



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**20^{ème} Promotion
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Cartographie des risques liés au processus
comptable : Cas de la Compagnie Cinq sur Cinq**

Présenté par :

SESSOUMA Moussa

Dirigé par :

M. BA Amadou

**Professeur à l'ENEA
Sénégal - Dakar**

Bibliothèque du CESAG



105553

Octobre 2009

M0353AUDIT10

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire :

A nos parents, Madame SESSOUMA SITA SANOGO et Monsieur MAMADOU, qu'ils trouvent dans ce document le fruit de leur soutien et effort,

A nos frères et sœurs : Abdoulaye, Souleymane, Salif et Salimata pour leurs soutiens,

A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS

AICPA	American Institute of Certified Public Accountant
AT	Accident de travail
COSO	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission
CCCQ	Compagnie Cinq sur Cinq Sarl
DFC	Direction Financière et Comptable
DV	Direction des ventes
DG	Direction Générale
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du droit des Affaires en Afrique
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africain
CNC	Conseil National de la Comptabilité
CCOA	Conseil Comptable Ouest Africain
ETAFI	Etats financiers
CC	Compte de charge
CP	Compte de produits
CPPC	Conseil Permanant de la Profession Comptable
CIA	Certification Internationale en Audit Interne
CI	Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: test de permanence réception des factures - règlement fournisseurs.....	58
Tableau 2: test de permanence facturation-Recouvrement	59
Tableau 3: Identification des risques liés au sous- processus réception des factures-règlement fournisseur	62
Tableau 4: Identification des risques liés au sous- processus facturation-recouvrement client.....	64
Tableau 5: identification des risques	65
Tableau 6: Cotation des risques	67
Tableau 7: Evaluation de la probabilité de survenance	68
Tableau 8: Echelle de mesure de l'impact des risques.....	70
Tableau 9: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance	73
Tableau 10 : Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	75
Tableau 11 : proposition de plan d'actions pour douze mois.....	79

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Matrice d’évaluation des risques.....30

Figure 2: Analyse qualitative des risques opérationnels32

Figure 3: le référentiel.....37

Figure 4 : Organigramme de la Compagnie CINQ sur CINQ.....49

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
LISTE DES TABLEAUX.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus comptable.....	10
1.1 Description du Processus comptable.....	10
1.1.1 Réception des factures - règlement fournisseurs	11
1.1.2 Facturation - recouvrement.....	11
1.1.3 Collecte des informations	11
1.1.4 Vérification des preuves.....	12
1.1.5 Imputation	12
1.1.6 Contrôle des saisies.....	12
1.1.7 Validation des saisies.....	12
1.1.8 Edition des états financiers	13
1.2 Objectifs du processus comptable.....	13
1.3 Risques opérationnels liés au processus comptable	13
1.3.1 Définition du risque opérationnel.....	14
1.3.2 Classification des risques	14
1.3.2.1 Les risques selon leur nature	14
1.4 Risques opérationnels.....	14
1.4.1 Risques liés à l'environnement et sa gestion	15
1.4.2 Risques inhérents liés l'organisation de la comptabilité	15
Chapitre 2 : Méthodologie de l'élaboration d'une cartographie des risques.....	16

Introduction	16
2.1 Processus de mise en place d'une cartographie des risques	17
2.1.1 Définition de la cartographie des risques	17
2.1.2 Les objectifs de la cartographie des risques	18
2.1.3 Les types de cartographie.....	21
2.1.3.1 La cartographie globale	21
2.1.3.2 Cartographie thématique.....	21
2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	22
2.2.1 Les différentes approches de la cartographie des risques	22
2.2.1.1 Le bottom-up	23
2.2.1.2 Le top-down.....	23
2.2.1.3 L'approche combinée	23
2.2.1.4 L'approche par le benchmarking	24
2.2.1.5 L'approche par l'auto-évaluation	24
2.2.1.6 L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques	24
2.2.1.7 Les points d'entrée.....	24
2.2.1.8 La macro cartographie	24
2.2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	25
2.2.2.1 Cadre méthodologique.....	25
2.2.2.2 La Phase de préparation.....	25
2.2.2.3 La phase de planification.....	25
a. Identification et analyse des risques	26
b. Evaluation des risques	27
c. Hiérarchisation et mesure des risques	30
d. Identification et évaluation du contrôle interne.....	33
e. La matrice des risques est la représentation sous forme d'un tableau des différents risques	33

2.2.2.4	La phase d'action.....	34
2.2.2.5	La phase de reporting des risques résiduels.....	34
2.2.2.6	La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action.....	34
2.2.2.7	Amélioration et mise à jour de la démarche	35
Chapitre 3 : Approche méthodologique de la recherche		36
3.1	Le référentiel proposé	37
3.1.1	Outils de collecte des données	38
3.1.2	Collecte des données.....	38
a.	Outils de collecte des données.....	38
b.	Outils d'analyse des données.....	39
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		41
Introduction		42
Chapitre 4 : Présentation de la compagnie cinq sur cinq –SARL		43
4.1	Présentation de la compagnie cinq sur cinq	43
4.1.1	Contexte de création	43
4.1.1.1	Vision.....	43
4.1.1.2	Mission	44
4.1.2	Produits de la compagnie en matière de vente.....	44
4.1.2.1	Les produits	44
a.	Le riz.....	45
4.1.2.2	L'organisation générale	48
a.	La direction générale	49
b.	La direction commerciale	50
c.	La direction financière.....	50
4.1.2.3	Les objectifs et organisation du processus comptable.....	50
a.	Les objectifs du processus comptable	50
b.	Organisation du processus comptable	51

Chapitre 5 : Description du processus comptable	52
5.1 Réception des factures - règlement fournisseurs.....	52
5.2 Facturation - recouvrement clients.....	54
5.3 La collecte des informations	56
5.4 La vérification des preuves	56
5.5 Validation des saisies.....	56
5.6 Les états de rapprochements bancaires	56
5.7 L'édition des états financiers	57
Chapitre 6 : Cartographie des risques liés aux processus comptables de la compagnie	60
6.1 Analyse du contexte	60
6.2 Identification des risques liés au- sous processus réception des factures-règlement fournisseurs et d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques	61
6.2.1 Identification des risques liés au sous-processus réception des factures-règlement fournisseurs.....	62
6.2.2 Identification des risques liés au sous- processus facturation-recouvrement client 64	
6.2.2.1 Identification des risques liés au sous- processus collecte des informations à l'édition des états financiers.....	65
6.2.2.2 Evaluation du contrôle interne et du niveau des risques	66
6.2.3 Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance du risque	66
6.2.2.3 Evaluation de la probabilité de survenance	67
6.2.2.4 Evaluation l'impact des risques	70
6.2.3 Hiérarchisation des risques liés au processus comptable.....	73
6.2.4.1 Hiérarchisation des risques selon la probabilité de survenance	73
6.2.4.2 Hiérarchisation des risques selon leur impact	75
6.3 Présentation de la cartographie des risques liés aux processus comptables.....	77
6.3.1 Plans d'actions	79
6.3.2 Recommandations.....	80
Conclusion de la deuxième partie	81

Conclusion générale 82

ANNEXES 83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique et technologique paraissent aujourd'hui instable, en perpétuelle évolution dans le temps et dans l'espace. Il ressort que les qualifications qui caractérisent le mieux l'état actuel de l'environnement de la gestion soit : complexe, turbulent, incertain

- complexe car les interrelations, interdépendances entre toutes les variables, sont difficilement connues et maîtrisées par les gestionnaires ;
- turbulent car les évolutions sont rapides, fréquentes, dispersées, nombreuses, peu prévisibles et induisent en permanence un état de connaissances très incertain.

Ainsi, les entreprises se trouvent confronter à des risques de plus en plus importants et fréquents. Ces risques sont divers et touchent les activités principales de l'entreprise, à savoir les approvisionnements, la production, la commercialisation et l'information financière. Claude Alazard Sabine Separi (2004 :25).

Dans ce nouvel environnement où chaque erreur peut être préjudiciable, la survenance des risques peut affecter la rentabilité de l'entreprise, diminuer ses performances et à long terme constituer une menace pour la continuité de son exploitation.

La maîtrise des risques est alors devenue un enjeu stratégique pour les dirigeants et a conduit ceux-ci à porter un intérêt particulier au contrôle interne, notamment la fiabilité des informations comptables faisant partie des objectifs fondamentaux de tout dispositif de contrôle interne.

En effet, il est d'usage de dire que la tenue d'une comptabilité constitue une obligation légale pour toutes les entreprises. Les risques sont inhérents aux opérations comptables, l'insuffisance ou l'absence de leur maîtrise provoque inévitablement des pertes financières.

Selon Colasse (1996 : 23) la tenue d'une comptabilité constitue une obligation légale pour toutes les entreprises. Des contraintes spécifiques sont en outre prévues pour les entreprises présentant certains caractères juridiques, atteignant une certaine dimension ou effectuant certaines opérations. Ces dispositions, de portée générale, contraignent les entreprises de toute forme à procéder à un enregistrement systématique des opérations qu'elles effectuent qui compte nécessairement :

- un enregistrement chronologique des opérations, au fur et à mesure qu'elles peuvent être constatées (journal) ;

- une récapitulation périodique des mouvements ayant affectés tous les comptes tenus par l'entreprise (grand livre) ;
- la confection de comptes annuels : le bilan, le compte de résultat, l'annexe qui forment un.

Du fait de ces obligations juridiques, toute entreprise est tenue de procéder à l'enregistrement et au traitement systématique des informations relatives à ses activités et à son patrimoine.

Elle élabore ainsi un matériau susceptible de servir de support à l'établissement du diagnostic financier. Si la production de l'information comptable présente un caractère systématique, elle résulte également de règles ou de principe relativement homogène. En effet, les comptabilités d'entreprises, du fait qu'elles sont soumises à une normalisation, « s'appuient sur une terminologie et des règles communes, produisent des documents de synthèse dont les présentations sont identiques d'une entreprise à une autre ».

En effet, le non respect de ces obligations constitue un danger pouvant conduire toutes organisations ou entreprises à une cessation de ses activités.

La question de la gestion des risques est aujourd'hui primordiale pour les entreprises et ne saurait se limiter à la seule expertise des directions comptables et financières. Il convient en effet de travailler en amont de ces directions pour garantir une maîtrise de ces risques qui la plus part du temps, prennent naissance dans l'ensemble des processus de gestion des entreprises. C'est pourquoi il serait nécessaire de disposer d'outils capables permettant de recenser et classer les risques opérationnels. La survenance de certains risques plus ou moins graves n'a rien de nouveau, ce qui est dû au manque de vigilance, d'anticipation, de compétence et de sens de responsabilité qui sont nettement moins acceptés. Il doit être fait état des risques de manière constante afin d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement, des activités, de visibilité, gage d'un meilleur niveau de performance de management des risques.

Cependant, notons que la pratique de la gestion des risques n'est pas nouvelle, elle a toujours été la préoccupation des entreprises Pouliot et Bilodeau (2002 : 35). Les procédés mis en place pour les maîtriser ont concerné aussi bien la gestion des ressources humaines et la mise en place d'un système d'information fiable que l'instauration d'un dispositif de contrôle interne. Les méthodes traditionnelles d'audit ont montré leurs limites car basées le plus souvent sur les vérifications de conformité du contrôle interne. L'audit de nos jours, s'oriente vers une gestion moderne basée sur une approche par les risques. Celle-ci s'exprime en

termes d'efficience et d'efficacité. L'élaboration alors du profil de risques de l'entreprise serait indispensable.

La commercialisation des denrées alimentaires par les entreprises ou organisations devient de plus en plus préoccupante depuis l'avènement de la crise financière, la compagnie cinq sur cinq (CCCQ) est l'une de ces entreprises qui effectuent des opérations d'achats et ventes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

A cet effet, elle classe, saisit, enregistre dans sa comptabilité toutes opérations entraînant des mouvements de valeur qui sont traitées avec des tiers ou qui sont contractées ou effectuées dans le cadre de sa gestion interne et externe. Elle fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquelles elle est assujettie légalement ou de part ses statuts ainsi que les informations nécessaires aux besoins des divers utilisateurs. Son organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base, le traitement en temps opportun des données enregistrées, la mise à disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance.

Ainsi, les retards dans les travaux de contrôle et de transmission des factures des fournisseurs aux services comptables créent les conditions d'omissions de comptabilisation ou de comptabilisation à des périodes inadéquates de ces factures, ce qui rend inexacts les états financiers produits. Ainsi, l'absence de prises d'inventaire (ou une mauvaise prise d'inventaire) des stocks fait peser une incertitude sur les montants comptables de stocks.

Cependant il est à noter que les retards dans les travaux de contrôle et de transmission des factures des fournisseurs aux services comptables constituent l'un des problèmes que vit la compagnie cinq sur cinq (CCCQ), le retard dans la production des états financiers en un autre. Ainsi, le manque d'une cartographie des risques serait un handicap dans l'objectif d'identifier, classer, hiérarchiser les risques liés à la fiabilité des états financiers.

Il est d'usage de dire que les risques sont inhérents aux opérations comptables. On peut citer entre autres :

- le risque perte de facture,
- le risque de retard de production des états financiers,
- le risque des transactions non autorisées,
- le risque d'erreurs sur les montants,

- le risque d'erreurs sur la date des enregistrements,
- le risque d'erreurs de présentation.

Il ressort que les risques répertoriés trouvent leurs origine dans :

- la faiblesse ou l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne ;
- la non application des procédures ou leurs méconnaissance par le personnel ;
- l'inattention ou la non qualification du personnel.

En outre, l'absence d'une culture et d'une gestion du risque des opérations comptables formalisées ou documentées au sein de la compagnie cinq sur cinq, matérialisées par l'inexistence d'un service d'audit interne, d'un profil des risques significatifs et d'une communication adéquate en ce qui concerne les risques, ne fait qu'accroître leur probabilité de survenance.

Pour une entreprise à fort caractère de ses activités comme la compagnie cinq sur cinq, la gestion de ses risques comptables revêt une importance sans précédente, en ce sens que les opérations comptables constituent un maillon essentiel sans lequel, les objectifs ne peuvent être atteints, il apparaît indispensable de corriger toutes ses défaillances.

Au-delà de ses corrections, pour une gestion efficace, la prise en compte de la dimension du risque dans toutes les démarches de maîtrise est importante. Elle met l'accent sur le coté menaçant et vise à éliminer ses effets potentiels. Une attention particulière serait accordée aux risques majeurs.

La question qu'on serait tenté de se poser, est comment gérer efficacement les risques majeurs ?

Les réponses seraient de :

- renforcer les dispositifs de contrôle interne ;
- former le personnel afin qu'ils maîtrisent mieux les procédures, leur sensibiliser pour qu'ils les appliquent correctement ;
- répertorier les meilleures pratiques en matière de gestion des risques pour une éventuelle adaptation ;
- concevoir la cartographie des risques liés au processus comptable.

