ✓ **Premier niveau** : les contrôles consistent en une surveillance permanente et opérationnelle effectuée dans le cadre du traitement des opérations. Ils portent sur le traitement et la gestion des opérations en cours de journée et sur la bonne fin des opérations et leur correcte intégration dans les systèmes comptables et de synthèses en fin de journée.

Ces contrôles de 1^{er} niveau sont réalisés par chaque collaborateur dans le cadre naturel de ses activités quotidiennes (contrôle hiérarchique).

- ✓ **Deuxième niveau** : les contrôles sont réalisés *à posteriori*, à fréquence prédéfinie ou aléatoire, par des entités non impliquées opérationnellement : les différents responsables opérationnels dans le cadre naturel de leurs fonctions et les Contrôleurs Internes.

Concernant les Contrôleurs Internes, ces vérifications sont des contrôles de fond et de forme permettant de valider la conformité du processus et des modalités de traitement relatives à une opération ou à un dossier, et de suivre de façon spécifique les différents risques qui s'y rattachent (audit interne).

Ces contrôles permanents de 2^{ème} niveau portent sur :

- la conformité des opérations réalisées par la société, de son organisation et de ses procédures internes aux :
 - obligations et réglementations professionnelles ;

- engagements contractuels liés aux activités de gestion pour compte de tiers ;
- décisions prises par les Dirigeants de la société.
- la sécurité et la validation des opérations réalisées,
- le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques associés aux opérations.
- ✓ **Troisième niveau** : à ce niveau du dispositif de CI cohabitent quatre (04) catégories d'acteurs en charge : le Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne, la Direction Générale, le Comité de Surveillance et le Contrôle Général qui doivent assurés un contrôle spécifique indépendant sur l'ensemble du dispositif de contrôle.

Ces dispositifs de contrôle, permanent et périodique, s'appuient sur des systèmes de contrôle intégrés aux processus opérationnels et fonctionnels.

Au-delà de la prise en compte des risques dans la création du plan d'audit, l'Audit Interne peut avoir une réelle valeur ajoutée dans le processus d'identification et d'évaluation des risques dans le cadre d'une approche de maîtrise globale des risques. Il apporte ainsi au management un niveau complémentaire de réassurance sur la pérennité de ce dispositif.

Le tableau 16 ci-dessous nous fait ressortir les niveaux de risques identifiés, le dispositif de CI mis en place pour maîtriser ces risques ainsi que la survenance de certains risques.

Tableau 15 : Evaluation des risques identifiés et dispositif de contrôle interne

Etapes ou tâches	Objectifs	Risques		Evaluation	Dispositif du CI / Bonnes pratiques	Constat
Traitement de l'information comptable et fiscale	S'assurer que la réglementation fiscale est respectée notamment en ce qui concerne la détermination du résultat imposable et du revenu imposable. S'assurer que toutes les informations relatives à l'enregistrement fiscal ont été établies et enregistrées.	R1:	Omission volontaire ou non de l'enregistrement de certaines charges et/ou produits (non exhaustivité)	Très élevé	L'analyse et la justification des comptes voire l'examen de la situation et des opérations après clôture de l'exercice.	Déjà survenu une fois dans l'année écoulée
		R2:	Irrégularités dans les enregistrements comptables	Très élevé	Enregistrement correct et sans délai des opérations	Jamais produit mais reste probable
		R3:	Double enregistrement d'une charge / produit	Moyen	Revoir l'organisation et adopter une nouvelle organisation	Jamais produit mais reste probable
		R4:	Erreur dans la détermination du résultat imposable	Elevé	Modification du processus de passage du résultat comptable au résultat fiscal en créant une classe d'ajustement fiscal (classe 9 par exemple) ayant pour objet de comptabiliser toutes les divergences existant entre la base comptable d'un actif ou d'un passif comptable et sa base fiscale.	Déjà survenu une fois dans l'année écoulée

Etapes ou tâches	Objectifs	Risques		Evaluation	Dispositif du CI / Bonnes pratiques	Constat
		R5:	Erreur dans le calcul du revenu net imposable	Elevé	Optimisation de la rentabilité des opérations en conformité aux lois et réglementation en vigueur.	Jamais produit et improbable
Déclaration	S'assurer que le contribuable a déposé la déclaration sur le revenu dans les délais légaux.	R6:	Fausse déclaration	Très élevé	Respect des prescrits légaux	Jamais produit et improbable
	S'assurer du dépôt annuel de la déclaration des résultats et de ses annexes dans les délais impartis.	R7:	Irrégularités dans le dépôt des déclarations	Moyen	Régularité des déclarations pour tous les impôts, l'exactitude et crédibilité des données déclarées.	Jamais produit et improbable
		R8:	Retard dans la déclaration	Elevé	Les déclarations fiscales doivent être effectuées dans les délais sans attendre.	Jamais produit et improbable
	S'assurer que l'indication sur la déclaration annuelle des salaires, des honoraires, courtages, commissions, ristournes et jetons de présence payés dans l'année civile est effectuée.	R9:	Non-déclaration et/ou défaut de déclaration des sommes sur la DADS et la DAS-2	Très élevé	Réorganiser le système d'information autour de la DADS pour améliorer la qualité des données collectées. En cas de première infraction effectuer une déclaration avant la fin de l'année au cours de laquelle la déclaration devrait être souscrite.	Déjà survenu une fois dans l'année écoulée

