



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE
BANQUE ET FINANCE (ISCBF)

MEMOIRE DE TROISIEME CYCLE EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES (DESS) EN AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION

*La cartographie des risques du processus
comptabilité de la Caisse de Sécurité Sociale
(CSS) du Sénégal*



Présenté par :
Mlle Sonia Y.E KABORE
18^{ème} promotion

Directeur de mémoire :
M. N'Gary SOW
Enseignant associé au CESAG

Année Académique
2006-2007

DEDICACE

Nous dédions ce mémoire :

- A nos parents, Madame KABORE née POUYA Anne et Monsieur KABORE B. Pierre, qu'ils trouvent dans ce document le fruit de leur soutien et effort
- A nos frères et sœurs : Rodrigue, Emma., Pascale, Stéphanie, et Floriane pour leur soutien
- A tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont :

- Au Directeur Général de la Caisse de Sécurité Sociale pour avoir bien voulu nous accueillir au sein de son entreprise ;
- A Monsieur Moussa YAZI, enseignant au Cesag, qui n'a ménagé aucun effort pour nous permettre de produire ce document ;
- A Monsieur NGARY SOW, Directeur de mémoire pour ses conseils ;
- A Monsieur Malal SY, Directeur de l'audit et de l'inspection technique de la CSS pour son assistance ;
- A Monsieur DIAKHATE, chef du service informatique pour son assistance
- A Monsieur NIANE Omar, chef comptable de la CSS pour le temps et l'assistance qu'il nous a consacré ;
- A Mademoiselle Marie SIMON de la direction du Contrôle de Gestion de la CSS pour sa disponibilité et son assistance ;
- Au corps professoral et aux membres de l'administration du CESAG
- A toute notre famille pour son soutien aussi bien financier que moral
- A Elodie Balma et Zara Lankoandé pour leur soutien tout au long de cette année scolaire
- A toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont permis l'élaboration de ce document.

LISTE DES ABREVIATIONS

AICPA:	American Institute of Certified Public Accountant
AT:	Accident de Travail
CGAI :	Cellule de Gestion Administrative & Immobilière
CIPRES :	Conférence Interafricaine de Prévoyance Sociale
COSO:	The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission
CSS :	Caisse de Sécurité Sociale
DFC :	Direction Financière et Comptable
DG :	Direction Générale
PWC :	PriceWaterhouseCooper
PF :	Prestations Familiales
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SMCA :	Service des Marchés et Approvisionnement
SQS :	Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management
SYSCOA:	Système Comptable Ouest Africain
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Fiche de synthèse pour l'élaboration de la cartographie des risques.....	43
Tableau 2 : Exemple de tableau d'identification des risques	47
Tableau 3 : Risques liés au processus comptabilité	91
Tableau 4 : Cotation des risques	92
Tableau 5 : Evaluation de la qualité du dispositif de Contrôle	93
Tableau 6 : Evaluation de la probabilité de survenance du risque	96
Tableau 7 : Echelle de mesure de l'impact des risques	98
Tableau 8 : Evaluation de l'impact des risques	98
Tableau 9 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance	100
Tableau 10 : Hiérarchisation selon l'impact	101
Tableau 11 : Matrice des risques du processus comptabilité	103

BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	V
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS12COMPTABLE	12
1.1. Présentation du processus comptable	12
1.1.1. Définition de la comptabilité	12
1.1.2 Objectifs de la comptabilité	14
1.1.3. Composantes du processus comptable	18
1.2. Risques opérationnels	22
1.2.1 Définition du risque opérationnel (IIA)	22
1.2.2 Types de risques	23
1.2.3 Les risques liés à la comptabilité	26
1.3. Le contrôle interne comptable	30
1.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne comptable	30
1.3.2 Composantes du contrôle interne comptable	32
1.3.3 Evaluation du contrôle interne	34
CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	36
2.1. Définition et objectifs	36
2.1.1 Définition de la cartographie des risques	36
2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques	37
2.1.3. Les types de cartographie	38
2.2. Approches et motivations pour l'élaboration d'une cartographie des risques	39
2.2.1. Les différentes approches d'élaboration	39
2.2.2. Motivations de l'élaboration d'une cartographie des risques	40
2.3 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et facteurs clés de succès	41
2.3.1. Quelques approches	42
2.3.3 Facteurs clés de succès et de spécificité	51
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	55
3.1. La présentation du modèle d'analyse	55
3.2 Méthode et outils de collecte de données	58
3.2.1 Revue documentaire	58
3.2.2 Entretiens	58
3.2.3 Questionnaire	60
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE	62
4.1 Historique et cadre juridique	63
4.1.1 Historique	63
4.1.2 Cadre juridique	63
4.2. Administration et fonctionnement de la CSS	64
4.3. Les missions et les activités de la CSS du Sénégal	65