La dernière solution apparaît opportune car elle est un préalable pour une gestion rationnelle des risques.

En effet, l'importance des risques dégagés à partir de cette cartographie, déterminera le renforcement des dispositifs de contrôle interne, de la formation du personnel pour une maîtrise parfaite des procédures, ainsi que la détermination des stratégies susceptibles de les atténuer.

Au regard de la solution adoptée, la question de recherche que nous nous posons est : comment concevoir une cartographie des risques liés au processus comptable à la compagnie cinq sur cinq ?

En d'autres termes et de manière spécifique :

- quelle démarche pour identifier les risques liés au processus comptable de la compagnie cinq sur cinq ?
- quels sont les outils adéquats utilisés pour une évaluation correcte des risques de la compagnie cinq sur cinq ?
- comment cette cartographie des risques permet-elle d'améliorer le contrôle interne de la compagnie cinq sur cinq ?

La recherche des réponses à toutes ces questions a motivé le choix de notre thème qui est le suivant : Elaboration d'une cartographie des risques liés au processus comptable : Cas de la compagnie cinq sur cinq Sarl.

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer une cartographie des risques liés au processus comptable et, montrer son rôle pour une gestion efficace de l'ensemble des opérations à effectuer.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- identifier et analyser les risques liés au processus comptable ;
- évaluer les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ;
- inscrire les risques dans la cartographie suivant leur hiérarchisation (niveau de risques et niveau de maîtrise) afin de prendre en compte les risques majeures.

Dans ce travail, nous nous limiterons au processus de la comptabilité financière, d'élaboration de l'information comptable et financière.

Pour une entreprise de la dimension de la compagnie cinq sur cinq, l'utilisation de moyens de gestion moderne incluant la prise en compte des risques est capitale. La cartographie des risques, qui est un instrument de classement, de comparaison et d'hierarchisation des risques permettra à la compagnie cinq sur cinq :

- d'identifier les risques liés au processus comptable sur lesquels il faut rapidement se pencher ;
- de mieux assurer la sécurité et la sauvegarde du patrimoine.

Elle nous donnera l'opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de notre formation, de nous permettre aussi de nous approprier la maîtrise des différentes étapes de la réalisation d'une cartographie des risques.

Ce sera un outil d'aide à la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

Ce mémoire s'articulera en deux parties :

- la première partie constituera le cadre théorique de l'étude. Cette partie nous permettra de cerner la spécificité des risques opérationnels liés au processus comptable.
- la seconde partie nous permettra d'élaborer et présenter une cartographie des risques opérationnels liés au processus comptable que nous proposerons à la compagnie cinq sur cinq.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Introduction

Les systèmes d'information occupent une place prépondérante dans les marchés aujourd'hui, et se trouvent de ce fait au cœur des préoccupations quand on met en œuvre une démarche de maîtrise des risques opérationnels. Toute entreprise devrait donc inclure un volet risque opérationnel dans la comptabilité.

Par ailleurs, on note le développement des systèmes de gestion dédiés à un meilleur suivi du patrimoine de l'entreprise ainsi qu'à une bonne gestion des risques opérationnels inhérents. Tout ceci dans le respect et l'application de certaines règles comptables édictées par les normes internationales et reprises au niveau des actes uniformes de l'OHADA et des plans comptables.

L'insuffisance de l'application des règles et normes constitue une porte ouverte aux risques liés à la gestion de la comptabilité.

La partie théorique sera consacrée à la revue de la littérature à travers laquelle nous aurons à décrire le processus comptable, ainsi que la méthodologie de recherche ayant permis de collecter les informations pour la conception de la cartographie.

Chapitre 1 : Risques opérationnels du processus comptable

La comptabilité est un processus, composé de règles et de principes édictés, pour sa bonne marche et pour une meilleure finalité c'est-à-dire la production d'états financiers sincères et réguliers.

Selon SARDI (2005 : 37), « les principes comptables représentent un ensemble de conventions qui servent souvent de référence pour déterminer les méthodes d'évaluation et de comptabilisation, et dont le respect est un élément essentiel de la sincérité des comptes »

Les systèmes d'information occupent une place prépondérante dans les marchés aujourd'hui, et se trouvent de ce fait au cœur des préoccupations quand on met en œuvre une démarche de maîtrise des risques opérationnels. Toute entreprise devrait donc inclure un volet risque opérationnel dans sa comptabilité.

Par ailleurs, on note le développement des systèmes de gestion dédiés à un meilleur suivi du patrimoine de l'entreprise ainsi qu'à une bonne gestion des risques opérationnels inhérents. Tout ceci dans le respect et l'application de certaines règles comptables édictées par les normes internationales et reprises au niveau des actes uniformes de l'OHADA et des plans comptables.

1.1 Description du Processus comptable

Cette section nous permettra de prendre connaissance du processus comptables dans les entreprises.

On peut définir le processus comptable comme étant un ensemble d'activités homogène permettant de transformer des opérations économiques en informations comptables et financières grâce au passage par la « mécanique comptable ».

Le cycle d'exploitation des entreprises entraîne souvent des flux financiers qu'il faut justifier et dont il faut garder les traces pour pouvoir faire le point à tout moment. C'est ainsi que la comptabilité intervient à travers les éléments suivants : la collecte des informations, la vérification des preuves, l'imputation, le contrôle des saisies, la validation, le lettrage des saisies, les états de rapprochement, les inventaires et enfin l'élaboration des états financiers.

1.1.1 Réception des factures - règlement fournisseurs

Selon BARRY (2009 :43), lors de la réception des factures les faiblesses les plus fréquemment rencontrées au niveau des entreprises peuvent être résumées comme suit :

- l'existence d'une pluralité de services réceptionnaires des factures fournisseurs ou la réception directe de ces factures par le service des achats ;
- l'absence de désignation précise du ou des responsables habilités à approuver les factures des fournisseurs.

En ce qui concerne le règlement, les procédures de règlement des factures des fournisseurs doivent garantir :

Le règlement des seules factures préalablement approuvées et venues à l'échéance,

Le correct établissement des instruments de règlement (chèques, ordres de virement, pièces de caisse).

1.1.2 Facturation - recouvrement

Selon BEATRICE (2008 :18), la facture de vente prénumérotée est préparée par le service de la facturation à partir de l'ordre de vente et du bordereau d'expédition. On y indique le montant total facturé au client pour chaque catégorie de marchandise livrée, l'original est expédié au client.

1.1.3 Collecte des informations

La fiabilité de l'information comptable et financière, est fonction du cadre dans lequel est traité l'information de base GOVOEI (2006 : 40).

Selon MENARD (2002 :19), les informations doivent être collectées au fur et mesure qu'elles entrent dans l'entreprise. Il faut prendre en compte toutes les informations susceptibles de modifier le patrimoine de l'entreprise. La sélection et la normalisation des informations collectées conditionnent la fiabilité et l'efficacité du système d'information.

1.1.4 Vérification des preuves

Toute information comptable doit être justifiée. Il faudra donc s'assurer que la preuve apportée est valable et non falsifiée. Jacques RENARD (2007 : 269), écrit que la preuve doit être fiable, pertinente. La vérification des preuves peut se faire au niveau du service comptable, de l'audit interne et du contrôle de gestion.

1.1.5 Imputation

Après s'être assuré que l'information est valable, il faut procéder à son imputation dans le journal concerné. Cette imputation se fait à partir d'une double écriture débit - crédit.

Elle peut se faire manuellement mais de nos jours elle est exécutée au moyen de l'outil informatique, GOVOEI (2006 : 39).

1.1.6 Contrôle des saisies

L'organisation comptable mise en place doit s'assurer de la justification des écritures comptables par des pièces datées, pouvant servir de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité GOVOEI (2006 : 39).

Une fois que toutes les écritures sont saisies, et après avoir vérifié leur exhaustivité, chaque pièce enregistrée doit être marquée par un numéro. S'assurer que toutes les pièces sont donc numérotées.

1.1.7 Validation des saisies

Une fois qu'un contrôle des saisies est effectué et que toutes les informations ont été prises en compte, il faut procéder à la validation de chacune d'elles, GOVOEI (2006 :52).

1.1.8 Edition des états financiers

Il existe trois niveaux de présentation des états financiers qui tiennent compte du respect des principes comptables relatifs à la présentation, GOVOEI (2006 :40) : le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie.

Après le report des écritures du journal dans les comptes du grand livre, il convient de dresser une balance après régularisations. Cette balance servira ensuite de base à la passation des écritures de détermination des résultats et à la présentation des états financiers qui sont : compte de résultat, bilan, tableau financier des emplois et ressources, états annexés et états supplémentaires

Un commissaire aux comptes est chargé de valider ces états financiers une fois qu'ils sont produits.

1.2 Objectifs du processus comptable

La comptabilité a une dimension matérielle, elle résulte de toute une série d'enregistrements qui représentent des opérations multiples. Pour s'assurer de la fiabilité de ces opérations, il faut une séparation des fonctions. A cet effet les objectifs du processus comptables sont les suivants :

- prévenir les erreurs et les fraudes ;
- protéger l'intégrité des biens et des ressources de l'entreprise ;
- gérer rationnellement les biens de l'entreprise ;
- assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations.

1.3 Risques opérationnels liés au processus comptable

Ce sont les risques dus au non respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations, tel que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non bénéficiaire, le

versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération.

1.3.1 Définition du risque opérationnel

Selon le comité de Bâle II (in Jimenez 2008 : 24), le risque opérationnel se définit comme étant « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système internes, ou à des événements extérieurs y compris les événements de faible probabilité d'occurrence mais à risque de perte élevée.

1.3.2 Classification des risques

Les risques qu'ils soient internes ou externes, font l'objet d'un regroupement en fonction de leur nature.

1.3.2.1 Les risques selon leur nature

Une approche d'auto-évaluation de l'entreprise permet de découvrir tous les risques auxquels elle s'expose. On peut distinguer, à titre de référentiel, les risques suivants :

- risque inhérent ;
- risque opérationnel ;
- risque lié au contrôle ;
- risque de non détection ;
- risque résiduel ;
- risque prépondérant.

1.4 Risques opérationnels

Selon Barry (2009 : 152), la comptabilité comme toutes entités de l'entreprise est sujette à des risques. Ces derniers peuvent être liés à l'environnement, sa gestion, la nature de ses activités ainsi qu'au support utilisé.

1.4.1 Risques liés à l'environnement et sa gestion

Ce sont les risques dus au non respect des procédures et règles régissant l'organisation ainsi qu'aux éléments constitutifs de son environnement. Ils sont de plusieurs ordres et peuvent entraîner des conséquences telles que le refus de validation des états financiers, la non fiabilité de l'information, l'absence de preuve, AFAI (2007 : 48).

1.4.2 Risques inhérents liés l'organisation de la comptabilité

D'après BARRY (2009 :152), on peut considérer comme risques inhérents à l'organisation de la comptabilité :

- La fraude ;
- Les paiements fictifs ;
- La double imputation ;
- Les détournements ;
- Les pertes de chèque.

Nous avons présenté en premier lieu le processus comptable en mettant en relief les différentes fonctions et activités qui le composent. Ce qui nous a permis de nous rendre compte de l'importance de ce processus. En fin les risques opérationnels liés au processus comptable ont retenu notre attention et ce fait, en vue de déceler le lien qui pourrait exister entre la gestion du risque et le dispositif de maîtrise. Cela nous a conduit à rechercher les meilleures pratiques en matière de gestion de risque.

Chapitre 2 : Méthodologie de l'élaboration d'une cartographie des risques

Introduction

La complexité et l'incertitude qui constituent les principales caractéristiques de l'environnement économique de nos jours, sont à la base d'une recherche de plus de transparence dans le fonctionnement des entreprises. La détermination du seuil d'incertitude permettant d'optimiser la création de valeur est le principal défi auquel se confrontent les directions des entreprises.

Pour ce faire, plusieurs instruments et outils sont mis à la disposition de ces dernières et un arsenal juridique, élaboré dans les pays développés (la loi sur la sécurité financière en France et la loi Sarbanes Oxley aux Etats-Unis d'Amérique), impose aux dirigeants des entreprises de se prononcer sur la qualité du dispositif de contrôle interne mise en place.

La mise en place d'un bon système de « risk management » passe par une série d'étapes dont les plus importants sont :

- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques ;
- la hiérarchisation des risques ;
- la mesure de contrôle des risques.

La cartographie des risques constitue ainsi un élément essentiel de la mise en place du système de contrôle de « risk management », dans la mesure où elle permet d'exécuter les principales étapes de ce dernier.

Comment élabore t-on une cartographie des risques ? C'est à cette question que nous allons nous atteler pour trouver une réponse tout au long de ce chapitre.

2.1 Processus de mise en place d'une cartographie des risques

Nous procéderons tout au long de cette section à la définition de la cartographie des risques, à la présentation des motivations conduisant à l'élaboration de la cartographie des risques et des facteurs contribuant à son succès, ainsi qu'à la présentation des différents types de cartographie des risques.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Selon l'IFACI (in Renard ; 2005 : 221), « une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et / ou l'impact la plus faible) ». Selon l'objectif assigné à l'étude, l'analyse est réalisée de manière plus ou moins détaillée et approfondie. La cartographie peut représenter soit la probabilité et l'impact global, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité ou l'impact.

Pour De Mareschal (2003 : 15), « la cartographie est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur une identification des risques effectuée sur la base de la définition des risques ».

Selon AMRAE (2002 : 3), la cartographie est un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

Pour BAPST (2001 :4), la cartographie des risques ou « risk mapping » n'est que le résultat du processus général de la gestion des risques. Cette cartographie permet, en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise, d'appliquer les actions de transformation du profil des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en termes de profil de risque et des règles de gestion des risques.

Selon Pouliot (2002 : 37), la cartographie des risques est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs, mais permet aussi d'évaluer le rapport coût/avantages de l'introduction de nouvelles mesures de contrôle.

Plusieurs facteurs peuvent conduire une entreprise à envisager l'élaboration d'une cartographie de risques, qui constitue un outil de pilotage de la gestion des risques et qui revêt comme principal objectif la maîtrise des risques de l'organisation. Une synthèse des différents éléments conduisant à l'établissement d'une cartographie des risques, présentés par les auteurs suivants :

Sonigo & al (2001 : 9) ; Belluz (2002 : 2) ; De Mareschal (2003 : 34) et Albrand (2003 : 7), se poursuit comme suit :

- le référentiel d'analyse : la cartographie des risques permet aux dirigeants de l'entreprise de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risques ;
- la communication : la cartographie permet d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment vers la direction générale ;
- les événements de la restructuration de l'entité : la gestion des risques permet de minimiser les pertes et d'augmenter les effets positifs des décisions lors des restructurations. La cartographie aidera, dans ce cas, les acteurs dans leur prise de décision ;
- les pressions internes et externes : les pressions externes sont assurées en majeure partie par le gouvernement d'entreprise, le comité d'audit, tandis que les pressions internes se résument à la qualité de l'information, de la communication, du plan d'audit et du reporting ;
- l'effet de la mode : la mise en pratique d'outil performant et récent montre que l'entreprise est en phase avec l'évolution dans le domaine d'utilisation.