Etapes ou tâches	Objectifs	Risques		Evaluation	Dispositif du CI / Bonnes pratiques	Constat
Etablissement des documents	S'assurer que les documents accompagnants les déclarations sont correctement établis.	R10:	Retard dans la production ou défaut de production de la DADS et de la DAS-2 ou autres documents	Moyen	Production à temps réel de tous les documents accompagnant les déclarations.	Jamais produit et improbable
		R11:	Omissions ou inexactitudes dans la production de la DADS	Elevé	Aménager les nomenclatures de la DADS pour qu'elles soient proches de celles utilisées par les gestionnaires du personnel. Simplifier le circuit de remontée d'information de la DADS	Déjà survenu une fois dans l'année écoulée
		R12:	Incohérence entre les documents composant la liasse fiscale	Elevé	Harmonisation des documents Un bon classement des documents permet d'amoindrir les risques fiscaux	Déjà survenu une fois depuis 2 à 3 ans
Paiement	S'assurer que les paiements correspondent effectivement à des charges réelles dues par l'entreprise et sont autorisées.	R13:	Défaut ou retard de paiement de l'IS	Elevé	Les règlements doivent être effectuées dans les délais et enregistrées sans attendre	Jamais produit et improbable
		R14:	Paiement partiel de l'IS et/ou de l'IR	Modéré	Les paiements doivent être totaux.	Jamais produit et improbable
		R15:	Défaut de paiement ou	Elevé	Les règlements doivent être effectuées	Jamais

Etapas ou tâches	Objectifs	Risques		Evaluation	Dispositif du CI / Bonnes pratiques	Constat
			paiement tardif de l'ITS ou du reversement des retenues fiscales.		dans les délais et enregistrées sans attendre.	produit mais reste probable
Comptabilisation	S'assurer que la comptabilité reflète la réalité.	R16:	Erreurs d'imputation	Faible	Formation qualifiante + documentation + bilan de compétence du personnel comptable + mise à niveau comptable.	Déjà survenu une fois depuis 2 à 3 ans
		R17 :	Double comptabilisation d'un paiement	Elevé	Rapprochement comptable (les solde en Trésorerie est dépendante du rapprochement effectué en Comptabilité : celui-ci doit être lancé chaque jour, pour éviter des mouvements en doublon).	Jamais produit mais reste probable
		R18:	Erreurs de saisie (arithmétiques)	Faible	Bonne conception de l'application informatique (par l'intégration et la génération automatique des écritures comptables).	Déjà survenu une fois depuis 2 à 3 ans

Sources : nous même à partir de Rouff (2008 :14-15), Sambe & al. (2003 :405-406), Ciss (2003 :196-209), Torrel (1995 :62), Nicolet (2005 :52).

CHAPITRE VII : ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Pour des raisons de commodités nous allons procéder à l'analyse conséquente des résultats et aux recommandations. L'échantillon portant sur l'ITS et l'IS des trois dernières années, cette analyse sera basée sur la présentation des questionnaires de CI et des différents tests effectués.

La première section sera réservée à l'analyse des résultats obtenus à partir du traitement statistique des données, qui nous permettra de mettre en évidence un certain nombre de relation significatif entre BETICO et ses dispositifs de CI.

Dans la seconde, nous essayerons de faire des recommandations pour une meilleure maîtrise des risques identifiés.

7.1 Analyse des résultats

Les résultats obtenus après analyses montrent que, étant considéré comme l'outil de gestion par excellence, la gestion fiscale de BETICO-Mali (SARL) est gérée par un cabinet fiscal en collaboration avec le comptable et un consultant externe.

Analyse des charges, contrôle des montants dus et respect des dates butoirs : la gestion des honoraires versés aux personnes non immatriculées (qui n'ont pas d'identification fiscale) ne faisant pas partie du personnel salarié pose beaucoup de problème à BETICO. Tous ces consultants sont passibles de la retenue aux taux de 17,5%. Source de redressements fiscaux car en retenant les 17,5% les honoraires vont revenir chers à BETICO et/ou les consultants auront du mal à accepter cette nouvelle situation. Nous pensons que cette difficulté est due d'une part à la mauvaise conception des contrats d'embauche et d'autre part à la négligence du Directeur général à adopter une politique de gestion rigoureuse de tous ses consultants. Il est à noter que la procédure de détermination du revenu imposable n'est pas spécifique. Ainsi les opérationnels éprouvent des difficultés pour l'appliquer.

Pour l'IS, les résultats déclarés ont été corrigés par les CA provenant des factures omises et la réintégration des charges non justifiées.

Les bénéfices ainsi dégagés ont été soumis à l'IS aux taux de 35% avec majoration des droits de pénalités de 25% (article 67 du LPF (Livre des Procédures Fiscales)).

Tableau 16 : Détail des redressements concernant BETICO-Mali

LIBELLE	2007	2008	2009
CHIFFRE D'AFFAIRES ET RESULTAT			
Résultats déclarés	2 757 584	12 145 000	8 268 963
Les réintégrations			
Factures omises	5 028 050	45 540 860	17 637 861
Frais financiers		9 439 091	
Total réintégrations	5 028 050	54 979 951	17637 861
Résultat redressé	7 785 634	67 124 951	25 906 824
I. IMPÔT SUR LES SOCIETES (IS)			
Bénéfice redressé	7 785 634	67 124 951	25 906 824
Impôt redressé	2 724 972	23 493 733	9 067 388
Impôt émis	1 200 000	4 250 785	2 894 137
Droits simples compromis	1 524 972	19 242 948	6 173 251
Pénalités à 25%	381 243	4 810 737	1 543 313
Total des droits dus	1 906 215	24 053 685	7 716 564
II. ITS : RETENUE			
Montant brut des honoraires	84 524 126	119 908 944	116 375 706
Montant de la retenue à 17,5%	14 791 722	20 984 065	20 365 749
Retenue déclarée			
Droits simples compromis	14 791 722	20 984 065	20 365 749
Pénalités à 100%	14 791 722	20 984 065	20 365 749
Total des droits dus	29 583 444	41 968 130	40 731 497

Source : nous même à partir de la notification de redressement BETICO (2010) par le service des impôts

Tableau 17 : Récapitulation des redressements

LIBELLE	Droits simples	Pénalités	TOTAL
I. IS	26 941 171	6 735 293	33 676 464
II. RETENUE/Honoraires	56 141 536	56 141 536	112 283 072
TOTAL A RECLAMER	83 082 707	62 876 829	145 959 536

Source : nous même à partir de la notification de redressement BETICO (2010) par le service des impôts

L'analyse des grands livres, journaux auxiliaires et pièces comptables y afférant n'ont pas révélé d'irrégularité de nature à mettre en cause la comptabilité. Toutefois, des omissions constatées ont conduit à la correction des impôts et taxes ci-dessus.