4.3. 1 Le recouvrement des cotisations sociales patronales.	65
4.3.3 La prévention et la réparation des risques professionnels	68
4.3.4 La prévention des risques professionnels	68
4.3.5 La réparation des risques professionnels	69
CHAPITRE V : CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE	71
5.1. Missions, attributions et objectifs de la Direction financière et comptable	71
5.1.1. Missions et attributions	72
5.1.2. Objectif	72
5.2. Organisation	73
5.2.1. Organigramme	74
5.2.2. Description des différents démembrements de la DFC	74
5.3 Description des procédures	79
Source : Direction de l'Informatique de la CSS	79
5.3.1 Supports utilisés	80
5.3.2 Les procédures comptables	80
CHAPITRE VI :ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES	87
RISQUES DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA CSS	87
6.1. Analyse des activités et identification des risques	88
6.1.1 Analyse des activités	88
6.1.2. Identification des risques	90
6.2. Evaluation du contrôle interne et cotation des risques	92
6.2.1. Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance du risque	92
6.2.2 Evaluation de l'impact du risque	97
6.3 Hiérarchisation des risques de comptabilité	99
6.3.1 Hiérarchisation selon la probabilité de survenance	100
6.3.2 Hiérarchisation selon l'impact	101
6.4. Elaboration de la matrice des risques	102
6.5. Recommandations et plans d'actions	104
6.5.1. Meilleure formalisation des procédures	104
6.5.3. Renforcement de la formation des agents aux nouvelles pratiques	105
6.5.4. Plus de rigueur dans le respect des délais	105
6.5.5 La cartographie à l'échelle de l'entreprise	105
6.6. Actualisation	106
CONCLUSION GENERALE	107
ANNEXES	108
BIBLIOGRAPHIE	114

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises et les organisations sont en permanence confrontées à l'amélioration de leur performance dans un environnement caractérisé par la dynamique de la globalisation. Cette amélioration est de plus en plus recherchée au travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la mise en œuvre rapide.

Le chef d'entreprise ou le dirigeant de l'organisation est ainsi amené à s'interroger sur la pertinence et la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, dans un cadre où la prise de décision est désormais en partie la responsabilité de ses collaborateurs.

La plupart des décisions ont un impact financier sur l'entreprise ou l'organisation. Mieux elles sont basées sur les informations relatives aux flux monétaires et financiers fournis par le service comptable.

La comptabilité constitue donc un élément clé dans le processus décisionnel des entreprises et des organisations.

Outre la participation à la prise de décision, la comptabilité est le gage de l'image fidèle de l'entreprise et de l'organisation pour les dirigeants et les partenaires de l'entreprise.

En effet, à travers les états financiers qui sont établis, la comptabilité permet de rendre compte de l'opportunité des décisions qui ont été prises. Il est donc important d'avoir une organisation adéquate de la comptabilité pour assurer de bonnes décisions et donner une image fidèle de l'entreprise.

Cette importance de la comptabilité lui confère une attention de plus en plus accrue et on note une évolution considérable au cours de ces dernières années. Ainsi, la comptabilité qui, au début, était manuelle, est de nos jours automatisée afin de réduire voire d'éviter les erreurs de saisies annuelles.

C'est le cas de la **Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal**, qui, pour garantir l'efficacité de ses services, a mis en place un système comptable automatisé, et un service d'audit interne devant permettre de maîtriser toutes les opérations se rapportant à la comptabilité.

L'automatisation de la comptabilité ne supprime cependant pas les risques comptables. Il convient ainsi d'identifier les risques susceptibles de survenir afin d'émettre des recommandations pour la mise en place de mesures pouvant permettre de réduire leur probabilité de survenance ou leur impact sur l'organisation ou l'entreprise. Tel est le but de notre étude intitulée : *La cartographie des risques du processus comptabilité à la caisse de sécurité sociale du Sénégal*, dont les motivations sont présentées par la problématique qui suit.