Après cette synthèse des différents éléments pouvant conduire à l'établissement de la cartographie des risques, les facteurs clés de succès de cette dernière seront présentés.

2.1.2 Les objectifs de la cartographie des risques

La clarté des objectifs constitue un élément essentiel de la gestion du profil du risque d'entreprise et est plus que nécessaire dans l'élaboration d'une cartographie des risques.

Image statique des risques, la cartographie permet d'atteindre les objectifs suivants (Renard, 2005 : 148 ; bergeret, 2002 : 32 ; leclerc & al, 2003 : 6) :

- inventier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- l'établissement du plan d'audit : La norme 2010 d'audit interne (in Renard, 2006 : 217), exige au département d'audit interne d'établir un planning de ses interventions .La cartographie des risques sert ainsi de base à la programmation des missions qui tient compte de l'identification des zones à risque et des domaines prioritaires ;
- établissement de plan d'action de gestion : évaluation de l'impact final des décisions d'actions, formalisation des actions sur une fiche d'action, document qui trace le type d'actions correspondant à quelques risques, qui prennent la responsabilité, quand cette action doit être entreprise. Une fois les risques majeurs déterminés dans l'entreprise, il revient aux responsables la charge de définir la stratégie en vue de les prévenir ou les atténuer ;
- répondre aux dispositions réglementaires : une des recommandations du comité de Bâle 2 en vue de traiter les risques du secteur bancaire est la définition d'une cartographie complète de risque (Mekour, 2003 :56). Cet outil facilite ainsi le respect des ratios ;
- prudentiels définis par le comité de Bâle, puisqu'il constitue une étape préalable en matière de gestion des risques (Riskpartner, 2005 : 3 ; Dufour, 2005 : 38).

Les motivations qui peuvent conduire à l'élaboration d'une cartographie des risques se présentent ainsi :

Le type d'organisation (taille, secteur d'activité, complexité, style de management etc.), influe sur les critères de réussite d'une cartographie des risques. Néanmoins, un certain nombre de facteurs généralisables peut être dégagé selon les auteurs suivants :

Sonigo & al (2001 : 9) ; Renard (2003 : 100) ; De Mareschal (2003 : 44) et (2005 : 160).

Il s'agit de :

- une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation, détermine l'approche utilisée; permet de savoir ce que l'on recherche et doit être compris par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter ;
- un sponsor (de préférence membre de la direction générale) et des alliés pour réaliser une phase pilote ;
- un soutien motivé est une implication de la part de la direction générale. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. La direction générale doit s'approprier les outils, puisqu'ils ressortent de l'ordre stratégique ;
- une méthode robuste et simple ;
- un couple coût/temps à passer par les opérationnels ;
- la mise en place d'une équipe de qualité : la création d'une équipe de qualité composée des représentants de chaque unité opérationnelle et des principales fonctions support, y compris la planification stratégique constitue une étape importante.

L'équipe sera chargée de piloter et coordonner la démarche de cartographie, mais aussi l'intervention d'un cabinet de conseil peut être d'une grande utilité afin de faciliter les décisions des moyens : toutes ces conditions seront vides de sens si les moyens nécessaires ne sont pas déployés. La mise à disposition d'un capital humain suffisant et expérimenté est nécessaire en plus de l'allocation de ressources suffisantes et déblocables rapidement en vue de la réalisation de la cartographie.

Les démarches conduisant à l'élaboration d'une cartographie des risques diffèrent d'une organisation à une autre. Les risques identifiés différents d'une entité à une autre (Bapst, 2003 : 2), de ce fait chaque organisation a sa propre cartographie selon Belluz (2002 : 4). Cela nous amène à présenter les différents types de cartographie qui pourrait être envisagés dans une organisation.

2.1.3 Les types de cartographie

Le type de cartographie à mettre en œuvre dans une organisation est fonction du risque à l'étude. C'est ainsi que selon De Marschal (2003 :17), deux grandes options peuvent être envisagées, à savoir :

- la cartographie globale ou l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation ;
- la cartographie thématique ou l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier.

2.1.3.1 La cartographie globale

La cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service d'une entreprise, entreprise ou groupe). Cette démarche permet, pour une même entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et de comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance (De Marschal, 2003 : 23).

2.1.3.2 Cartographie thématique

Selon De Marschal (2003 :23), la cartographie thématique s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

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

Nous allons mettre l'accent sur ce deuxième type de cartographie puisqu'il permet avant tout d'avoir une vision synthétique, mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé sur une entité donnée ou bien sur plusieurs entités d'une même organisation.

Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'un polygone, d'un spectre, d'une matrice ou tout simplement d'un tableau. De manière standard les risques sont représentés de part leur fréquence (probabilité d'occurrence) et leur gravité.

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Le choix de méthodes et d'outil nécessaires à la mise en place d'une cartographie des risques demeure une épreuve difficile dans la mesure où la cartographie des risques est propre à chaque entreprise et dépend du style de management mis en œuvre dans l'entreprise.

2.2.1 Les différentes approches de la cartographie des risques

Les approches d'élaboration d'une cartographie sont diverses du fait que les domaines explorés varient et vont d'un processus à l'intégralité de l'entreprise. Pour les auteurs comme Renard (2002 : 100) et Leclerc & al (2003 : 6), il existe trois démarches conduisant à la conception d'une cartographie des risques, à savoir : le bottom-up, le top-down et l'approche combinée. Pour d'autres auteurs, comme l'AMRAE (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise, 2002 : 4), cinq (5) autres méthodes viennent s'ajouter aux trois précitées, à savoir : l'approche par le benchmarking ; l'approche par l'auto-évaluation ; l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques ; les points d'entrée et la macro cartographie. Ce qui nous permet de présenter en synthèse huit (8) approches, à savoir :

- Le bottom-up ;
- Le top-down ;
- L'approche combinée ;
- L'approche par le benchmarking ;
- L'approche par l'auto-évaluation ;
- L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques ;
- Les points d'entrée ;
- La macro cartographie.

2.2.1.1 Le bottom-up

L'identification et l'évaluation des risques se font au sein de chaque activité. Cette identification est effectuée de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interview (De Marschal, 2003 : 15). Cette approche est utilisée pour une mesure globale des risques de l'entreprise (papaevangelou, 2000 : 48)

Lors d'une approche bottom-up chaque opération est analysée de son initialisation à sa comptabilisation. A chaque étape, les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués.

2.2.1.2 Le top-down

L'identification des risques est, dans le top-down, effectuée de manière plus fermée, c'est-à-dire à l'aide d'un questionnaire à choix multiple. Souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire par questionnaires. En effet, le sujet ciblé peut permettre l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de la cartographie. Ce processus permet donc de descendre chercher l'information. (De Mareschal, 2003 :16).

2.2.1.3 L'approche combinée

Dans la mise en œuvre de cette épreuve les risques sont identifiés tant par la hiérarchie que par les opérationnels. L'approche top-down et bottom-up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels. Selon Renard (2003 : 101), la meilleure méthode est celle qui concilie les deux attitudes. Elle consiste, pour chaque responsable assisté du « risk manager » ou de l'audit interne, à définir les risques de son activité.

2.2.1.4 L'approche par le benchmarking

L'approche par le benchmarking consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet de se faire une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer.

2.2.1.5 L'approche par l'auto-évaluation

Dans la mise en œuvre de cette approche, la responsabilité du contrôle interne est confiée par le management aux opérationnels, et surtout de permettre à chaque entité de voir de quelle manière elle couvre ses principaux risques. La valeur ajoutée de l'auto-évaluation est, en termes de contrôle interne, l'appropriation de la méthode de contrôle interne par les opérationnels (Colatrella, 2006 :7).

2.2.1.6 L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques consiste à partir de l'existant et des données chiffrées de chercher les meilleures pratiques (benchmarking), et à faire des comparaisons (Dhers & al, 2004 :11).

2.2.1.7 Les points d'entrée

Cette approche consiste à l'analyse des objectifs de l'entreprise, des pôles de valeurs et des différents processus (Dhers & al, 2004 :11).

2.2.1.8 La macro cartographie

La macro cartographie est effectuée à l'échelle de l'entreprise et tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus.

2.2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Notre démarche référentielle provient de la synthèse des points de vue et des démarches proposées par différents auteurs évoluant dans des domaines.

2.2.2.1 Cadre méthodologique

L'analyse du contexte de l'étude est principal élément constitutif de cette phase .Elle consiste à mettre en relief les points forts et faibles ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement interne et externe, et des objectifs stratégiques. Elle est orientée par le business plan lorsque ce dernier existe .Selon fontugne (2001 :6), il est primordial de définir les indicateurs de création de richesse, à savoir la croissance, l'efficacité, l'efficience et les variables externes dans le cadre de référence. Le succès des autres phases dépend de la réussite de la phase d'analyse du contexte de l'étude.

2.2.2.2 La Phase de préparation

D'après Renard (2006 : 217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car une recherche de la bonne information et du lieu où on pourrait l'avoir s'avère indispensable. Les travaux préparatoires ainsi que la conception et la mise place des fondements de la démarche seront réalisés au cours de cette phase avant de passer à l'action. La qualité de synthèse et d'imagination doivent être de mise chez le risk manager.

2.2.2.3 La phase de planification

La phase de planification, qui constitue l'élément initial de la mise en œuvre de la démarche, est la plus importante du processus. Elle est retenue à l'unanimité par les acteurs préalablement cités, et permet aux dirigeants de prendre les décisions en matière de gestion des risques, et également de prendre en compte les priorités du management. Cette phase se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

- identification et analyse des risques ;

- évaluation des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- identification et évaluation du contrôle interne existant ;
- matrice des risques.

a. Identification et analyse des risques

La phase de l'identification permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'entreprise et repérer les zones à forte probabilité d'occurrence des risques préjudiciables. Elle constitue une phase primordiale à tout processus d'élaboration de la cartographie des risques. Elle suppose une bonne compréhension des activités et la présence de ressources humaines compétentes en la matière. La méthodologie d'identification des risques repose sur une combinaison de techniques et d'outils. Les techniques d'identifications des risques feront l'objet de ce point ; quant aux outils, leur présentation fera l'objet d'un autre point ultérieurement.

Les techniques d'identification des risques se présentent comme suit :

- Exposure analysis ou identification des risques qui affectent les actifs. Elle consiste à la mise en évidence des risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'entreprise. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) selon NCNAMEE (1998 :13) ;
- The environmental analysis ou identification des risques qui affectent les opérations. Dans cette technique, la détermination des risques se fait en tenant compte des différentes variétés que peut revêtir l'environnement dans lequel évolue l'entreprise (NC Namee, 1998 : 13)
- Threat scenarios ou identification basée sur les scénarios, elle consiste à mener des enquêtes systématiques au près des experts de chaque ligne de métier et des spécialistes de la gestion des risques (NC Namee, 1998) ;

- Identification par analyse historique : Cette approche consiste à remonter les risques qui ont menacés le domaine à l'étude, et d'en tenir compte lors de la mise à jour et de la conception de la carte des risques (NC Namee, 1998 :13) ;
- Identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à identifier en premier lieu les objectifs de l'activité ou de l'organisation et de leur associer les menaces correspondantes. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant, cette identification est un exercice assez complexe selon Bapst (2003 :3) ;
- Identification par les tâches élémentaires : cette démarche, connue bien par l'auditeur interne lui permet de concevoir son questionnaires de contrôle interne ;
- Identification basée sur les check-lists : elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les événements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres techniques. Elle doit être utilisée avec discernement (Rouff, 2001 :14) ;

Après avoir identifié les risques et les événements de risque, il va falloir évaluer ces derniers pour connaître l'impact de leur survenance et entreprendre leur maîtrise en vue de les maintenir à un niveau acceptable.

b. Evaluation des risques

Les entreprises, de part leurs activités, sont confrontées à une diversité de risques tant au niveau interne qu'à l'externe. Ces risques méritent d'être évalués en vue de déterminer la manière par laquelle ils seront gérés pour amoindrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement fixés par les entreprises. Cette évaluation se fait généralement à deux niveaux. Au niveau du risque brut sans tenir compte du dispositif de contrôle interne et en tenant compte de l'effet du contrôle interne sur le risque brut de l'entreprise.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 : 78), la

méthodologie d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives.

✓ La méthode quantitative

Les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives selon l'IFACI (IN COSO 2, 2006 : 78). Cette méthode traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un événement redouté. La diversité de risque rend cette évaluation un peu difficile. Mais les risques ne sont pas tous évalués sur l'impact financier. Selon BERGERET (2002 : 11), il existe des risques, comme les risques intangibles ou immatériels, pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (Desroches & al, 2003 :59).

La mise en œuvre de cette méthode nécessite la collecte de données objectives et inhérentes à chaque processus, provenant de sources diverses. La diversité des risques explique la complexité de cette méthode car ces derniers ne s'apprécient pas sur une même échelle. Sur chaque période de coefficients sont calculés et combinés aux tendances des risques afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie de risque.

Après pondération ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour définir un facteur de risque quantitatif global unique. Selon Colatrella (2006 :6), il existe une méthode d'évaluation selon deux critères : d'une part, la probabilité de survenance et d'autre part, la gravité ou l'impact financier. La probabilité peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexes fondée sur une description des processus représentée par un

graphique (Barron & al, 2002 : 2). Cette méthode est utilisée par les actuaires et demeure compliquée pour les auditeurs qui, selon Renard (2002 : 10), n'ont pas à rentrer dans ces calculs de savants. Ce qui explique, selon lui un recours inéluctable aux méthodes qualitatives.