A priori, la gestion fiscale de BETICO-Mali fait l'objet de procédures connues et adaptées aux choix d'organisation retenus (traitements en interne ou externalisés). Dans les procédures exclusivement manuelles de préparation de la déclaration fiscale, le risque d'erreur ou d'oubli est pratiquement inévitable.

Excepté l'assistant comptable (prépare les documents accompagnant les déclarations et fait la retenue à la source sur les honoraires), il existe une séparation des fonctions d'exécution, de calcul, d'enregistrement, de contrôle, de paiement et de préparation des documents accompagnant les déclarations.

Le dispositif de CI mis en place permet d'assurer la transmission exhaustive, exacte, et en temps utile des éléments validés nécessaires aux déterminations du résultat fiscal et du revenu imposable.

Il existe un processus visant à assurer la clarté des informations relatives aux avantages accordés au personnel, notamment pour les avantages en nature ou autres avantages pouvant faire l'objet de contrôle par l'Administration fiscale.

Le traitement comptable et fiscal est contrôlé par une personne d'un niveau de responsabilité approprié.

Les règles comptables appliquées par la société précisent le traitement comptable des actions et options attribuées aux dirigeants et aux salariés.

Les comptes de personnel et charges sociales font l'objet d'un examen et d'une justification périodique. Il existe également un processus de veille relatif aux obligations découlant des lois, règlement et instructions fiscales.

La qualité des déclarations de salaire se révèle particulièrement bonne, au regard notamment des résultats obtenus par les tests. Les valeurs déclarées sont en général assez proches de la vraie valeur du salaire perçu et les erreurs et/ou omissions sur certains consultants ne sont susceptibles d'engendrer que des moyens assez faibles dans les modèles de régressions. En

revanche, les données en différence apparaissent nettement plus bruitées, ce qui semblerait conduire à des moyens économétriques très importants.

La situation des consultants causent plus de problème à la société. Ce qui a été la première cause de redressement de BETICO-Mali en 2003.

Les opérations des exercices précédents, contrats, conventions, etc., sont analysées périodiquement sous un angle fiscal avec souvent des difficultés au niveau de certaines charges non justifiées (non déductibles pour l'Administration fiscale) et de la non retenue sur les honoraires de certains consultants.

Il existe un processus visant à ce que le traitement, la préparation et le dépôt des documents fiscaux, ainsi que le paiement des impôts et taxes soient effectués de façon correcte et en temps voulu.

Un processus de conservation des informations nécessaires à l'enregistrement des impôts et taxes et des événements économiques en matière de fiscalité, notamment pour la validation du taux d'impôt effectif et la détermination des impôts différés est mis en place.

Ceci nous amène à faire les recommandations suivantes au management de BETICO.

7.2 Recommandations

Les risques liés à des erreurs dans l'observation des règles fiscales ou à une gestion fiscale inefficace sont trop grands pour être négligés. Il n'est toutefois pas facile de maîtriser le processus de gestion fiscale avec des ressources limitées.

L'un des premiers motifs de sélection des dossiers d'entreprises pour un contrôle externe, qui le plus souvent peut conduire à un redressement, est le défaut de respect des obligations déclaratives, les irrégularités constatées dans le dépôt des déclarations ou les incohérences relevées entre les documents composant la liasse fiscale.

C'est pourquoi il convient d'apporter un soin particulier au respect des obligations déclaratives qui constituent la base d'une bonne gestion fiscale.

Ainsi, nos recommandations au terme de notre étude concernent essentiellement la maîtrise des risques opérationnels, à travers un contrôle assidu des étapes composant ledit processus,

interdépendances section fiscalité et comptabilité et l'externalisation des ces fonctions principales.

7.2.1 Recommandations à l'endroit des services en charge de la gestion fiscale sur les différents étapes du processus

Malgré toutes les précautions prises, un risque non négligeable existe toujours. BETICO-Mali (SARL) peut le réduire avec :

♦ Le respecter des obligations déclaratives

Dans la forme, tout d'abord, car la présentation des déclarations donne une image négative ou positive de l'entreprise qui sera déterminante pour avoir, du point de vue de l'Administration, une « bonne moralité fiscale ». Dans le respect des dates de dépôt, ensuite, car les retards sont, pour l'Administration, des signes de difficultés particulières, par exemple dans l'organisation de l'entreprise ou sa gestion fiscale et qui peuvent être un indice d'irrégularités fiscales.

Dans le contenu des déclarations, enfin, car il est l'expression du respect des règles fiscales. Les différentes informations figurant dans la liasse fiscale, sont reprises dans plusieurs documents et peuvent être facilement recoupées dans le cadre de contrôle de cohérence.

Respecter les obligations déclaratives, c'est également souscrire les déclarations dans les délais légaux. Des irrégularités en la matière peuvent conduire à l'application de procédures plus contraignantes et coercitives que la procédure contradictoire de la vérification de comptabilité.

♦ Le control de la cohérence des déclarations

Il faut respecter le principe déclaratif mais il faut également veiller à déposer des déclarations fiscales cohérentes. Les déclarations fiscales sont la "vitrine fiscale" de l'entreprise. C'est avant tout par ces déclarations que le fisc fait connaissance avec BETICO. La première lecture que vous offrez au contrôleur des impôts doit être à l'abri de toute question de fond. Une incohérence flagrante pousse à un contrôle sur pièces approfondi. Si un tel contrôle fait apparaître d'autres incohérences sérieuses, la probabilité d'être sélectionnée pour une vérification le plus souvent aboutissant à un redressement augmente énormément.