PROBLEMATIQUE

L'environnement économique des entreprises est de nos jours marqué par des mutations fréquentes essentiellement dues à la mondialisation¹ des économies. Ces mutations engendrent pour les entreprises, un besoin sans cesse croissant de maîtrise de l'information et une prise de décisions stratégiques² éclairées.

Les sources d'information pour une entreprise sont nombreuses et sont de plusieurs ordres. On distingue ainsi les informations d'ordre commercial, technique, social, juridique, et comptable.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons à l'information d'ordre comptable. L'information comptable est obtenue grâce à la comptabilité qui est une technique d'information quantitative décrivant en unités monétaires l'activité et la situation de l'entreprise (ERSA ; 2002: 7). Elle regroupe un ensemble de processus allant de la collecte de l'information comptable à la production des états financiers annuels. Elle permet à tous les acteurs qu'implique l'entreprise d'être informés sur la situation patrimoniale et financière de celle-ci. Elle constitue ainsi un outil incontournable dans l'appréciation et la comparaison des performances des entreprises.

Les Etats de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), conscients du rôle primordial de la comptabilité dans le développement et l'intégration économique des pays membres ont initié l'élaboration d'un référentiel comptable commun, dénommé Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA). Les objectifs de ce référentiel sont :

- l'instauration de pratiques comptables uniformes dans l'Union afin de disposer de données homogènes sur les entités produisant des biens et des services ;
 - l'adaptation du modèle comptable des entreprises aux normes internationales.
- Cette dernière constitue, plus que par le passé, pour les agents économiques de

¹ La mondialisation s'entend comme la tendance à la conception de stratégie à l'échelle planétaire conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié. Larousse 2006

² Une décision stratégique fait référence au long terme contrairement à la décision opérationnelle qui réfère au court terme

l'Union, une exigence pour l'accès aux sources de financement extérieur et un facteur de crédibilité dans le contexte de mondialisation de l'économie ;

- la mise à la disposition des entreprises d'un outil moderne de gestion ;
- l'alimentation d'une Centrale des Bilans en informations comptables et financières pertinentes et sûres. Ceci pour l'information des entreprises elles-mêmes et de leurs partenaires économiques et sociaux, ainsi que pour celles du système bancaire.

Les institutions de prévoyance sociale étant donné la particularité de leurs activités ont décidé de la création d'un plan comptable particulier, le plan comptable CIPRES³.

C'est le cas de la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) du Sénégal qui en plus de l'utilisation du plan CIPRES, est l'un des premiers de la sous région à avoir automatisé sa comptabilité.

Cette automatisation de la comptabilité lui a permis de résoudre divers problèmes tels que les plaintes de la clientèle et la lenteur dans le traitement des dossiers.

La CSS est également dotée d'une direction d'Audit interne dont la mission est de veiller à une bonne application des procédures mises en place pour le bon fonctionnement de chaque direction compte tenu des objectifs assignés par la Direction générale.

Cependant, il convient de se poser la question de savoir si les procédures prennent en compte tous les risques, en particulier ceux liés à la comptabilité, l'objet de cette étude.

³ Conférence interafricaine pour la prévoyance sociale

La comptabilité, système d'organisation et de traitement de l'information permet l'établissement des états financiers de synthèse en conformité avec les dispositions du droit comptable.

Sa tenue résulte d'obligations juridiques, sociales et fiscales. C'est un outil d'information financière tant pour la Caisse de Sécurité sociale que pour ses partenaires. Elle résulte d'un ensemble de processus interactifs.

L'un des problèmes majeurs, lié au cycle de la comptabilité demeure la faiblesse du contrôle interne du processus comptable, qui se traduit par une conception et/ou application insuffisante des procédures. Cette situation est source de risques susceptibles d'influencer négativement la qualité des informations censées traduire la réalité de l'entreprise, ceux inhérents au cycle comptable, ce qui pourrait entraîner les conséquences suivantes :

- la non exhaustivité et la non régularité des enregistrements ;
- la présence de fraudes et d'irrégularités dans les états financiers ;
- le refus de certification de ces derniers états financiers par le commissaire aux comptes ;
- le redressement fiscal par le service des impôts.

Plusieurs causes peuvent être évoquées pour expliquer cet état de fait au sein de la Caisse de Sécurité Sociale. Il s'agit de:

- la faiblesse du système comptable utilisé ;
- l'utilisation d'outils comptables inadaptés ;
- le personnel non qualifié en charge de la comptabilité ;
- la mauvaise répartition des tâches ;
- l'absence ou insuffisance des contrôles ;
- l'absence ou insuffisance du système de gestion des risques.