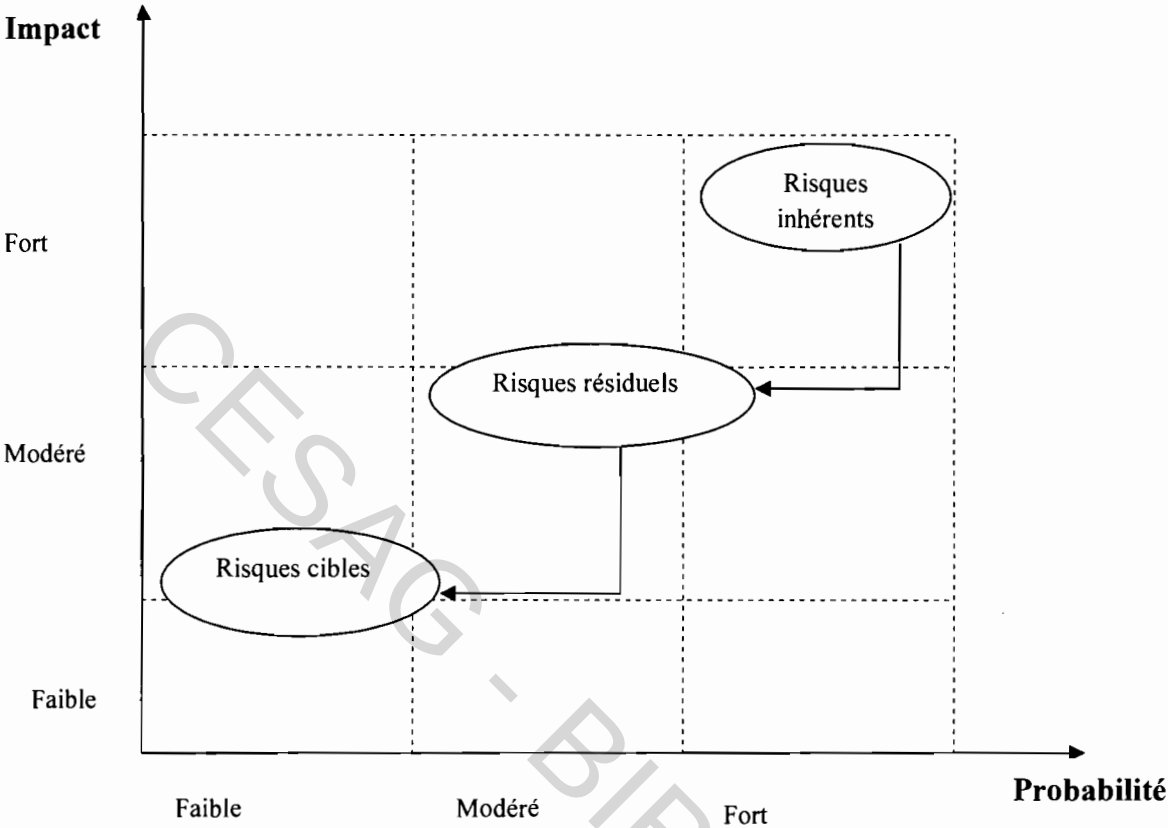
✓ La méthode qualitative

Les techniques qualitatives sont utilisées la plupart de temps lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables donnant droit à une évaluation quantitative ou encore lorsque le coût de collecte et d'analyse de ces données s'avère être très élevé. Ce type d'évaluation est inversement lié à la qualité du contrôle interne. Selon Coopers (& al, 2000 : 61), ces appréciations sont établies, pour ce qui de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation. Son but consiste à identifier :

- les événements à risques apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises. (Desroches & al ,2003 :58).

De l'évaluation impact-probabilité, qui peut être réalisée en deux temps, découle le poids du risque. L'évaluation du risque inhérent avant la mise en place du dispositif de contrôle interne est opérée en premier lieu avant de procéder à celle de l'efficacité du contrôle interne, une fois ce dernier mis en place. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer le pouvoir exercé par le contrôle interne sur le risque inhérent en vue de le transformer en risque résiduel. Comme le montre la matrice ci-après :

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques



Source : Nous même adopté de Fontugne (2001 : 1)

On procède ensuite à la quantification des risques associés à chaque événement redouté susceptible de freiner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. Ce qui permet de les classer en fonction de leur acceptabilité, c'est-à-dire cibler ceux qui méritent qu'une attention particulière leur soit accordée ou ceux qui font preuve d'une moindre priorité. Les risques découlant des événements à risques méritent d'être représentés sous forme d'une matrice.

c. Hiérarchisation et mesure des risques

Nous procédons à ce niveau à la présentation de la hiérarchisation des risques avant de passer à celle de la mesure des risques.

✓ **Hiérarchisation et mesure des risques**

La quantification des risques associés à chaque événement redouté susceptible de freiner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs, permet de les classer (hiérarchiser) en fonction de leur acceptabilité, c'est-à-dire cibler ceux qui méritent qu'une attention particulière leur soit accordée ou ceux qui font preuve d'une moindre priorité. NCMANEE (1998 : 13) classe les risques selon :

- The absolute ranking ou classification en fonction du score ;
- The relative ranking ou classification en fonction des appréciations « faible » ; « moyen » ou « élevé » ;
- The matrice ranking ou regroupement des risques suivant les opérations dans une matrice en attribuant à ces derniers les appréciations du type « faible » ; « moyen » ou « élevé ».

La classification des risques en fonction de leur score est obtenue par la combinaison de tous les paramètres. Cette hiérarchisation est obtenue par le biais des échelles définies à l'étape précédente c'est-à-dire au niveau de l'évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance aux risques de l'organisation, ainsi que le risque intrinsèque (Walker & al, 2003 : 3 ; Renard, 2004 :150).

✓ **Mesure des risques**

Le système de gestion est appelé à déterminer le traitement à réserver à chacun des risques précédemment identifiés et évalués. Selon Bodine (2001 : 5) et Walker & al (2003 : 5), les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- soit l'évitement signifiant 'cesser les activités à l'origine du risque'. éviter le risque au cas où le risque ne s'est pas encore matérialisé, sinon éliminer complètement le risque par des actions correctives ;
- soit la réduction c'est-à-dire prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;
- soit le partage, autrement dit diminuer la probabilité ou l'impact du risque en transformant ou partageant le risque ;

- soit l'acceptation du risque, ce qui signifie ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et l'impact de ce dernier. l'acceptation présage que le niveau du risque inhérent est dans la fourchette de tolérance au risque.

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité.

$$\text{Risque} = \text{Probabilité (f)} * \text{Gravité (g)}$$

La probabilité et la gravité permettent de connaître l'importance des risques. Comme représente par la figure ci-après.

Figure 2: Analyse qualitative des risques opérationnels

Impact						
	Très significatif					
	Majeur					
	Modéré					
	Mineur					
	Non significatif					
		Rare	Peu possible	Possible	Probable	Quasiment Certaine
		Probabilité				

Source : KPMG France, (2004 : 23)

d. Identification et évaluation du contrôle interne

L'identification du contrôle interne existant au sein d'une entité consiste à relever tous les contrôles possibles avant l'élaboration de la cartographie. Plus précisément, il s'agit d'évaluer la manière par laquelle les éléments, les concepts et les principes du management de risques sont appliqués à l'échelle de l'entreprise et d'avoir une liste exhaustive des contrôles.

L'accent est en plus mis sur les préventions, les détections ou corrections, les couvertures des risques bruts, leur mode de fonctionnement, les responsables en charge de leur application et leur suivi, les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès. L'élaboration est la mise en œuvre de mesures propres à améliorer le système de contrôle interne, découlant de la gestion des risques évalués, permettra d'amoindrir et d'éliminer les risques afin de tirer le meilleur parti des opportunités.

L'identification du contrôle interne existant s'avère être difficile, du fait qu'elle suppose un rapprochement entre ce qui devrait être fait et qui a été fait. Ce qui revient à évaluer le contrôle interne. En dépit de la multitude de critères proposés par les auteurs pour l'évaluation du contrôle interne, ces derniers sont unanimes sur la pertinence de l'utilisation de la méthode qualitative. Les critères les plus retenus sont l'efficacité, l'efficience, la fiabilité, la qualité de la conception et la mise en œuvre. Le contrôle interne est évalué en fonction d'une échelle allant de 1 (inexistant) à 5 (efficace).

e. La matrice des risques est la représentation sous forme d'un tableau des différents risques

De l'entreprise à un instant donné. Elle constitue, de ce fait, la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels. Ces derniers sont représentés en fonction de leurs niveaux, de leurs catégories et de leurs domaines d'influence. Une fois la matrice de risque élaborée, les risques étant mis en relief, les décisions en matière de gestion des risques seront prises sans ambiguïté.

2.2.2.4 La phase d'action

Après l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques et l'identification du contrôle interne existant, les dirigeants de l'entreprise sont amenés à concevoir des plans d'action en vue d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour réduire les risques résiduels ou les transformer en risques cibles. L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès (Laurent & al, 1991 :1). La plate forme doit préciser le planning des améliorations, les responsables et moyens de mise en œuvre.

2.2.2.5 La phase de reporting des risques résiduels

Le reporting des risques et des performances en matière de maîtrise de ces derniers permet de rendre compte, en temps réel des engagements pris par l'entreprise en ce qui est de la gestion des risques et constitue de ce fait un facteur de soutien pour la prise de décision.

Selon Pige (2003 :13), le reporting est l'ensemble des informations de gestion qu'un responsable rend disponible à un niveau supérieur pour mesurer sa performance. Outil d'aide à la décision, le reporting permet le suivi des risques et présentera le tableau d'évaluation des risques inhérents et résiduels. Un système de reporting vise la mise à disposition des informations dans un bref délai en vue d'une meilleure appréciation des risques de l'entreprise.

2.2.2.6 La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action

Le plan d'action préalablement défini, fait l'objet d'une mise à jour permanente afin de faciliter l'évaluation des risques, ou les activités de déploiement complémentaire. La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action permet de mettre à disposition, des dirigeants, les informations sur l'évolution des risques résiduels, en dépit du contrôle interne existant, et d'éviter la survenance de nouveaux risques.

2.2.2.7 Amélioration et mise à jour de la démarche

Une fois mise en place dans une entité, tout processus nécessite, en vue du maintien de sa performance, une mise à jour permanente. Ce qui permettra de réduire les chances d'apparition de nouveaux facteurs pouvant impacter l'atteinte des objectifs et d'être en phase avec les nouvelles pratiques.

Un des préalables à l'élaboration d'une cartographie des risques est le consentement de l'ensemble des acteurs sur la terminologie utilisée et la démarche à suivre. L'élaboration d'une cartographie permet à l'entreprise de se fixer des objectifs quant à la gestion des risques, de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ce qui permettra d'élaborer sa stratégie de gestion des risques et de bâtir son plan de communication, tant à l'interne qu'à l'externe, des risques proposées par différents auteurs et selon différentes approches, un référentiel en matière cartographie peut être envisagé. La présentation de ce référentiel fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3 : Approche méthodologique de la recherche

La revue de la littérature nous a permis de dégager les principales phases nécessaires à l'élaboration d'une cartographie des risques. Nous envisageons, en vue de mener à bien la partie pratique, l'établissement d'un référentiel propre d'élaboration d'une cartographie des risques.

Ce chapitre, dont l'objet est la présentation d'un référentiel, sera déroulé en deux étapes. La première étape consistera à la présentation du référentiel d'analyse et la seconde à la présentation des outils et techniques qui nous ont permis de collecter les données nécessaires à l'élaboration de la cartographie.

Le tableau ci-dessus donne droit à une analyse qui se basera essentiellement sur l'explication des différentes phases et étapes proposées par les auteurs.

3.1.1 Outils de collecte des données

Notre objectif étant de réunir le maximum d'information sur les processus comptables, nous allons nous adresser aux responsables chargés de ses processus.

3.1.2 Collecte des données

Il existe une diversité d'outils permettant d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place au sein d'une entreprise. Cependant, ces outils peuvent être regroupés en deux catégories à savoir ceux qui permettent de collecter les informations et ceux qui permettent d'analyser les données collectées.

a. Outils de collecte des données

On distingue à ce niveau comme outil l'entretien et l'analyse documentaire.

✓ L'entretien

Cet outil nous permettra de recueillir des informations auprès du comptable, le directeur financier ainsi que la secrétaire en charge de la réception des factures de décrire les activités qu'ils mènent. Par cette occasion, nous aurons à comprendre les activités et se faire une idée sur les processus. Pour ce faire, nous élaborons au préalable un guide d'entretien nous permettant de se poser des questions soulevées par la description des activités.

✓ L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents de l'organisation ou entité faisant l'objet d'étude. Notre analyse documentaire est faite sur le manuel des procédures comptables administratives et financières, le plan comptable utilisé et les différentes pièces comptables.

b. Outils d'analyse des données

La grille de séparation des tâches et le questionnaire de contrôle interne constituent l'essentiel de ses outils.

✓ Le questionnaire de contrôle interne

Cet outil permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les principaux mobiles. Cette technique fait recours à l'utilisation d'un questionnaire préétabli pour chaque fonction et chacun des objectifs de l'entreprise. Ce dernier liste les principaux points de contrôle interne qui sont généralement prévus.

Les questionnaires que nous avons eu à soumettre, nous ont permis de mettre en relief les principaux points de contrôle interne mise en place au sein du service comptabilité et aussi de déceler un certain nombre de lacunes du processus. Les questions sont de type « fermé » et le questionnaire est conçu de sorte qu'un non équivaldrait à une faiblesse.

✓ La grille de séparation des tâches

Cet outil tout comme le premier permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mise en place au sein de l'entreprise. Il présente une spécificité, qui est celle de permettre de mettre en exergue le cumul des fonctions incompatibles à un même poste de responsabilité.

Conclusion de la première partie

Dans cette partie nous avons eu à présenter le processus comptable dans une entreprise commerciale et cela à travers la définition du dit processus ; la présentation de ses objectifs de ses différents étapes .La notion de risque a été également présentée en passant de la définition du risque à la présentation des différentes catégories des risques opérationnels liés au processus comptable.

La présentation de la notion du contrôle interne et de la gestion des risques a précédé celle de la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques qui s'est faite .En fin l'approche méthodologique de la recherche a été mise sur pied à travers l'élaboration d'un référentiel propre et l'explication des différents outils et techniques de collecte de données utilisés dans le cadre de cette étude.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Introduction

De nos jours, les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence.

En effet, la conception de la cartographie des risques est une avancée notable dans la vie d'une entreprise. Cet outil constitue pour les entreprises un moyen permettant de faire un suivi permanent des risques identifiés, de les traiter et de donner les informations nécessaires aux dirigeants.

Après avoir fait une analyse de quelques écrits et pensées sur la cartographie des risques et le processus comptables nous avons pu dégager une méthodologie.

Nous allons d'abord dans cette deuxième partie procéder à la présentation de notre structure d'accueil, la description du processus comptables, en fin nous procéderons à la conception de la cartographie des risques.

Chapitre 4 : Présentation de la compagnie cinq sur cinq –SARL

A travers ce chapitre, nous allons procéder à la présentation organisationnelle et fonctionnelle de la compagnie cinq sur cinq.

Nous allons d'abord faire la présentation générale de la compagnie en exposant le contexte et l'historique de sa création. Ensuite nous allons développer les aspects en ce qui concerne sa vision, sa mission, les produits, son organisation générale, les objectifs et en fin l'organisation du processus comptable.

4.1 Présentation de la compagnie cinq sur cinq

La compagnie cinq sur cinq est créée en 1998 à l'issue d'une réflexion menée par des personnes expérimentées dans le domaine de la commercialisation des denrées alimentaires.