En procédant avec le comptable à une lecture fiscale et financière de l'entreprise, des déclarations personnelles et du patrimoine, BETICO doit retrouver une cohérence forte entre les flux de son entreprise, les revenus perçus personnellement et les variations de son patrimoine.

Comme tous les revenus professionnels proviennent essentiellement ou exclusivement de BETICO, tous les flux sont liés et doivent être soudés par une cohérence mutuelle.

♦ **L'assurance de la valeur probante de la comptabilité**

Dès le début de son contrôle, le vérificateur s'assure de la régularité et du caractère probant de la comptabilité. Il examine et contrôle, notamment, la validité des enregistrements comptables en les rapprochant des pièces justificatives présentées par l'entreprise. Il analyse également les différents documents concourant à la formation des résultats.

Si, à l'issue de ses premières investigations, le vérificateur est en mesure de démontrer l'existence d'irrégularités rendant la comptabilité non probante, les chances de faire prévaloir les arguments de l'entreprise lors d'un contentieux ultérieur en seront nettement diminuées puisqu'elle perdra un élément essentiel de preuve et qu'*a contrario*, l'Administration fiscale pourra substituer aux résultats déclarés, de nouvelles bases déterminées à partir des éléments dont elle dispose.

C'est pourquoi, il est de l'intérêt de BETICO de bien respecter les règles comptables. Tenue des livres obligatoires, exigence de pièces justificatives pour toute écriture, notamment les plus complexes, conformité aux préconisations comptables...

7.2.2 Recommandation à l'endroit de la Direction générale

Nous recommandons également à la Direction générale de BETICO-Mali (SARL) pour l'amélioration de son rendement opérationnel et de sa gestion fiscale de renforcer le contrôle externe de ses services fiscaux et en utilisant des logiciels éprouvés tels que : IDEA (Interactive Data Extraction and Analysis), ACL (Audit Command Language), Paye-RH, Ebd paye PRO etc. qui simplifieront la collecte électronique de données et le stockage central des informations.

BETICO devra aussi adopter une fonction fiscale de pointe dotée d'une structure de maîtrise du risque pour atteindre les objectifs suivants :

- conception organisationnelle de la fonction fiscale, définition des rôles (identifier, mesurer et définir les limites, surveiller et gérer le risque fiscal) et des voies hiérarchiques à son échelle;
- transformation et/ou conception des processus de comptabilisation des impôts;
- mise en place d'un PGI (progiciel de gestion intégrée) en vue de faciliter la communication de l'information financière liée à la fiscalité;
- soutien et redressement des contrôles internes en fiscalité;
- rédaction de la documentation relative aux processus et des manuels d'exploitation;
- analyse comparative de la rémunération des personnels en fiscalité;
- conception des grilles d'évaluation des compétences techniques;
- analyse de la fonction fiscale.

En définitive, cette deuxième et dernière partie du mémoire avait pour objectif de présenter, de décrire le processus de gestion fiscale, d'analyser les résultats obtenus et de faire des recommandations. Afin de compléter l'analyse sur les questionnaires de CI, nous avons procédé aux tests de conformité et de permanence, pour nous assurer de la conformité et de l'application permanente des procédures telles que décrites par les opérationnels car BETICO ne dispose pas d'un manuel de procédure. Ce qui nous a permis d'apporter notre humble contribution à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion fiscale de BETICO-Mali (SARL).

CONCLUSION GENERALE



Les chefs d'entreprise ainsi que les professionnels de la fiscalité et de l'audit n'ignorent pas que le non respect des dispositions fiscales peut être lourd de conséquences pour une entreprise, ou encore que la méconnaissance d'une telle disposition favorable peut générer un manque à gagner important. Mais ils savent aussi que, quelle que soit leur vigilance ou celle de leurs collaborateurs, celle-ci peut être prise en défaut à tout moment. L'entreprise est ainsi en situation de risque fiscal, risque dont la mesure peut être un élément d'information pour les dirigeants.

Le monde des organisations publiques et privées est en perpétuelle turbulence où la maîtrise des risques constitue un défi majeur du management. Cette situation doit susciter l'attention du manager au delà de l'intégration de l'homme dans la poursuite du maintien et de l'épanouissement de l'entreprise, ce dernier fit appel aux notions de l'audit fiscal qui palliera ainsi l'incertitude du dirigeant.

Ne voulant pas nous baser sur des spéculations sans fondement scientifique, notre préoccupation s'est articulée autour des questions suivantes :

- quelle est la place de l'audit dans la maîtrise des risques liés à la gestion fiscale de BETICO?
- comment identifier les situations à risque menant à des rectifications des bases des différents impôts mis à la charge de BETICO ?
- comment maîtriser les risques décelés ?

Au regard des ces questions soulevées dans l'introduction nous avons présumé que le gérant de BETICO-Mali sera à même d'apprécier l'importance et l'intérêt d'un processus de gestion fiscale « vérification fiscale blanche » qui a pour objectif l'examen de la situation fiscale de l'entreprise. Il s'agit, en fait, en ayant recours à des conseils auditeurs fiscaux ou en mettant en place un dispositif fiscal efficace, de voir de quelle façon l'entreprise appréhende la fiscalité, comment elle intègre le paramètre fiscal ainsi que le niveau de son risque fiscal.

Le conseil auditeur fiscal va s'assurer que BETICO-Mali respecte effectivement ses obligations fiscales. Il opère ainsi un contrôle de régularité qui va permettre à l'entreprise de connaître non seulement ses erreurs mais aussi et surtout le risque engendré qui en découle.

En outre, il va évaluer l'aptitude de BETICO-Mali à utiliser, au mieux de ses intérêts, les possibilités que lui offre la législation fiscale en vigueur – avantages fiscaux et financiers,

montages juridiques, planification fiscale..., son aptitude à faire preuve d'efficacité dans le cadre de sa gestion fiscale.