Il s'agira alors de s'assurer que ces causes existent réellement à la CSS. Au regard de ces causes, les pistes de solutions suivantes peuvent être envisagées :

- l'utilisation d'un bon système de comptabilité informatisée;
- le respect des principes et règles comptables ;
- le choix d'un personnel compétent et de qualité ;
- la bonne séparation des fonctions et tâches incompatibles ;
- la conception et la mise en œuvre de procédures comptables appropriées ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques.

La dernière solution, à savoir la cartographie des risques nous semble la plus appropriée, dans la mesure où elle contribue à la maîtrise des risques prioritaires et, de ce fait, constitue un outil de mise en œuvre des autres solutions.

Selon l'IFACI (2002 :133) la cartographie des risques est une estimation périodique pour une entreprise des items les plus prioritaires en matière de support à la maîtrise des risques. Elle permet à l'entreprise d'identifier les différents risques et de les classer en fonction de leur probabilité et de leur impact.

En effet, elle permet, à partir d'une étude exhaustive des processus d'identifier, d'analyser et coter les différents risques à tous les niveaux du processus comptable. La cartographie des risques permet ainsi, non seulement une formalisation (voire une prise de conscience) des facteurs de risque mais aide aussi à construire un référentiel commun, connu et compris des différents acteurs de l'entreprise.

Enfin, elle permet une action de sensibilisation favorable à la décentralisation de la maîtrise du risque au niveau des opérationnels.

L'élaboration d'une cartographie des risques nous amène à réfléchir sur la manière dont pourrait se faire sa conception et soulève une question générale : quel est le profil des risques liés au cycle comptable de la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal ?

En d'autres termes :

- Quels sont les différents risques liés au cycle comptable ?
- Quel est le processus d'élaboration d'une cartographie des risques ?
- Quelle est l'efficacité du contrôle interne du processus comptable de la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal ?
- Quel est le niveau de chaque risque ?
- Comment hiérarchiser ces risques ?
- Comment formaliser ces risques dans une cartographie ?
- Comment maîtriser les risques prioritaires ?

Nous essayerons de répondre à ces différentes questions tout au long de ce travail qui porte sur l'élaboration de la cartographie des risques du processus comptable de la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal.

L'objectif principal de ce travail sera de concevoir une cartographie des risques du processus comptable pour une meilleure maîtrise des risques majeurs.

A travers cet objectif, se dégagent les objectifs spécifiques suivants :

- identifier et analyser les risques liés aux processus comptable de la CSS;
- recenser les méthodes existantes d'élaboration d'une cartographie des risques ;
- décrire les processus d'élaboration de la cartographie des risques choisie.
- évaluer le contrôle interne du processus comptable de la CSS;
- faire une cotation de ces risques ;
- formaliser les risques ainsi évalués dans une cartographie ;
- faire des recommandations pour une meilleure maîtrise des principaux risques.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous limiterons au processus de comptabilité générale de la CSS.

La comptabilité constitue un élément incontournable dans la vie d'une entreprise. Il est donc important qu'elle soit tenue selon les règles de l'art pour traduire au mieux la

situation de celle-ci. La cartographie des risques que nous élaborerons permettra à la Caisse de Sécurité Sociale d'avoir une idée des risques auxquels sa comptabilité est exposée. Ensuite, avec une analyse du contrôle existant nous pourrons mieux appréhender les risques résiduels afin d'entrevoir les solutions pour leur maîtrise.

Une telle étude permettra donc l'élaboration d'une cartographie des risques du processus comptable. Elle nous aidera ainsi à l'approfondissement de nos connaissances théoriques, la connaissance des risques liés au cycle comptable et constituera une préparation à notre métier d'auditeur.

Elle sera d'un apport pour le lecteur en ce sens qu'elle constituera une réponse à des interrogations sur la cartographie des risques, plus particulièrement celle liée au processus comptable. Elle créera une valeur ajoutée à toute entreprise possédant une comptabilité et ou un service de contrôle interne.

Démarche méthodologique

Pour la réalisation de cette étude, nous procéderons à une analyse du processus comptable pour identifier les risques inhérents à chaque sous processus. Nous rechercherons ceux susceptibles de perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus en termes de résultat ou de délai.

A partir de l'analyse du système de contrôle interne nous essayerons d'appréhender les risques qui sont maîtrisés et les risques résiduels.