L'un des objectifs que s'est fixé la compagnie au cours de la rencontre est comment assurer la satisfaction totale des clients par rapport à la demande.

Il s'est par la suite doté de moyen nécessaire pour résoudre ce problème.

4.1.1 Contexte de création

La compagnie cinq sur cinq a démarré ses activités en 1998. Elle offre des services d'achat et de vente à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur.

Dans le souci de contribuer à la réduction de l'autosuffisance alimentaire dans le monde et en Afrique en particulier, la compagnie s'est donnée les moyens pour œuvrer nuit et jour afin d'atteindre son objectif.

4.1.1.1 Vision

Notons que la compagnie cinq sur cinq a une expérience dans le domaine d'achat et de vente des produits de denrées alimentaire offre soit achète auprès des clients et des fournisseurs.

Cependant, le processus du plan stratégique, déclenché depuis peu de temps, a été l'opportunité de partager avec tous les clients et fournisseurs, les éléments qui caractérisent une vision d'ensemble.

Ainsi la vision de la compagnie cinq sur cinq, est d'offrir de manière efficiente divers services adaptés aux besoins des clients à faible revenu en milieu rural, urbain. Cependant, cette vision telle formulée est accompagnée par des objectifs ci-dessous.

- satisfaire le maximum de client en terme de demande ;
- contribuer à la réduction de l'autosuffisance alimentaire en Afrique ;
- nouer des partenariats étroits avec un grand nombre de fournisseurs et de clients.

Cependant, ces objectifs ci-énumérés sont faits dans l'intention de contribuer activement au développement de l'Afrique particulièrement dans le domaine de la commercialisation des denrées alimentaires.

4.1.1.2 Mission

La mission de la compagnie est d'assurer un service de qualité aux clients, en garantissant un prix abordable, en fournissant les quantités demandées dans les délais près tout en restant rigoureux sur la qualité du produit fourni.

4.1.2 Produits de la compagnie en matière de vente

Comme toute entreprise de vente, la compagnie développe une gamme variée de produit en fonction des besoins identifiés. Conformément à son ultime d'assurer la vente à un grand nombre de public, la compagnie offre des produits détaillés ci-dessous.

4.1.2.1 Les produits

La stratégie opérationnelle contenue dans le plan d'affaires détaillé, précise le mode de délivrance des produits.

En effet, les produits sont entre autres, le riz, la farine, la tomate, l'huile, l'aliment bétail, du maïs. C'est à partir des opérations d'achat et vente de ces produits que nous allons procéder à l'identification des risques liés aux processus comptables.

Particulièrement les processus en amont (achat, vente, trésorerie) qui permettent d'alimenter la base de donnée comptable et les processus de production de l'information comptable et financière.

a. Le riz

Le riz constitue l'une des denrées alimentaires les plus recherchés sur le marché Sénégalais, c'est pourquoi une attention particulière est prise à ce niveau afin d'éviter des ruptures de stocks. Fidèle à sa politique orientée vers les populations vivant avec moins de revenus, la compagnie Cinq sur Cinq offre le riz à un prix satisfaisant tout en restant rigoureux sur la qualité.

Objectifs en matière d'achat

Conformément à sa politique dans le cadre d'être leader dans le secteur des denrées alimentaire la compagnie a mis en place un certain nombre d'objectif en matière d'achat organisé de la manière suivante :

- a. les services intervenants ;
- b. le déclenchement de la commande ;
- c. l'acceptation des livraisons
- d. la constatation des dettes et le paiement des factures
- e. l'information et le contrôle de l'information.

✓ Les services intervenants

Ils émettent des demandes d'achat dans les limites strictement définies (en nature et en montant).

✓ Service achat

La fonction achat relève de la compétence d'un seul et unique service relevant de la direction générale. Les noms des responsables habilités à placer des commandes, de même que les spécimens de leurs signatures sont communiqués aux fournisseurs.

Ils établissent les bons de commande sur la base des demandes d'achat. Ils négocient les prix fournisseurs et surveille les délais de livraison.

✓ Service stock

Il reçoit la marchandise du service réception et fait les enregistrements correspondants.

✓ Service comptabilité

Il enregistre les factures lorsque celles-ci ont été approuvées, les dettes sont constatées au fur et à mesure de la réception des factures fournisseurs et services.

La comptabilité est organisée pour traiter ces opérations, elle est en mesure de détecter les marchandises reçues pour lesquelles aucune facture n'est encore parvenue. A cet égard la procédure mise consiste à transmettre systématiquement à la comptabilité les doubles des bons de commande et des bons de réception ceci permet à cette dernière d'une part, d'effectuer le regroupement en liasse du bon de commande, du bon de réception et de la facture ; d'autre part de pouvoir connaître à tous moments l'ensemble des réceptions effectuées pour lesquelles la facture n'a pas encore été reçue.

La comptabilité est organisée de manière que soient évités :

La perte ou simplement l'absence de suivi des factures fournisseurs, dans cet esprit les factures sont centralisées dès réception par la comptabilité celle-ci sans risque les transmettent aux différents services qui peuvent avoir à les utiliser. Le service achat pour vérification des prix facturés.

Les confusions dans la tenue des comptes fournisseurs qui peuvent donner lieu à des litiges et détériorer l'image de marque de l'entreprise.

Les retards de règlement qui peuvent se traduire par versement d'indemnités.

L'enregistrement incorrect des charges nées de ces opérations.

A cet égard, les procédures suivantes sont mises en place, dès leur réception les factures sont numérotées, afin de permettre l'identification et datées, afin de mémoriser leur date d'arrivée avant d'être vérifiées, elles sont classées en attente.

Objectif en matière de vente

En matière de vente le processus mis en place est organisé de la manière suivante :

- ✓ L'acceptation, le traitement et l'exécution de la commande ;
- ✓ La facturation ;
- ✓ L'enregistrement des factures ;
- ✓ Le suivi des comptes clients.

Acceptation, traitement et exécution de la commande

Le système mis en place permet de traiter rapidement les commandes. Cette pratique permet d'entretenir de bonne relation avec les clients et prévenant les oublis. L'enregistrement chronologique et quotidien des commandes et la surveillance constante d'exécution constituent à cet égard une procédure satisfaisante.

Les conditions de la commande sont étudiées avec soin avant qu'elle ne soit accepter (le prix offert, les délais de paiement).

La commande est approuvée par un responsable ; pour le client solvable :

La commande reçue ne doit pas impliquer un dépassement du crédit maximum qui lui est alloué.

Si il s'agit d'un nouveau client, sa solvabilité est examinée avec soin une fois la commande acceptée, l'exécution est ensuite prévue, le magasinier est rapidement informé pour livraison.

- ✓ La facturation

Le système en place est un système automatique, les procédures de livraison et de facturation permettent d'assurer que :

- les factures sont toutes correctement et rapidement établies ;
- les quantités livrées sont correctement saisies et correspondent aux quantités commandées ;
- les prix sont correctement appliqués et les différents rabais ou remises accordées en fonction de l'examen des contrats passés avec les clients.

✓ Enregistrement des factures

Le contrôle interne place permet de garantir l'enregistrement exhaustif des factures. Par ailleurs les erreurs d'enregistrement sont détectées par des procédures adéquates. Ces objectifs sont atteints grâce à un système informatique générant directement les enregistrements comportant les éléments suivants :

- les factures sont enregistrées journalièrement afin d'éviter tout oubli ou retard ;
- les factures sont enregistrées selon leur suite numérique, ce qui permet de vérifier rapidement l'enregistrement de la totalité par les pointages du journal des ventes, ou par le pointage d'une liste récapitulative des ventes journalières ;
- une séparation correcte des tâches est assurée : les journaux de vente sont établis par une personne indépendante de la facturation n'ayant pas accès à la trésorerie.

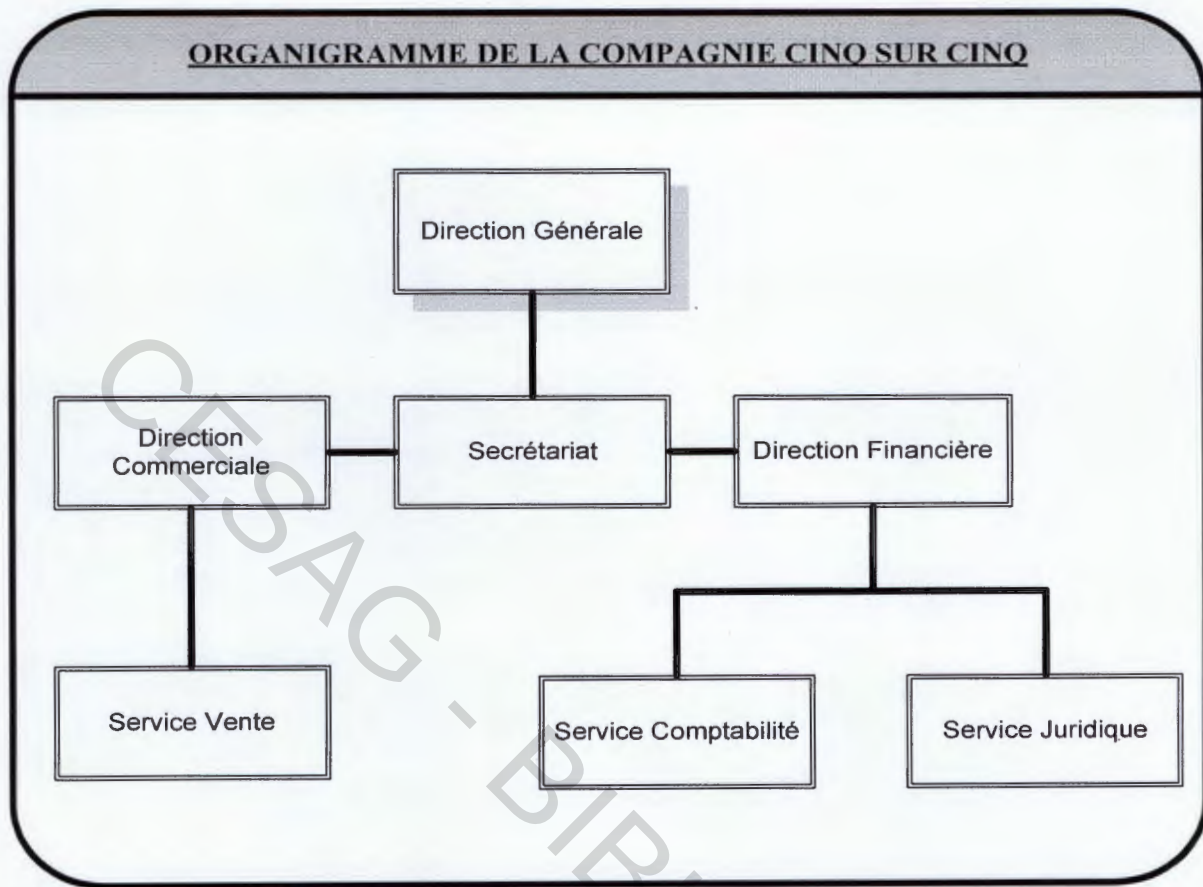
✓ Le suivi des comptes clients

Le dispositif en place permet d'assurer la relance des arriérés, la constatation de la dépréciation de certaines créances. Le compte est suivi par une personne n'ayant pas accès aux opérations de la trésorerie.

Les provisions pour dépréciation sont approuvées par un responsable indépendant du suivi des comptes clients.

4.1.2.2 L'organisation générale

L'organigramme fait ressortir trois directions, la direction générale, la direction commerciale, direction financière, un ou plusieurs services rattachés à chaque direction.



Source : Manuel de procédure administrative et financière de la compagnie cinq sur cinq

Figure 4 : Organigramme de la Compagnie CINQ sur CINQ

a. La direction générale

La direction générale est composée d'un directeur général et d'une secrétaire ; le directeur général est le principal responsable de la gestion de la compagnie. Il est le maître d'œuvre de la politique de développement de l'entreprise et veille sur la gestion quotidienne de la compagnie. Il prépare et exécute son programme d'activités annuel, dans le respect des dispositions réglementaires et interne. Il intervient dans la fonction comptable pour certifier, autoriser et contrôler les transactions. La secrétaire est chargée d'enregistrer les courriers et gérer les rendez-vous du directeur général.

b. La direction commerciale

La direction commerciale est composée d'un directeur commercial, d'un chef de service de vente, de cinq (5) agents de démembrement, de deux (2) facturiers, trois (3) magasiniers. Le directeur commercial assure la bonne conduite des ventes, il veille à l'activité quotidienne des demandes, le chef vente organise le programme journalier des ventes, les magasiniers sont chargés de la réception et de la sortie des produits.

c. La direction financière

La direction financière est composée d'un directeur financier, d'un chef comptable, de cinq aides comptables, d'un conseiller juridique. Le directeur financier assure la supervision et la coordination des tâches du personnel comptable, le chef comptable assure les imputations comptables, l'analyse et la justification des comptes. Les assistants comptables assurent les saisies d'écritures et participent à la justification des comptes.

4.1.2.3 Les objectifs et organisation du processus comptable

Les objectifs fixés par la compagnie sont repartis dans le temps et l'espace afin d'assurer la pérennisation de ses activités.

Pour les atteindre, la compagnie s'est dotée des moyens humains et financiers pour assurer la bonne organisation du processus comptable.

a. Les objectifs du processus comptable

Conformément à la vision qu'elle s'est donnée, la compagnie a pour mission le développement de ses activités sur la base des stratégies clairement définies dans le manuel de procédures comptables et financières. L'accomplissement de cette mission est rendu possible grâce aux objectifs suivants :

- une séparation des tâches permettant de distinguer les tâches d'enregistrement et les tâches de conservation ;

- une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- prévenir les erreurs et les fraudes ;
- c'est sur la base des objectifs clairement énumérés qu'il a été défini une organisation du processus comptable.

b. Organisation du processus comptable

Le système d'information de base de toute entreprise demeure la comptabilité en ce sens qu'elle permet d'avoir une vision globale de l'entreprise et de son patrimoine.

La compagnie regroupe plusieurs processus dont la comptabilité. Sous l'autorité du Directeur Général, la DFC est chargée du traitement des opérations financières et comptables de la compagnie dans leurs aspects :

- recouvrement,
- règlement des dépenses,
- tenue de la comptabilité,
- établissement des états financiers.

La DFC comprend :

Le service comptabilité, placé sous l'autorité du directeur administratif et financier ce service a la charge de toutes les opérations comptables de la compagnie. A ce titre, il s'assure de l'exhaustivité et du correct enregistrement de toutes les opérations ayant des incidences comptables.

Le service trésorerie, le service trésorerie a la charge de l'ensemble des transactions financières avec les banques et autres établissements financiers.