De ce fait, l'examen de l'ensemble des questions fiscales qui intéressent BETICO-Mali contribue à élaborer un bilan de santé fiscale, un diagnostic fiscal, élément du diagnostic général de l'entreprise. Ainsi, BETICO aura la possibilité de prévoir le risque fiscal éventuel et de bénéficier au maximum des avantages fiscaux offerts par le législateur.

La gestion fiscale naît ainsi du comportement de l'entreprise et de sa perception du paramètre fiscal qui demeure maîtrisable.

ANNEXES

Annexe 1 : Formulaire de déclaration de l'IS -----	89
Annexe 2 : Reçu de paiement de l'ITS -----	91
Annexe 3 : Reçu de paiement de l'IS -----	92
Annexe 4 : Exemple de lettre d'accompagnement-----	93
Annexe 5 : Guide d'entretien -----	94
Annexe 6 : Grille de séparation des tâches-----	95
Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne -----	96

Annexe 1 : Formulaire de déclaration de l'IS

 Reçu du Contribuable RÉPUBLIQUE DU MALI - DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS D.M.E		No du Document  0078919126	Date Limite de Dépôt: 30 Avril 2010 Date Limite de Paiement:															
ART.199(NV) CGI Impôt sur les Sociétés																		
No Fiscal: 083200561F No Compte d'impôt: 34802	Période de Souscription 2010	Période de Réalisation De: 01 Janvier 2009 À: 31 Décembre 2009	Reservé à l'Administration Date Limite de Paiement: <table border="1"> <tr> <th>Montant</th> <th>Émis</th> <th>Payé</th> </tr> <tr> <td>Droits Simples:</td> <td>2.894.137</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pénalités:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Interêts:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total:</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Signature de l'Agent	Montant	Émis	Payé	Droits Simples:	2.894.137		Pénalités:			Interêts:			Total:		
Montant	Émis	Payé																
Droits Simples:	2.894.137																	
Pénalités:																		
Interêts:																		
Total:																		
Pour: BETICO MALI BACO-DJICORONI			No de la Porte:															

Part 1 Désignation du Contribuable et de l'impôt		Impôt sur les Sociétés
BETICO MALI BACO-DJICORONI		No du Document  0078919126 Date d'Édition 26 Avril 2010
No Fiscal: 083200561F No Compte d'impôt: 34802	Période de Souscription 2010	Période de Réalisation De: 01 Janvier 2009 À: 31 Décembre 2009 Date Limite de Dépôt: 30 Avril 2010 Date Limite de Paiement:

Part 2: Déclaration et Liquidation de l'Impôt

Dans les Sociétés Anonymes, les Sociétés à Responsabilité Limitée ou en Commandite par action, un Impôt sur les sociétés (I.S.) est établi au nom de la société.
 Il en est de même pour les sociétés en commandite simple qui ont opté expressément pour ce régime et sont alors assimilées à des sociétés de capitaux. L'imposition est établie sous une cote unique au nom de la société. (Art. 199 (NV) du C.G.I.).

100	Chiffre d'Affaires Hors Taxe Taxable Réalisé	(100)	357.474.139
105	Chiffre d'Affaires Hors Taxe Exonéré d'IS Réalisé	(105)	
110	Chiffre d'Affaires Global Réalisé Arrondi (Lig. 100 + 105)	(110)	357.474.000
200	Bénéfice Comptable Réalisé	(200)	
201	Déficit Réalisé	(201)	
205	Resultat Net Comptable de l'Exercice (Lig. 200 - 201)	(205)	5.374.826
211	Impôt sur les Sociétés Comptabilisé	(211)	2.894.137
212	Amendes ou Pénalités Comptabilisées	(212)	
213	Provisions non Deductibles Comptabilisées	(213)	
214	Portion Excédentaire des Crédits des Cptes Courants Associés	(214)	
215	Portion Excédentaire de l'Amort. des Voitures Particulières	(215)	
216	Autres Réintégrations	(216)	
220	Total des Réintégrations (Lig. 211+212+213+214+215+216)	(220)	2.894.137



RÉPUBLIQUE DU MALI - DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

RT.199(NV) CGI
Impôt sur les Sociétés

No du Document



0078919126

Je certifie que les informations données sur cette déclaration sont conformes, correctes et complètes. Et je souscrit en toute responsabilité à l'impôt liquidé.

Signature:  Date: 28/04/2020

Titre: Cabinet Conseil Fiscal agréé

Reservé à l'Administration

Date Limite de Paiement:

Montant		Payé
Droits Simples:		
Pénalités:		
Interêts:		
Total:		

Signature de l'Agent

Annexe 2 : Reçu de paiement de l'ITS



Répub. e du Mali
Ministère de l'Economie et des Finances
Direction Générale des Impôts

No du Recp	0268789	2006
812178	11-OCT-2010	

Reçu de Paiement

No Fiscal 083200561F 0870S.A.R.L.
Recette des Impôts DIV. RECETTE D.M.E

Type de Document de Paiement: DECLARATION

No du Document: 0087067693

BETICO MALI

Pour:

795

BACO-DJICORONI COMMUNE V

Région : DISTRICT DE BAMAKO MALI

P.O.:

Mode de Paiement	Montant
CHEQUE CERTIFIE 4213205 B.N.D.A	693 950
Total Encaissement:	693 950

Type d'Impôt	No.Compte	Période	No Émission	Droits Simples	Pénalités	Intérêts	Acompte	Total
I.T.S	34804	10-2010		693 950				693 950
Total:				693 950				693 950

Somme Versée en Toutes Lettres: SIX CENT QUATRE-VINGT-TREIZE MILLE NEUF CENT CINQUANTE FRANC CFA

FATOUMATA MAIGA MME DIONI

Annexe 3 : Reçu de paiement de l'IS

Reçu de Paiement

République du Mali
Ministère de l'Economie et des Finances
Direction Générale des Impôts