Les risques résiduels seront ensuite évalués et hiérarchisés en prenant en compte la probabilité d'occurrence et la perte potentielle en cas de survenance.

Plan de l'étude

Notre travail sera subdivisé en deux grandes parties :

- la première portera sur la démarche théorique. Son objet est la conception d'un modèle d'élaboration de la cartographie des risques. Ceci se fera d'une part par une meilleure appréhension des notions de comptabilité, de risque et du processus comptable afin de recenser les risques liés à ce processus. D'autre part, il s'agira de déduire un modèle à partir de l'analyse des types et des démarches d'élaboration de la cartographie des risques ;

- la seconde partie réservée au cadre pratique consistera en l'élaboration de la cartographie des risques au sein de la CSS. Ceci se fera d'abord par l'analyse du processus comptable de la CSS du Sénégal pour le recensement des risques. Ensuite suivra l'évaluation du contrôle interne en place pour apprécier la prise en compte des risques et identifier les risques résiduels. Enfin nous procéderons à l'établissement de la cartographie des risques et des recommandations.

Partie 1: Cadre théorique de l'étude

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 risques opérationnels 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.

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

Les outils de suivi du risque opérationnel proposés en général, intègrent soit la démarche qualitative : cartographie des risques, soit la démarche quantitative : bases de données des incidents et gestion de ces derniers. Cependant la cartographie des risques demeure le meilleur moyen de gestion des risques.

Nous analyserons tout d'abord la fonction comptable à travers son organisation et sa gestion, ensuite nous identifierons les risques qui lui sont inhérents.

CHAPITRE I : RISQUES OPERATIONNELS 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 (1993 :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. »

Cependant les institutions de prévoyance sociale sont régies par le plan CIPRES. Nous allons donc présenter les éléments du plan CIPRES puis nous indiquerons ses objectifs et composantes.

1.1. Présentation du processus comptable

Les performances d'une entreprise se mesurent à la qualité de sa technologie mais aussi par l'utilisation efficace de ses biens et moyens. Il est donc important de retracer tous les flux monétaires ainsi que le suivi et la gestion de ses immobilisations.

A cet effet, il serait donc judicieux de faire une analyse de la fonction comptable afin de dégager les risques qui lui sont inhérents pour une meilleure gestion.

1.1.1. Définition de la comptabilité

La définition de la comptabilité reste unique bien que le système comptable soit fonction de la nature de l'entreprise.

Selon l'Art. 120-1 du règlement C.R.C. 99-03 (France), la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de :

- saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les transformations subies par les capitaux mis à sa disposition.
- fournir après traitement un ensemble de documents de synthèse.
Elle doit non seulement établir des comptes réguliers et sincères mais être aussi la source d'une information normalisée et vérifiable à destination de tiers de plus en plus nombreux.

Les informations comptables doivent donner à leurs utilisateurs une description adéquate, loyale, claire, précise et complète des opérations, événements et situations.

Pour une meilleure gestion du processus comptable tout en tenant compte de la technologie, le processus comptable manuel a été remplacé par celui de la comptabilité informatisée grâce à des logiciels comptables. Il est aussi organisé que le système manuel mais répond en plus des règles préexistantes, à des règles de fiabilité du support informatique utilisé.

Selon Langlois & Friederich (1998 : 67), les logiciels permettent de créer une base de données comptable, dans laquelle sont mémorisées les lignes d'écritures comptables élémentaires. Le logiciel doit faciliter la consultation des comptes, la clôture périodique par le biais des validations, l'édition des journaux, de la balance et des états de synthèse. De même « les mouvements comptables sont récapitulés par période préalablement déterminée qui ne peut excéder un mois » (OHADA : 2002) ;

Les documents comptables doivent être tenus selon une certaine rigueur et ce pendant dix ans tout en respectant les objectifs qui lui ont été assignés.

1.1.2 Objectifs de la comptabilité

Un cadre conceptuel comptable est un système cohérent d'objectifs et de principes essentiels liés entre eux. Ces objectifs sont entre autre :

- permettre l'élaboration de normes solides tout en précisant la nature, la fonction et les limites de la comptabilité financière ;
- Produire des états financiers fiables

Les institutions de prévoyance sociale s'inspiraient du plan comptable général applicable aux entreprises industrielles et commerciales mais depuis 1993 elle utilise plutôt le plan CIPRES.

En effet, le 21 septembre 1993, 14 pays africains⁴, membres de la Zone Franc créèrent la Conférence interafricaine pour la prévoyance sociale, chargée de la gestion et du contrôle des organismes chargés de la prévoyance sociale.