Chapitre 5 : Description du processus comptable

La notion de processus comptable peut être définie comme un enchaînement de tâches successives à la charge des ordonnateurs et des comptables, qui débute au fait générateur et se termine par une écriture définitive. Trois leviers principaux définissent un bon processus comptable :

- une bonne organisation des tâches, des acteurs et des points de contrôle ;
- une documentation des risques et procédures ;
- une traçabilité des acteurs et des opérations.

La comptabilité de la compagnie est gérée par la direction financière et comptable. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction des ventes. Le processus comptable de compagnie débute par la réception des pièces comptables (factures, bons), quant s'il s'agit des achats, de la collection des informations à éditions des états financiers lorsqu'il s'agit des ventes. Cependant, il ne manque pas d'insuffisances, c'est pourquoi la description de ces processus à travers l'identification et l'évaluation des risques opérationnels permettent de concevoir la cartographie des risques conformément aux objectifs que la compagnie s'est fixée.

5.1 Réception des factures - règlement fournisseurs

L'accusé de réception est un document interne sur lequel l'agent comptable enregistre la description et la quantité du produit reçu. L'original de la facture est destiné au service de la comptabilité où il est joint à l'ordre d'achat, au bon de commande. Une copie va au service des achats où elle est comparée au bon de commande. Elle permet de déterminer quels sont les produits non reçus et déclenche le processus de vérification auprès du fournisseur pour connaître les raisons de la non-expédition. Une deuxième copie est expédiée au magasinier et la dernière copie est conservée au service de la réception. L'agent comptable accepte le produit sur la base du bon de commande, si ce processus n'est respecté le produit est immédiatement retourné. Le service des achats peut s'assurer que tous les produits commandés ont bien été reçus, et il peut ainsi contrôler les écarts par rapport à la norme. En fin l'agent comptable remplit et signe un document, ce qui le rend plus consciencieux et l'empêche d'accepter des produits défectueux ou non commandés.

La transmission des factures du service facturiers à la comptabilité se fait par enregistrement sur clé USB. Dès leur arrivée à la comptabilité, le comptable procède à divers contrôles, afin de s'assurer de la pertinence de l'information contenue dans ces documents. Il s'assure que l'adresse inscrit sur la facture correspond à celle du fournisseur ; il tient aussi à s'assurer que la facture est rattachée à la quantité demandée. Il s'assure que les opérations horizontales et verticales sont justes. Compte tenu de la situation préalablement décrite, le système de traitement ne permet pas à la comptabilité de faire la copie des factures.

Pour éviter de tomber dans des erreurs, la compagnie à travers l'organisation mise en place, avant tout enregistrement au livre journal prend un certain nombre de précautions ou dispositions pratique : la comptabilisation des opérations au livre journal est précédée d'un premier enregistrement pré journalisation ou encore pré comptabilisation confié à un comptable expérimenté qui maîtrise parfaitement le plan comptable. Le comptable expérimenté dispose un cachet spécialement conçu qui lui permet d'indiquer avec les montants correspondant :

- les numéros et les intitulés des comptes débités
- les numéros et les intitulés des comptes crédités.

L'organisation administrative qui est en place permet de faire un enregistrement rapide des opérations, quotidien par ordre chronologique. Les pièces justificatives sont conservées, archivées avec méthode. Ce classement permet de retrouver aisément les pièces pour des actions de contrôle rapide.

Au règlement de la facture, l'originale est classée dans le chrono des achats tandis que le reçu annexé à la copie de la facture (auparavant classées dans le chrono des achats), est classé dans le chrono de trésorerie appropriée. Au moment de la comptabilisation dans le journal des achats le libellé fait ressortir dans l'ordre le numéro de la facture, le nom du fournisseur, la période d'achats, la date et le montant du paiement à effectuer.

La transaction comptabilisée apparaît dans les comptes fournisseurs. L'autorisation de paiement est donnée le contrôleur, qui s'assure du bien-fondé en vérifiant si toutes les autorisations décrites dans le système de contrôle interne ont bien été données. Il s'assure que :

- le responsable du service du demandeur a autorisé l'achat ;

- l'acheteur apposé sa signature sur le bon de commande afin de l'officialiser ;
- le réceptionnaire a bien signé l'accuse de réception, indiquant par là qu'il a vérifié les quantités reçues et les comparer avec celles qui étaient précisés sur le bon de commande ;
- un responsable à la comptabilité a fait les vérifications d'usage.

La description du processus réception des factures - règlement fournisseurs, fait ressortir des risques qui sont préjudiciables à la pérennité et aux objectifs de la compagnie. Les risques recensés peuvent être :

- le risque de non traçabilité de la facture ;
- le risque de réception de facture non autorisée ;
- le risque de recevoir des factures sans bon de commande ni bon de réception ;
- le risque d'erreur de saisie ;
- le risque d'erreur d'imputation ;
- le risque de retard de traitement ;
- le risque de dépasser le délai de règlement ;
- le risque de litige.

5.2 Facturation - recouvrement clients

Les factures sont établies par le service facturiers à partir de bons de livraisons portant la mention à facturer ou de la liste informatique. Elles sont émises en deux exemplaires. Elles portent les mentions suivantes :

- Identification de l'entreprise : nom ou raison sociale, adresse, numéro individuel d'identification à la TVA ;
- Nom et adresse du client ;
- Mention facture ;

- Date de la facture ;
- Numéro de la facture ;

La facture de vente pré numérotée est préparée par le service de la facturation à partir de l'ordre de vente et du bordereau d'expédition en indiquant le montant facturé au client pour chaque catégorie de produit livré et le montant total dû comprenant les taxes et le transport. L'original est expédié au client. Le service vente en reçoit un exemplaire qu'il compare à son ordre de vente dans le but d'éviter des erreurs de facturation et de contrôler les ventes en attente. Le système de contrôle interne en matière des ventes à crédit mis en place permet de distinguer une séparation des fonctions suivantes :

- l'approbation de la commande effectuée par l'acheteur (bon de commande) ;
- l'expédition du produit ;
- la préparation de la facture de vente ;
- l'inscription de la facture de vente au journal des ventes et le report au grand livre ;
- enregistrement au grand livre auxiliaire des comptes clients.

L'ordre de vente est un document interne sur lequel est transcrite la commande du client. Avant d'expédier le produit le service des ventes approuvent la vente, il vérifie si les prix sont conformes à ceux qui ont été établis avec le client. Le client expédie un bon de commande qui résulte d'une soumission. Le service des ventes s'assure que le prix indiqué sur le bon de commande correspond à celui qui est indiqué dans la soumission présentée. Par le service chargé de faire le recouvrement du crédit est tenu de vérifier dans le grand livre auxiliaire des comptes clients si l'achat respecte la limite du crédit accordée.

L'ordre de vente est rédigé en quatre copies : une pour la comptabilité, une pour le service des ventes, la troisième pour le service de l'expédition, la quatrième pour le service facturation. L'utilité de l'ordre de vente est que les autorisations écrites permettent d'éliminer les ventes non autorisées et frauduleuses.

5.3 La collecte des informations

L'information comptable est obtenue grâce aux agents en charge des ventes. Cette information est donc disponible sur la base de données de ces derniers.

Les documents comptables sont essentiellement les factures, les chèques, les ordres de virement, les relevés de comptes bancaires.

Après réception de ces documents, la comptabilité se charge des différentes vérifications pour s'assurer de leur validité.

5.4 La vérification des preuves

Après réception des documents, le chef comptable se charge de vérifier la conformité des documents avec les éléments inscrits sur la base de données. Il entre donc dans la base de données les éléments concernant le client et s'assure de la conformité des documents.

5.5 Validation des saisies

Une fois que le comptable s'est assuré que les écritures techniques sont bien faites, il procède à une génération.

Une validation est nécessaire pour toutes les écritures à incidence comptable telles que les ventes, les achats.

5.6 Les états de rapprochements bancaires

L'agent comptable chargé des rapprochements reçoit les relevés bancaires à la fin du mois et fait un tirage du journal banque pour une vérification de la concordance des écritures.

Il fait donc un pointage des opérations du journal avec celles des relevés bancaires.

Après le pointage, il rassemble les écritures non concordantes pour justification. Lorsque tous les justificatifs sont trouvés, il soumet son travail au chef comptable pour validation et rectification en cas d'erreur.

5.7 L'édition des états financiers

La finalité du processus comptable est la production des états financiers et documents de synthèse. Ces derniers donnent un aperçu de la situation patrimoniale de l'entreprise.

La compagnie produit à la fin de l'exercice les documents que sont le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et emplois ainsi que l'état annexé. Ces éléments doivent être certifiés par un commissaire aux comptes.

✓ Tests de permanence et conformité

Les tests de conformité et de permanence nous permettent de constater si la procédure telle que décrite fait l'objet d'une application et ceux pour tous réceptions - règlement fournisseurs.

Pour le test de conformité nous avons eu, avec l'accord du chef comptable à suivre les étapes d'une réception factures - règlement fournisseurs. Ce qui nous a permis de conclure que la procédure ne souffre d'aucun manquement quand à son respect et son application.

Pour ce qui est du test de permanence, au cours de notre stage nous avons assisté chaque intervenant dans le processus à travers quatre factures ce qui nous a permis de nous rendre compte de l'application permanente de la procédure.

Les résultats du test sont illustrés par les tableaux ci-dessous et ce pour quatre étapes du processus à savoir la réception des factures, l'imputation, la saisie, règlement fournisseur.

- Test de permanence au niveau de la réception des factures - règlement fournisseurs pour s'assurer du respect de la séparation des tâches et du bon enregistrement des opérations.

A : réception de la facture, assuré par le chef comptable ;

B : l'imputation, assuré par son adjoint ;

C : la saisie, assuré par l'aide comptable ;

D : règlement fournisseur, assuré par le trésorier.

Tableau 1: test de permanence réception des factures - règlement fournisseurs

Facture n°	Facture n°1	Facture n°2	Facture n°3	Facture n°4
A	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Oui	Oui	Oui	Oui
D	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

non : test non satisfaisant

Source : nous même

Le test de permanence concernant la réception des factures-règlement fournisseurs est satisfaisant car les étapes de la séparation des tâches sont entièrement respectées.

- Test de permanence au niveau de la facturation - Recouvrement

Le test de permanence au niveau de la facturation-Recouvrement a permis d'enregistrer les résultats suivants :

- A : les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;
- B : les livraisons aux clients donnent systématiquement lieu à l'émission de factures ;
- C : les factures émises sont transmises rapidement aux services comptables et aux services chargés du recouvrement ;
- D : Suivi correct par le recouvreur concernant le montant dus par le client.

Tableau 2: test de permanence facturation-Recouvrement

Facture n°	Facture n°1	Facture n°2	Facture n°3	Facture n°4
A	Oui	Oui	Oui	Oui
B	Oui	Oui	Oui	Oui
C	Oui	Oui	Oui	Oui
D	Oui	Oui	Oui	Oui

Oui : test satisfaisant

Non : test non satisfaisant

Source : nous même

Ce chapitre nous a permis de décrire le processus comptable dans son ensemble, de la réception des factures aux règlements des fournisseurs, de la facturation aux éditions des états financiers.

Nous avons eu également à réaliser des tests qui nous a permis de déceler des manquements relativement peu significatifs mais qui méritent d'être corrigés pour éviter des éventuels risques.

Chapitre 6 : Cartographie des risques liés aux processus comptables de la compagnie

Le processus comptable de la compagnie cinq sur cinq comporte des risques, dont la maîtrise est un atout majeur pour le développement de ses activités. A cet effet, la gestion des risques à travers la cartographie des risques serait nécessaire. C'est pourquoi l'élaboration de cet outil est une possibilité permettant d'assurer régulièrement le suivi des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité de la compagnie dans l'ensemble et à la bonne marche de ses activités plus spécifiquement.

A travers cette partie, nous allons nous intéresser aux différents risques spécifiques au processus auquel la compagnie est confrontée. Le modèle d'analyse de la cartographie que nous avons élaboré, nous conduit à faire l'analyse du contexte, l'identification des risques, l'analyse des risques, l'évaluation des risques ainsi que la hiérarchisation et la mesure. Nous allons procéder à l'évaluation du contrôle interne et l'établissement de la matrice des risques pour disposer des informations nécessaires à l'élaboration de la cartographie des risques, suivi du commentaire. Nous allons boucler le chapitre en faisant des propositions à travers le plan d'actions.

6.1 Analyse du contexte

Cette étape nous conduit à l'aide des interviews et l'analyse documentaire de faire une prise de connaissance générale du processus comptable.

L'analyse du processus comptable suppose une identification des différentes tâches avec les risques qui leur sont inhérents ainsi qu'au contrôle interne approprié à leur gestion. Afin d'assurer une cohérence d'ensemble au niveau du processus comptable, il convient de veiller à ce que :

La séparation des fonctions soit conçue de la façon à permettre un contrôle indépendant (annexe).

Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la compagnie, doit s'efforcer de dissocier les tâches relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable ; trois fonctions principales sont incompatibles en entreprise :

La fonction d'autorisation ou de décision, la fonction d'enregistrement comptable, la fonction financière.

Nous pouvons remarquer qu'il n'y a pratiquement pas de cumul de tâches incompatibles à la compagnie. L'agent qui reçoit l'argent ne se charge pas de faire les imputations et celui qui constate la charge n'est pas lié à celui qui encaisse ou qui valide le règlement.

Les encaissements sont faits par le trésorier et les enregistrements par le comptable. De même l'initiateur des opérations ne fait ni leur enregistrement, ni les encaissements ou décaissements correspondants.

Les objectifs assignés à la DFC sont clairement définis par la Direction Générale. De même l'organisation interne de la DFC permet un bon suivi des activités car les tâches sont bien spécifiées pour chaque membre et un contrôle périodique est fait de toutes les activités.

La procédure comptable de la compagnie tient compte de la séparation des tâches. En effet, seul le trésorier a la charge des encaissements ; les enregistrements sont validés par la comptabilité.

6.2 Identification des risques liés au- sous processus réception des factures-règlement fournisseurs et d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques

Il est d'usage de dire que les tâches des processus comptables sont des activités à risques. L'absence ou l'insuffisance de moyens de maîtrise des risques provoque inévitablement des pertes qui affectent la pérennité et la rentabilité des activités de la compagnie. Les techniques utilisées dessus, ont favorisé le recensement des risques liés aux processus comptable.

L'identification des risques est une étape importante, car elle permet d'évaluer les risques, de mettre en place des moyens pour limiter et prévoir des stratégies propres pour faire face aux pertes potentielles.

6.2.1 Identification des risques liés au sous-processus réception des factures-règlement fournisseurs

A la compagnie la réception des factures, règlement fournisseur se passent après avoir conclu un contrat d’achat avec le fournisseur sur la base des marchandises livrées. En effet, le contrat qui lie le client au fournisseur est porteur de risque, plus particulièrement les tâches de réception, règlement fournisseurs.