1272629 2006
735243 19-JUL-2010

Reçu Fiscal: 083200561F 0870S.A.R.L.
Recette des Impôts: DIV. RECETTE D.M.E

Type de Document de Paiement: AVIS DE PAIEMENT
No du Document: 0083172305

BETICO MALI
Pour:
795
BACO-DJICORONI COMMUNE V
Région : DISTRICT DE BAMAKO MALI
P.O.:

Mode de Paiement	Montant
CHEQUE CERTIFIE 1268299 B.D.M	1 038 566
Total Encaissement	1 038 566

Type d'Impôt	No.Compte	Période	No Émission	Droits Simples	Pénalités	Intérêts	Acompte	Total
IMPÔT / LES SOCIETES	34802	2010	2063097	1 038 566				1 038 566
Total:				1 038 566				1 038 566

Somme Versée en Toutes Lettres: UN MILLION TRENTE-HUIT MILLE CINQ CENT SOIXANTE-SIX FRANC CFA

FATOUmata WAIGAMME DIONI

Annexe 4 : Exemple de lettre d'accompagnement

	République du Mali <i>Un Peuple - Un But - Une Foi</i> Ministère des Finances <i>—ooOoo—</i> Direction Générale des Impôts	No du Document:  0076009820	Date Limite de Dépot 31 MARCH 2010 Date Limite de Paiement

LETRE POUR IMPÔT / LES SOCIÉTÉS

No Fiscal: 083200561F 0870S.A.R.L.	No Compte 34802	Période d'imposition: 2011	Période de Réalisation De: À:
---	---------------------------	--------------------------------------	--

C/O:

BETICO MALI

Pour:

795

BACO-DJICORONI, COMMUNE V
DISTRICT DE BAMAKO, MALI

Centre de gestion: D.M.E Centre de Paiement:	Unité/Seteur:
---	----------------------

Désignation du Contribuable et Indication de l'Impôt LETRE POUR IMPÔT / LES SOCIÉTÉS

BETICO MALI Pour:	No du Document:  0076009820	Date d'Édition 24 FEBRUARY 2010
No Fiscal: 083200561F No Compte 34802	Période d'imposition: 2011	Période de Réalisation De: À:
		Date Limite de Dépot 31 MARCH 2010 Date Limite de Paiement

Avis d'Acompte Provisionnel.

Le Chef de Division

Cher(e) Contribuable,

Conformément aux dispositions des articles 276 et 278 du livre des procédures fiscales, vous êtes astreint au paiement de trois acomptes provisionnels pour le compte de l'impôt et de la période d'imposition ci-dessus indiqués.

Le montant de votre acompte pour l'échéance du : 31-03-2010 est arrêté à la somme de francs cfa de: 1,062,687.50.

Droits Constatés	Émis
Droits Simples:	1 062 688
Pénalités:	
Intérêts:	
Total:	1 062 688

Annexe 5 : Guide d'entretien

Question principale	Questions auxiliaires
Comment se passe la gestion fiscale à BETICO?	Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion fiscale ?
	Quel est le processus habituel de déclaration de l'ITS et de l'IS ?
	Qui interviennent dans le processus ? Quelles en est leurs fonctions ?
	Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en place pour mener à bien les attributions ?
	L'entreprise est-elle attentive au respect des règles réglementaires et au suivi des taxes obligatoires selon les caractéristiques de l'activité et de l'entreprise
	Quels sont les documents qui accompagnent cette déclaration (ITS et IS) ?
	Comment gérez-vous fiscalement les honoraires de vos consultants ?
	A quelles dates réglez-vous et liquidez- vous l'ITS et l'IS ?
	Y a-t-il une procédure de collecte des informations liées au <i>cut off</i> confirmée par le service fiscal et le service comptable ?

Source : nous même

Annexe 6 : Grille de séparation des tâches

Tâches	Service				
	Fiscaliste	Consultant comptable	Comptable	DG	DGA
Enregistrement comptable		C	EN		
Contrôle de toutes les PJ comptabilisées		C			
Imputation comptable		C	EN		
Préparation des documents accompagnant les déclarations.		EX		A	
Enregistrement au journal des charges/produits et personnel		C	EN		
Enregistrement aux comptes impôts	C		EN		
Qui assure la mise en adéquation des contrats de travail, des avenants, des accords d'entreprise avec ces consultants ?				A	
Retenue à la source sur les honoraires		EX			
Déclaration fiscale	EX				
Païement d'impôts			EX	A	
Signature des chèques				A	A
Envoi des chèques			EX		