La réception des factures au règlement fournisseur nécessite un certain nombre de contrôle afin de diminuer la survenance des risques, il n’est pas évident d’accomplir ce travail sans aucune anomalie. Ce pendant nos différents entretiens avec les personnes intervenants dans la chaîne nous a permis de déceler des risques liés à la réception des factures au moment de la transmission du service facturiers à la comptabilité.

Le dispositif de maîtrise des risques montre deux aspects, les risques maîtrisés et les risques non maîtrisés.

Tableau 3: Identification des risques liés au sous- processus réception des factures-règlement fournisseur

Tâches	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Observations
Réception	1 .Perte de facture	Litige avec le fournisseur	Registre de réception	Non maîtrisé
	2. Factures fictives	Perte financière	Contrôle rigoureux des factures fournisseurs	Maîtrisé
	3 .Factures non autorisées	Non fiabilité des enregistrements comptables	Contrôle	Maîtrisé
	4. Erreur sur montant des factures	Non fiabilité des données comptables	Contrôle horizontal et vertical dès réception des factures	Non maîtrisé
	5. Réception des factures en retard	Retard dans la production des états financiers	Relance fournisseurs	Non maîtrisé
	6. Réception des factures ne concernant pas l’entreprise	Retard dans les travaux de contrôle	Suivi	Maîtrisé
	7. non enregistrement exhaustif des factures reçues	confusion entre les services	Mise en place d’un registre de réception	Maîtrisé

Transmission des factures à la comptabilité	8. Retard de transmission	Blocage Paralysies de la comptabilité	Fixer un délai de transmission des factures	Non maîtrisé
	9. Non traçabilité des factures transmises	Conflit interne entre les services	Utilisation du registre de transmission	Maîtrisé
	10. Omission des factures à la transmission	Risque de redressement fiscal, Non fiabilité des états financiers	Classement des factures au jour le jour	Maîtrisé
Comptabilisation des factures	11. Erreur d'imputation	Faux bilan	Contrôle	Maîtrisé
	12. Double comptabilisation	Accroissement injustifié des charges	Existence de la mention « saisie » sur les factures ; Numérotation chronologique des factures saisies	
	13. mauvaise comptabilisation	Non certification des états financiers	- Contrôle hiérarchique, - Pointage mensuel des données comptable	Maîtrisé
	14. Comptabilisation des opérations fictives	Non fiabilité des saisies comptables	Contrôle avant comptabilisation	Maîtrisé
	15. non exhaustivité des factures enregistrées	Déséquilibre	suivi	Maîtrisé
Règlement fournisseurs	16. non respect des engagements vis-à-vis des fournisseurs	Perte d'image Perte de confiance	Collaboration Respect du délai	Maîtrisé
	17. manque de suivi des factures fournisseurs	Retard de règlement des factures fournisseur	Suivi régulier des échéances fournisseurs	Maîtrisé
	18. Non règlement des factures à l'échéance	- litige avec les fournisseurs - perte d'image	Mise en place d'une politique de règlement des factures	Maîtrisé
	19. Risque de règlement de factures fictives	Perte financière	Contrôle des factures avant règlement	Maîtrisé

Source : nous même

6.2.2 Identification des risques liés au sous- processus facturation-recouvrement client

A la compagnie les factures de ventes sont établies par le service facturiers à partir des bons de commandes portant la mention à facturer, avant chaque expédition le bon de livraison est rapproché du contenu de l’envoi ainsi que de l’accusé de réception de commande. Chaque livraison donne lieu à l’établissement d’un bon de livraison dont un exemplaire est conservé. Le recouvrement s’effectue selon le délai accordé au client.

Des risques liés au recouvrement sont constatés à l’échéance accordée au client.

Tableau 4: Identification des risques liés au sous- processus facturation-recouvrement client

Tâches	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Observations
Facturation	20 .surfacturation	Perte d’image Perte de clientèle	Séparation des tâches	Maîtrisé
	21. Erreur sur facture (montants, quantités)	Litige avec les clients	Contrôle hiérarchique des factures établies	Maîtrisé
	22. Facture fictive	Manque à gagner	Séparation des tâches facturation et règlement	Maîtrisé
	23. Etablir des factures sans bon de commande	Déséquilibre le compte de résultat	Contrôle	Non maîtrisé
	24 .collusion	Perte financière	Séparation des tâches	Maîtrisé
Enregistrement	25. erreur de saisie	Faux bilan	Surveillance	Maîtrisé
	26. Enregistrement fictif	Non fiabilité des états financiers	Contrôle	
	27. Retard	Retard dans l’élaboration des états financiers	Le respect du programme d’enregistrement	
Recouvrement	28 .Dépassement de délai	Problème d’approvisionnement	Système de relance	Non maîtrisé
	29. Retard de paiement	litige	Pénalité en cas de retard de paiement	

6.2.2.1 Identification des risques liés au sous- processus collecte des informations à l’édition des états financiers

Tableau 5: identification des risques

Tâches	Risque opérationnel	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Observations
Collecte des informations	30. Perte d’information 31. Information erronée	Image non fidèle des états financiers Atteinte au patrimoine	Faire signer et enregistrer tous les documents qui entrent en comptabilité	Maîtrisé
Vérification des preuves	32. Cumul de fonction	Conflits interpersonnels	La grille de séparation des tâches	Maîtrisé
Contrôle des saisies	33. Contrôle non satisfaisant 34. Retard dans le contrôle	Mauvaise évaluation des comptes Non respect des procédures	S’assurer que la procédure mise en place permet de bien vérifier toutes les saisies Fixer un délai pour le contrôle de saisies	Non maîtrisé
Validation des saisies	35. Erreur de validation 36 .Omissions	Image non fidèle des états financiers	Vérifier que toutes les écritures sont validées	Maîtrisé
Etats des rapprochements bancaires	37 .Erreur de pointage	Difficulté de se prononcer sur l’état des comptes bancaires	S’assurer que les écritures du relevé bancaire correspondant aux écritures du journal de la compagnie	Maîtrisé
Edition des états financiers	38 .Falsification	Image non fidèle des états financiers	S’assurer que tous les éléments qui ont servi à l’établissement des états reflètent la vérité	Maîtrisé

Source : nous même

6.2.2.2 Evaluation du contrôle interne et du niveau des risques

L'évaluation du contrôle interne ainsi que du niveau de risque implique le maniement de techniques et d'instruments sophistiqués. Pour ce qui concerne le contrôle interne qui est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des activités de l'entreprise, cette étape vise aussi à évaluer la qualité des contrôles mis place par la compagnie pour maîtriser les risques.

L'évaluation du contrôle interne permet d'établir de manière synthétique que les contrôles mis en œuvres en vue de couvrir les risques majeurs sont conformes aux attentes des dirigeants. Cela nous amène à prendre en compte les notions d'adéquation en ce qui concerne la capacité du contrôle à couvrir le risque et d'efficacité quant à la défaillance des outils de contrôle utilisés. Ainsi sur la base des informations collectées à partir des outils, nous avons évalué l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne en place. Deux notions sont à prendre en compte pour cette évaluation : l'adéquation en ce qui concerne la capacité du contrôle à couvrir le risque et l'efficacité du contrôle mis en œuvres. Les informations recueillies du questionnaire de contrôle, nous amène à évaluer l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne en place. La compagnie doit mettre en place une cartographie des risques conformes à ses activités afin de pouvoir améliorer la qualité des outils de pilotage et de prendre des dispositions nécessaires à la maîtrise des risques.

En ce qui concerne les risques liés au processus comptable, nous allons procéder à leur évaluation de manière qualitative et quantitative. L'évaluation consiste à mesurer la probabilité de survenance du risque tout en situant son impact dès lorsqu'il survient.

6.2.3 Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance du risque

Chaque facteur est coté de 1 à 5 en fonction de ses caractéristiques mais les pondérations diffèrent en fonction de l'importance du facteur et varient d'une procédure à une autre.

Tableau 6: Cotation des risques

Cote	Probabilité d'occurrence	Description
1	Très Faible	Quasi impossibilité que le risque se produise
2	Faible	Possibilité que le risque se produise
3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
4	Elevée	Forte possibilité que le risque se produise
5	Très élevée	Possibilité très élevée pour que le risque survienne

Source : adaptée de Jimenez al. (2009 :64)

6.2.2.3 Evaluation de la probabilité de survenance

Cette évaluation découle de celle du dispositif de contrôle interne effectué. Plus le dispositif est bon, plus la probabilité de survenance du risque est faible.

Tableau 7: Evaluation de la probabilité de survenance

Risque	Catégorie	Cote
9. Non traçabilité des factures transmis	Très élevée	5
33. Retard dans le contrôle	Très élevée	5
17. Manque de suivi des factures fournisseurs	Elevée	4
1. Perte de facture	Moyenne	3
4. Erreur sur le montant des factures	Moyenne	3
5. Réception des factures en retard	Moyenne	3
8. Retard de transmission	Moyenne	3
11. Erreur d'imputation	Moyenne	3
16. Non respect des engagements vis-à-vis des fournisseurs	Moyenne	3
22. Facture établie sans bon de commande	Moyenne	3
26. Retard d'enregistrement	Moyenne	3
28. Retard de paiement	Moyenne	3
7. Non enregistrements exhaustifs des factures reçues	Faible	2
12. Double comptabilisation	Faible	2
13 .Mauvaise comptabilisation	Faible	2
15. Non exhaustivités des factures enregistrées	Faible	2
18. Non règlement des factures à l'échéance	Faible	2
21. Erreur sur factures	Faible	2
24 .Erreur de saisie	Faible	2
25. Enregistrement fictif	Faible	2

29. Perte d'information	Faible	2
30. Information erronée	Faible	2
31. Cumul de fonction	Faible	2
32. Contrôle non satisfaisant	Faible	2
34. Erreur de validation	Faible	2
35. Omission	Faible	2
36. Erreur de pointage	Faible	2
2. Facture fictive	Très faible	1
3. Facture non autorisées	Très faible	1
6. Réception des factures ne concernant pas l'entreprise	Très faible	1
10. Omission des factures à la transmission	Faible	1
14. Comptabilisation des factures fictives	Très Faible	1
19. Règlement de factures fictives	Très Faible	1
20. Surfacturation	Très Faible	1
23. Collusion	Très Faible	1
27. Dépassement de délai	Très Faible	1
37. Falsification	Très faible	1

Source : Nous même

6.2.2.4 Evaluation l’impact des risques

L’impact des risques liés au processus comptable est quantifié du point de vue qualitatif .Cela nous permet de déterminer le niveau de l’impact sur la base des conséquences engendrées par ces risques

Tableau 8: Echelle de mesure de l’impact des risques

Cote	Impact du risque	Description
5	Très catastrophique	Impact quasiment impossible à gérer
4	Catastrophique	Impact très difficile à gérer
3	Moyen	Impact moyen
2	Modérée	Impact modéré
1	Insignifiant	Impact très négligeable

Source : adaptée de Jimenez al. (2009 :64)

Tableau 9 : Evaluation de l’impact des risques

Risque	Impact	Cote	Conséquences potentielles
1. Perte de facture	Très catastrophique	5	Litige avec le fournisseur
11. Erreur d’imputation	Très catastrophique	5	Faux bilan
4. Erreur sur montant des factures	Catastrophique	4	Non fiabilité des données comptables
5. Réception des factures en retard	Catastrophique	4	Retard dans la production des états financiers
8. Retard de transmission	Catastrophique	4	Blocage
10. Omission des factures transmis	Catastrophique	4	Redressement fiscal
12. Double comptabilisation	Catastrophique	4	Accroissement des charges
13. Mauvaise comptabilisation	Catastrophique	4	Non certification des états financiers
16. Non respect des engagements	Catastrophique	3	Perte de confiance
18. Non règlement des factures à l’échéance	Catastrophique	3	Litige avec le fournisseur
19. Règlement de factures fictives	Catastrophique	3	Perte financière
22. Facture fictives	Moyen	3	Manque à gagner
23. Facture sans bon de commande	Moyen	3	Faux bilan
24. Collusion	Moyen	3	Perte financière
25. Erreur de saisie	Moyen	3	Faux bilan
29. Retard de paiement	Moyen	3	Litige
30. Perte d’information	Moyen	3	Image non fidèle des états financiers
33. Contrôle non satisfaisant	Moyen	3	Mauvaise évaluation des comptes
35. Erreur de validation	Moyen	3	Image non fidèle des états financiers
37. Erreur de pointage	Moyen	3	Image non fiable des états financiers
38. Falsification	Moyen	3	Image non fidèle des états financiers

2. Factures fictives	Modéré	2	Perte financière
3. Factures non autorisées	Modéré	2	Non fiabilité des enregistrements
7. Non enregistrement exhaustif des factures reçues	Modéré	2	Confusion entres les services
9. Non traçabilité des factures transmis	Modéré	2	Conflit interne entres les services
14. Comptabilisation des opérations fictives	Modéré	2	Non fiabilité des saisies comptables
20. Surfacturation	Modéré	2	Perte d'image
21. Erreur sur facture	Modéré	2	Litige avec le client
26. Enregistrement fictif	Modéré	2	Non fiabilité des états financiers
27. Retard d'enregistrement	Modéré	2	Retard dans la production des états financiers
28. Dépassement de délai	Modéré	2	Problème d'approvisionnement
31. Information erronée	Modéré	2	Atteinte au patrimoine
32. Cumul de fonction	Modéré	2	Conflits interpersonnels
6. Réception des factures ne concernant pas l'entreprise	Insignifiant	1	Retard dans les travaux de contrôle
15. Non exhaustivités des factures enregistrées	Insignifiant	1	Déséquilibre
17. Manque de suivi des factures fournisseur	Insignifiant	1	Retard de règlement
34. Retard dans le contrôle	insignifiant	1	Non respect des procédures
36. Omission	Insignifiant	1	Difficulté de se prononcer sur les états financiers

Source : nous même

6.2.3 Hiérarchisation des risques liés au processus comptable

Après avoir déterminé les probabilités d'occurrence ainsi que les impacts des risques, nous allons pouvoir mettre en évidence le niveau d'importance de ces risques. L'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et l'hiérarchiser afin de connaître les risques majeurs qui peuvent porter un coup dur sur l'atteinte des objectifs.