EN = enregistrement

EX = exécution

A = autorisation

C = contrôle

Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		PROCESSUS : GESTION FISCALE		FOLIO 1/ 4	
Objectifs de contrôle : - s'assurer que la réglementation fiscale est respectée notamment en ce qui concerne la détermination du résultat imposable et du revenu imposable ; - s'assurer que toutes les informations relatives à l'enregistrement fiscal ont été établies et enregistrées ; - s'assurer que les documents accompagnants les déclarations sont correctement établis.					
Questions	Réponse			Observations et indications	Réf
	Oui	N/A	Non		
TRAITEMENT COMPTABLE & FISCAL					
1. Le service comptabilité tient-il un registre des réceptions et de retours ou réclamation pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?	X				
2. Existe-t-il un contrôle de l'exhaustivité des enregistrements?	X			Le consultant externe	
3. Rapprochement de journaux paie, grand-livre et DADS?	X				
4. Faites-vous la différence entre les produits imposables ou non imposables ?	X			A l'établissement des déclarations du BIC	
5. Le calcul de la détermination du résultat fiscal fait l'application des règles liées à la non déductibilité ou déductibilité différée des charges ?	X			Avec difficultés d'interprétation des textes fiscaux	
6. Le traitement des plus values, des sursis d'imposition est-il correct ?	X				
ETABLISSEMENT DE DOCUMENT					
7. Comment sont établis les documents accompagnant les déclarations ?				A partir des états financiers	
8. Comment sont-ils composés ?				Des éléments	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	PROCESSUS : GESTION FISCALE			FOLIO 2/ 4	
Objectifs du contrôle : ☞ s'assurer que le contribuable a déposé la déclaration sur le revenu dans les délais légaux ☞ s'assurer du dépôt annuel de la déclaration des résultats et de ses annexes dans les délais impartis. ☞ s'assurer que l'indication sur la déclaration annuelle des salaires, des honoraires, courtages, commissions, ristournes et jetons de présence payés dans l'année civile est effectuée.					
Questions	Réponse			Observations et indications	Réf
	Oui	N/A	Non		
DECLARATION					
9. Les formulaires de déclaration de l'ITS et de l'IS sont remplis selon les normes fiscales ?	X				
10. Les informations nécessaires aux déclarations de l'ITS et de l'IS sont toujours disponibles à temps ?	X				
11. Les avantages en nature afférents aux véhicules, logements, services, produits... mis à la disposition des salariés, à titre gratuit ou pour un prix modeste, par BETICO sont-ils annuellement déclarés ?			X		
12. Existe-t-il un registre unique de la situation des consultants ?	X				
13. Les consultants sont-ils correctement déclarés ?			X		
14. Les honoraires des différents consultants font-ils une retenue à la source ?			X	Pas tout le temps	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		PROCESSUS : GESTION FISCALE		FOLIO 3/ 4	
Objectifs du contrôle : ☞ s'assurer que les paiements correspondent effectivement à des charges réelles dues par l'entreprise et sont autorisées ; ☞ s'assurer que la comptabilité reflète la réalité.					
Questions	Réponse			Observations et indications	Réf
	Oui	N/A	Non		
PAIEMENT					
15. Les dates de paiement des acomptes sont payées aux dates prévues par l'AF ?	X				
16. La date de liquidation de l'impôt est toujours respectée ?	X				
17. La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ?	X				
COMPTABILISATION					
18. La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?	X				
19. Les impôts payés sont-ils comptabilisés parmi les charges ?	X				
20. Les factures et leurs pièces justificatives sont-elles annulées après leur règlement ?	X			Pour éviter une double comptabilisation. Elles sont archivées pendant 10 ans	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		PROCESSUS : GESTION FISCALE		FOLIO 4/ 4	
Objectifs du contrôle : s'assurer que les contentieux dus aux contrôles fiscaux ne sont pas lourds de conséquences pour BETICO.					
Questions	Réponse			Observations et indications	Réf
	Oui	N/A	Non		
21. BETICO a-t-il reçu de l'Administration Fiscale (AF) : ■ une demande d'information? ■ une demande de justification ou d'éclaircissement ?	X X			Concernant les paiements des honoraires	
22. L'entreprise a-t-elle fait l'objet d'un contrôle fiscal : ■ sur pièce ? ■ vérification de comptabilité ?	X		X	Vérification de la comptabilité, tous les trois (03) ans.	
23. BETICO a-t-il subi des redressements fiscaux au cours des trois dernières années? ■ Pour quel motif	X			Sur les honoraires et les avantages en nature	
24. A combien se sont élevés ses redressements ?					
25. BETICO a-t-il cherché à éviter ces redressements ? ■ Comment ?	X			Réduire au maximum les avantages des consultants non déclarés	
26. Y a-t-il un service fiscal dans l'entreprise ?			X	Conseiller fiscal	
27. En cas de litige BETICO externalise t-il ce service ?	X				
28. A combien s'élève ses consultations ?				Conseil fiscal/contrat	
29. L'entreprise a-t-elle déposé auprès de l'AF ¹² des réclamations : contentieuses ou gracieuses ? ■ Pour quel motif ?			X		
30. Y a-t-il eu de satisfaction suite à ces réclamations ?					

¹² Administration fiscale

BIBLIOGRAPHIE



Ouvrages et manuels

1. AHMED Sid Karim (2008), *Droits fondamentaux du contribuable et procédures fiscales*, Tome 2, Editions Harmattan, Paris, 187 pages.
2. AHOUEANGANSI Evariste (2006), *Audit et révision des comptes*, Editions MondExperts, Abidjan ou Cotonou, 33-227 pages.
3. AUBERT Benoit & BERNARD Jean-Grégoire (2004), *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Les presses de l'Université de Montréal, Canada, 25 pages.
4. BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 11 pages.
5. BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance*, 3^{ème} édition Economica, 36 pages.
6. BERNARD Frédéric, SALVIAC Eric (2008), *Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques*, Editions Maxima, Paris, 118-120 pages.
7. BERTIN Élisabeth, VAURS Louis (2007), *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Edition d'Organisation, Paris, 45 pages.
8. BOUCHET Michel-Henry (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education, Paris, 88-97 pages.
9. BOUTET Jacques, *Organisation du système d'information comptable et de gestion*, Nathan, Paris, 160 pages.
10. BOUTTE Gilbert (2006), *Risques et catastrophes: comment éviter et prévenir les crises*, Editions du Papyrus, Paris, 60 pages.
11. CHADEFAUX M. (1987), *L'audit fiscal*, Editions Litec, Paris, 39 pages.
12. CHAPELLE Ariane ; Georges HUBNER (2006), *Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier*, Editions Larcier, Paris, 7-208 pages.
13. CHEVASSUS-au-Louis Bernard (2007), *L'analyse des risques : L'expert, le décideur et le citoyen*, Editions Quae, Paris, 10-38 pages.
14. CISS Omar Alioune (2003), *Le Praticien : Traité pratique de la fiscalité sénégalaise*, 1^{ère} édition, Editions comptables et Juridiques, Dakar, 196-209 pages.
15. COZIAN Maurice (2004), *Précis de fiscalité des entreprises*, 28^{ème} édition, Editions du Juris-Classeur, Paris, IX-520 pages.
16. DAYAN Armand & al. (2008), *Manuel de gestion*, 2^{ème} édition, volume 1, ELLIPSES/AUF, Paris, 671 pages.