6.2.4.1 Hiérarchisation des risques selon la probabilité de survenance

Le tableau ci-dessous récapitule la hiérarchisation des risques qui s'évaluent en termes de probabilité et de gravité de survenance

Tableau 9: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risque	Catégorie	Cote
9. Non traçabilité des factures transmis	Très élevée	5
33. Retard dans le contrôle	Très élevée	5
17. Manque de suivi des factures fournisseurs	Elevée	4
8. Retard de transmission	Moyenne	3
5. Réception des factures en retard	Moyenne	3
4. Erreur sur le montant des factures	Moyenne	3
28. Retard de paiement	Moyenne	3
26. Retard d'enregistrement	Moyenne	3
22. Facture établie sans bon de commande	Moyenne	3
16. Non respect des engagements vis-à-vis des fournisseurs	Moyenne	3
11. Erreur d'imputation	Moyenne	3
1. Perte de facture	Moyenne	3
7. Non enregistrements exhaustifs des factures reçues	faible	2
36. Erreur de pointage	Faible	2
35. Omission	Faible	2
34. Erreur de validation	Faible	2

32. Contrôle non satisfaisant	Faible	2
31. Cumul de fonction	Faible	2
30. Information erronée	Faible	2
29. Perte d'information	Faible	2
25 .Enregistrement fictif	Faible	2
24. Erreur de saisie	Faible	2
21. Erreur sur factures	Faible	2
18. Non règlement des factures à l'échéance	Faible	2
15. Non exhaustivités des factures enregistrées	Faible	2
13. Mauvaise comptabilisation	Faible	2
12. Double comptabilisation	Faible	2
6. Réception des factures ne concernant pas l'entreprise	Très faible	1
37. Falsification	Très faible	1
3. Facture non autorisées	Très faible	1
27. Dépassement de délai	Très Faible	1
23. Collusion	Très Faible	1
20. Surfacturation	Très Faible	1
2. Facture fictive	Très faible	1
19. Règlement de factures fictives	Très Faible	1
14. Comptabilisation des factures fictives	Très Faible	1
10. Omission des factures à la transmission	Faible	1

Source : Nous même

6.2.4.2 Hiérarchisation des risques selon leur impact

La cotation du risque se fait pour chaque niveau d’impact et selon le degré

Tableau 10 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risque	Impact	Cote
1. Perte de facture	Très catastrophique	5
11. Erreur d’imputation	Très catastrophique	5
4. Erreur sur montant des factures	Catastrophique	4
5. Réception des factures en retard	Catastrophique	4
8. Retard de transmission	Catastrophique	4
10. Omission des factures transmis	Catastrophique	4
12 .Double comptabilisation	Catastrophique	4
13. Mauvaise comptabilisation	Catastrophique	4
16. Non respect des engagements	Catastrophique	4
18. Non règlement des factures à l’échéance	Catastrophique	4
19. Règlement de factures fictives	Catastrophique	4
22. Facture fictives	Moyen	3
23. Facture sans bon de commande	Moyen	3
24. Collusion	Moyen	3
25. Erreur de saisie	Moyen	3
29. Retard de paiement	Moyen	3
30. Perte d’information	Moyen	3
33. Contrôle non satisfaisant	Moyen	3

35. Erreur de validation	Moyen	3
37. Erreur de pointage	Moyen	3
38. Falsification	Moyen	3
2. Factures fictives	Modérée	2
3. Factures non autorisées	Modérée	2
7. Non enregistrement exhaustif des factures reçues	Modéré	2
9. Non traçabilité des factures transmis	Modéré	2
14. Comptabilisation des opérations fictives	Modéré	2
20. Surfacturation	Modéré	2
21. Erreur sur facture	Modéré	2
26. Enregistrement fictif	Modéré	2
27. Retard d'enregistrement	Modéré	2
28. Dépassement de délai	Modéré	2
31. Information erronée	Modéré	2
32. Cumul de fonction	Modéré	2
6. Réception des factures ne concernant pas l'entreprise	Insignifiant	1
15. Non exhaustivités des factures enregistrées	Insignifiant	1
17. Manque de suivi des factures fournisseur	Insignifiant	1
34. Retard dans le contrôle	insignifiant	1
36. Omission	Insignifiant	1

Source : nous même

6.3 Présentation de la cartographie des risques liés aux processus comptables

La cartographie des risques est un dispositif adéquat pour assurer la bonne gestion des risques. C'est un outil de management élaboré pour le compte de la compagnie afin d'obtenir une vision globale des risques qu'elle encourt.

Cet outil a pour objectif, d'une part, de prendre connaissance des zones de risques inhérents au processus en matière d'organisation, de sécurité et, d'autre part, de suivre l'évolution des risques liés aux processus comptables afin de prévenir les conséquences que pouvait avoir son élaboration et aussi la défaillance du dispositif de contrôle interne mis en place.

Après l'évaluation des risques, nous pouvons dresser la matrice d'appréciation suivante des risques liés aux processus comptables.

Très catastrophique			1. Perte de facture 11. Erreur d'imputation		
Catastrophique	10. Omission des factures transmis 19. Règlement de factures fictives	12. Double comptabilisation 13. Mauvaise comptabilisation 18. Non règlement des factures à l'échéance	4. Erreur sur montant des factures 5. Réception des factures en retard 8. Retard de transmission 16. Non respect des engagements		
Moyen	22. Facture fictives 24. Collusion 38. Falsification	25. Erreur de saisie 30. Perte d'information 33. Contrôle non satisfaisant 35. Erreur de validation 37. Erreur de pointage	23. Facture sans bon de commande 29. Retard de paiement		
Modéré	2. Factures fictives 3. Factures non autorisées 14. Comptabilisation des opérations fictives 20. Surfacturation 28. Dépassement de délai	7. Non enregistrement exhaustif des factures reçues 21. Erreur sur facture 26. Enregistrement fictif 31. Information erronée 32. Cumul de fonction	27. Retard d'enregistrement		9. Non traçabilité des factures transmises
Insignifiant	6. Réception des factures ne concernant pas l'entreprise	15. Non exhaustivités des factures enregistrées 36. Omission		17. Manque de suivi des factures fournisseur	34. Retard dans le contrôle
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée

Probabilité

6.3.1 Plans d’actions

Tableau 11 : proposition de plan d’actions pour douze mois

Risques	Actions	Acteurs de la mise en œuvre	Délai de mise en œuvre
1. Perte de facture	Enregistrer les factures dès réception	Chargé de recrutement	permanemment
11. Erreur d’imputation	Contrôle rigoureux des travaux	Le chef comptable	En permanences
4. Erreur sur le montant des factures	Faire un calcul Horizontal et vertical des opérations	Le chef comptable et les assistants	Après établissement ou réceptions de la facture
5. Réception des factures en retard	Relance des agents chargés de la transmission	Agent facturier	1mois
8. Retard de transmission	Fixer un délai pour la transmission	Le directeur financier	1mois
16. Non respect des engagements	Fixer un taux d’intérêt en cas de non respect des engagements	Le directeur générale	Partir de la fin de l’échancre
12. Double comptabilisation	Mise en place d’un système automatique de contrôle	Le chef comptable	2 mois
13. Mauvaise comptabilisation	Contrôle hiérarchique	Adjoint du chef comptable	2 mois
18. Non règlement des factures à l’échéance	Pénalité à la fin de l’échancre	Le directeur générale	1mois
10. Omission des factures	Classement chronologique des factures	Agent comptable	1 mois
19. Règlement de factures fictives	Contrôle hiérarchique des paiements	Le directeur financier	2 mois

Source : nous même

Après analyse du processus comptable, nous avons pu faire ressortir les différents risques. Nous avons proposé sur la base des meilleurs pratiques un plan d'actions pour mener à bien les activités.

6.3.2 Recommandations

La cartographie des risques établie permettra à la compagnie cinq sur cinq d'être informée du niveau des risques en vue de proposer des solutions pertinentes pour leur maîtrise. Les niveaux de priorité du plan d'actions défini permettent de dire que plus de la moitié des risques seront suivis à partir de la correction des insuffisances au niveau du manuel des procédures. Ils récapitulent les deux premières catégories de risques caractérisées par un niveau catastrophique et une qualité des mesures de contrôle insuffisantes, pour lesquels des actions urgentes doivent être menées par les dirigeants en vue du renforcement des outils de maîtrise. Les trois dernières catégories regroupent des risques de niveau moyen, modéré, insignifiant avec des mesures de contrôle insuffisantes, acceptables. Dans ce cas les responsables sont appelés à décider de la nécessité de mettre en place des nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes.

Il est vrai que des procédures existent pour l'exécution des différentes tâches du processus comptable mais celles-ci restent insuffisantes car bon nombre de tâches ne sont pas prises en compte. Ces procédures ne sont pas suffisamment détaillées pour permettre une bonne compréhension de l'exécution des tâches.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de présenter notre structure d'accueil, faire une analyse du processus comptable de la compagnie, grâce auxquels nous avons identifié, classé et hiérarchisé les risques afin de pouvoir élaborer une cartographie des risques et un plan d'action.

Notons que la cartographie est un élément très important de la gestion des risques. Elle permettra à la compagnie d'améliorer ses procédures et de prendre les mesures adéquates pour la gestion de ses risques.

Conclusion générale

La plupart des faillites, des dépôts de bilan et des liquidations judiciaires font ressortir une faiblesse commune : Le manque d'un système adéquat d'information de qualité. Ainsi toute entreprise quelle que soit sa dimension doit accorder une importance particulière à son système d'information pour une continuité de ses activités. Pour ce qui concerne la compagnie cinq sur cinq le processus comptable encourt divers risques.

La mise en place d'outils et techniques de gestion des risques devrait permettre d'avoir une meilleure appréciation de leur niveau de vulnérabilité afin d'espérer atteindre les objectifs fixés. Ces derniers sont perturbés par des risques d'origine interne et externe.

Il était de notre devoir à travers cette étude menée au sein de la compagnie cinq sur cinq, d'élaborer une cartographie des risques liés au processus comptable pour servir d'outil de gestion efficace des risques auxquels elle s'expose.

Après l'analyse des informations obtenues nous pouvons conclure que les procédures de gestion des risques mises en place exposent la structure à de nombreux risques. Ces derniers sont causés par le manque d'organisation, de l'insuffisance du manuel de procédure.

Nous pensons que notre étude aura un intérêt particulier pour la compagnie et que le plan d'actions proposé serait mis en œuvre afin de corriger les faiblesses précédemment citées.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille de séparation des tâches

S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonction incompatible			
	DC	Comptable	Trésorier
Encaissement			X
Décaissement			X
Bon de commande			
Bon de livraison		X	
Réception facture		X	
Règlement facture			X
Enregistrement facture		X	
Rapprochement bancaire		X	
Signature chèques	X		
Accès à la comptabilité		X	

Source : nous même

Annexe 2 : S’assurer que toutes les factures suivent le bon circuit

S’assurer que toutes les factures suivent le bon circuit			
Questions	Oui	Non	Commentaires
Les factures sont elles toutes enregistrées au service réception ?			
Un numéro d’ordre est il attribué ?			
Existe-t-il le visa du contrôle ?			
Y a-t-il visa du service facturation ?			
Y a-t-il le visa du comptable			

Source : nous même

Annexe 3: S'assurer que les achats suivent la bonne procédure

Questions	Oui	Non
1. Etablissez vous des demandes d'achat avant que les commandes ne soient lancées ?		
2. Les commandes sont –ils lancées sur la base des demandes d'achat ?		
3. Les commandes sont-elles autorisées avant qu'elles ne soient lancées ?		
4 .Recevez vous les marchandises sur la base des bons de commande ?		
5. Comparez vous les quantités des marchandises reçues avec les bons de commande ?		
6. Existe-t-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ?		
7 .Les commandes sont elles passés sur la base de demande d'achats établies par des personnes habilités ?		
8. Existe t-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?		
9. Existe-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard ?		
10. Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ?		

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AHOUNGANSI Evariste (2006), Aspects internationaux et espace OHADA, Editions Mondexperts, Abidjan-Cotonou, 729 pages.
2. BAPST Pierre Alexandre, (2002), pour un management des risques orienté vers la protection des risques et la création de valeur, 162 pages.
3. BARRY Mamadou (2006), Audit, Contrôle interne : le Manuel des procédures Administratives, Financières et Comptables.
4. JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick; CHELLY Dan (2008) « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit », 270 pages.
5. BERNARD Grand « Audit comptable et Financière », édition, Economica (1999)
6. BERNARD, Barthélemy & COURREGES, Philippe (2004), « Gestion des risques méthodes d'optimisation globale », Edition d'organisation, 2^eédition Paris, 471 pages.
7. BERNARD, FREDERIC (2006), « Contrôle Interne : Concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire », Edition Maxima, 299 pages.
8. BILODEAU Yves (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires.
9. COHEN, Elie « Risque et contrôle du risque », 4 éditions, Editions Economica, 635 pages.
10. COOPERS & LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, paris 378 pages.
11. DE MARSCHAL, Gilbert (2003), « Cartographie des risques », AFNOR, 45 pages.
12. DESROCHES, Alain ; LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique (2003), « la gestion des risques, principes et pratiques », 285 pages.
13. ERSA André (2002), précis de comptabilité générale, 1^eédition 233 pages.

14. FREDERIC, Bernand, REMI, GAYRAND & LAURENT, Rousseau (2006), contrôle interne: Concepts, réglementations, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, paris 303 pages.
15. GOGUE, Jean-Marie (2001), « Management de la qualité », 3^e édition, Economica, paris, 112 pages.
16. GOVOEI Dansou (2006), précis de comptabilité générale, 2^e Edition Etudis Cotonou-Abidjan, 285 pages.
17. HAMZAOUI, Mohamed ; PIGE, Benoît (2005), « Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500 », PEARSON Education France Paris, 243 pages.
18. HENRI pierre MADERS, JEAN-LUC MASSELIN « Contrôle interne des risques », 2^e édition (2006), 48 pages.
19. IFACI (2003), maîtrise des risques de l'organisation, paris, 338 pages.
20. IFACI (2005), le management des risques de l'entreprise COSOII, édition d'organisation, paris, 242 pages.
21. JEAN, Brillman & Jacques (2006), les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, paris, 609 pages.
22. LANGLOIS & FRIEDERICH (1998), Comptabilité générale, édition Foucher
23. MADERS, Henri-Pierre & Masselin (2006), Contrôle interne des risques, édition d'organisation, paris, 261 pages.
24. MC NAMEE, DAVID (1996), assesses risk, 1^{ère} édition, The Institute of Auditors, 155 pages.
25. MOREAU Franck, (2002), Comprendre et gérer les risques, Edition d'organisation, paris, 222 pages.
26. MOREAU-AFPLANE, Franck (2003), « l'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisations », paris : INSEP, 178 pages.

27. Ordre des Experts-comptables (OEC), (2005), le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par l'analyse des risques et document, Edition Expert comptable Média, paris, 73 pages.
28. PIERRE, Cabane « l'essentiel de la finance à l'usage des managers, 2 édition (2004), 76 pages.
29. RENARD, Jacques (2003), « l'audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 267 pages.
30. RENARD, Jacques ; CHAPLAIN, Jean-Michel (2006), « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^e édition, Edition d'organisation, paris, 479 pages.
31. RENARD, Jacques (2005), « Théorie et pratique de l'audit interne », 4 édition, Editions d'organisation, paris, 462 pages.

Webographie

31. AMRAE (2004), cartographie des risques, convaincre et faire participer sa direction générale à cet exercice de management, [http://: www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)