17. DISLE Emmanuel & Jacques SARAF (2009), *Résumé : Processus 3 "Gestion fiscale et relations avec l'administration des impôts"*, Tome 1, Edition Dunod, Paris, 342-345 pages.
18. ESCH Louis, KIEFFER Robert, LOPEZ Thierry (2003), *Asset & Risk Management: La finance orientée "risques"*, Editions Boeck, Paris, 21 pages.
19. FOUCHER (1996), *Les Mémentos comptable : Fiscalité de l'entreprise*, Les éditions Foucher, Paris, 36 pages.
20. GOBBE François (2004), *Stop à l'évasion fiscale et à la compétition fiscale*, Edition Kairos Europe, 40 pages.
21. LARRAT Louis (2008), *Benchmark européen de pratiques en intelligence économique*, Editions Harmattan, Paris, 247 pages.
22. LEGRAND Gérard (2006), *Le recouvrement de l'impôt : organisation et contentieux*, Litec, Paris, 53-305 pages.
23. LEMETTRE Jean-François (2008), *Risque, information et organisation*, Editions Harmattan, Paris, 44 pages.
24. MADERS Henry-Pierre; Jean MASSELIN (2006), *Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 4-261 pages.
25. METZGER Jean-Paul (2004), *Médiation et représentation des savoirs*, Edition Harmattan, Paris, 160-161 pages.
26. MOREL Gervais (2005), *Fiscalité des entreprises*, 12^{ème} édition, Les éditions d'Organisation, Paris, 9-257 pages.
27. MYKITA Patrick, ALLALI Chérif-Jacques (2007), *Fiscalité de l'entreprise*, 9^{ème} édition, Editions Foucher, Paris, 5-216 pages.
28. OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 77 pages
29. PINARD-FABRO Marie Hélène (2008), *Audit fiscal, audit des comptes annuels*, Editions Francis Lefebvre, Paris, 13-291 pages.
30. RENARD Jacques (2009), *Théorie et pratique de l'AUDIT INTERNE*; 7^{ème} édition, Les éditions d'organisation, Paris, 155 pages.
31. SAMBE Oumar, DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Le praticien comptable système comptable OHADA*, 3^{ème} édition, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 393-404 pages.

32. SERLOOTEN Patrick (2008), *Droit fiscal des affaires*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 67 pages.
33. TORREL Roland (1995), *Contrôle fiscal : les clés du contrôle fiscal par la jurisprudence*, Maxima, Paris, 62 pages.
34. VAYRE Pierre, VANNINEUSE Alain (2003), *Le risque annoncé de la pratique chirurgicale*, Springer-Verlag, Paris 111 pages.
35. VERNIMMEN Pierre (2010), *Finance d'entreprise*, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1090 pages.
36. VIEILLEDENT Bernard & al. Cellule juridique SNPDEN (2010), *Recueil Juridique : Chronique de la cellule juridique*, Alapage, Paris, 256-261 pages.
37. WADE Marie Delphine Ndiaye et DIEYE Mohamed (2007), *La pratique fiscale sénégalaise*, 3^{ème} édition, BSDA, Dakar, 18 pages.

Articles

38. BCHIR Mohamed Ali (2008), Tolérance de la fraude et évasion fiscale ; une analyse expérimentale du modèle de Greenberg, *Revue économique*, (182) :172.
39. BIDAUD Hervé & Emmanuel LLINARES (2006), Mise en place d'une politique de pris de transfert et organisation d'une fonction fiscale performante, *Revue les reflets*, (79) : 52.
40. BILODEAU Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue française de l'audit interne*, (157) : 10.
41. BOUANICHE José (2004), Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue française de l'audit interne*, (168) : 6-8.
42. BUSTAMANTE Pierre & RIVIERE Olier (2004), Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque*, (657) :67.
43. GROB Renaud (2005), Restructuration : les conséquences fiscales de la nouvelle donnée comptable, *Revue économique*, (815) :21.
44. JACQIAU Hervé (2007), Maîtrise des risques projets d'un système de transport public, *Revue La Cible*, (105) :25-27.
45. JIMENEZ Christian & Patrick MERLIER (2004), Prévention et Gestion des risques opérationnels, *Revue Banque*, Paris, 283.
46. NICOLET Marie- Agnès & al (2005), Contrôle interne des risques opérationnels, *Revue Banque*, (668) : 52.

47. ROUFF Jean-Loup (2008), Contrôle interne, audit interne et qualité, *Revue française de l'audit*, (189) : 14-15.
48. RUDRUM D (2005), "From narrative representation to narrative use: Towards the limits of definition", *Narrative*, Vol. 13, (2): 200.
49. SAMAD-KHAN Ali, Stéphane LE BLEVEC & Bertrand MONCELET (2005), Gestion des risques opérationnels : Approches traditionnelles insuffisantes, *Revue Banque*, (670) : 46.
50. SPENLE Sylvain (2009), Gestion des risques opérationnels, *Revue française de l'audit interne*, (180) : 17.
51. VINCENTI Dominique, Dresser une cartographie des risques, *Revue Audit*, (144) in Renard (2009 :155).

Sources internet

52. INERIS (2009), Guide de management SSE, Maîtriser le risque pour un environnement durable www.ineris.fr/guide-sse/guide/fiches/fiche_2/Fiche_02_a5.htm.
53. LANDWELL & Associés (2009), Traitement comptable des impôts sur le résultat selon les normes IFRS : un regard prospectif, http://www.landwell.fr/assets/files/pdf/2009/ifrs_impots_comptabilisation_positions%20fiscales_incertaines_052009.pdf.
54. SIA Conseil (2008), Finance & Stratégies, <http://finance.sia-conseil.com/20081216/les-cles-de-la-gestion-des-risques-operationnels>.
55. TERRY William Conseil (05/01/2010), Notice Méthodologie / Décrire les processus de son organisation, <http://wtc.cobalt-informatique.com/uploads/NOM-02-01%20Description%20des%20processus.pdf>.
56. WALES Jimmy, Wikipedia <http://fr.wikipedia.org/wiki/Interview>.