Le plan comptable CIPRES a pour objectif la normalisation des méthodes comptables et comporte :

- la codification des différentes gestions ;
- le cadre comptable fixant les règles générales de classement et la nomenclature des comptes ;
- les modalités de fonctionnement des comptes avec leur terminologie explicative ;
- les normes régissant la présentation et l'établissement des comptes et documents de synthèse.

⁴Benin, Burkina, Cameroun, Togo, Congo, côte d'ivoire, Sénégal, Mali, Niger, Gabon, République centrafricaine, Tchad, Comores & guinée équatoriale.

1.1.2.1 Codification des différentes gestions (Organisation du plan CIPRES : 2002)

Chaque organisme de sécurité sociale participe à la gestion d'un certain nombre de fonds, activités ou œuvres dont les résultats doivent être dégagés séparément en comptabilité générale.

L'ensemble des opérations intéressant un fond de sécurité sociale, une activité, ou une œuvre constitue une gestion.

L'identification des mouvements d'une gestion est assurée par l'affectation d'un indice de gestion qui précède le numéro des comptes de cette gestion.

Les indices de gestion ouverte au plan comptable régional de référence sont les suivants :

1.1.2.1.1 Gestions techniques

- les prestations familiales ;
- les risques professionnels (accident de travail – maladies professionnelles et prévention de ces risques) ;
- les pensions vieillesse, d'invalidité et décès ;
- les assurances maladie.

1.1.2.1.2 Gestions budgétaires

- l'action sanitaire et sociale ;
- l'action administrative ;
- les établissements ou œuvres qui pourra être divisée en autant de sous gestions qu'il existe d'établissements de soins gérés par organismes.

La gestion administrative enregistre l'ensemble des dépenses de fonctionnement et d'investissement de l'organisme à l'exception de celles concernant les établissements de soins ou œuvre qui sont rattachées à la gestion qui les concerne.

Les dépenses de fonctionnement comprennent les frais de personnel et l'ensemble des achats de service, fournitures, matières et marchandises nécessaires à l'exploitation.

Les dépenses d'investissement peuvent être définies comme étant l'ensemble des dépenses en capital nécessaires à l'organisme pour la production de biens ou de prestations de services.

Elles comprennent notamment les acquisitions de matériels informatiques, les dépenses en capital des immeubles.

1.1.2.1.3 Autres gestions

- immeubles de rapport ;
- placements financiers.

La gestion des placements financiers décrit toutes les valeurs qui en comptabilité ne peuvent être classées parmi les gestions spécialisées.

1.1.2.2 Cadre comptable du plan CIPRES

Le cadre comptable comprend :

- la liste et le classement des comptes ;
- l'instruction d'application.

Le plan des comptes est établi sur la base d'une codification décimale qui correspond au stade du détail nécessaire pour satisfaire la production des documents normalisés.

La méthode de classification suivante a été retenue :

1.1.2.2.1 Choix des classes de comptes

Les opérations concernant le bilan sont réparties dans les cinq classes des comptes suivantes :

Classe 1 : comptes de capitaux

Classe 2 : comptes d'immobilisations

Classe 3 : comptes de stock et d'encours

Classe 4 : comptes de tiers

Classe 5 : Comptes financiers

Les opérations concernant les résultats sont détaillées dans les deux classes de comptes :

- Classe 6 : comptes de charges et de pertes par nature ;
- Classe 7 : comptes de produits par nature.

Charges et produits constituent en fin d'exercice le compte de classe 1 : Résultat de l'exercice.

La classe 8 est affectée aux comptes statistiques divers .Elle peut être utilisée aussi bien pour satisfaire des besoins de gestion interne que pour répondre à des obligations d'information externe : notamment la comptabilisation des engagements et des valeurs inactives.

La classe 9 est utilisée pour la comptabilité analytique.

1.1.2.2.2 Structure des comptes

Le numéro de chacune des classes de comptes constitue le premier chiffre de tous les comptes de la classe considérée. Les numéros se lisent à partir de la gauche.

Chaque compte peut lui même être subdivisé. Le numéro de chaque compte divisionnaire commence toujours par le numéro de compte ou sous compte dont il constitue une subdivision.

Ne peuvent être effectuées au titre de chaque gestion que les opérations prévues et autorisées par la législation et la réglementation.

Le contenu des comptes ressort de leur intitulé.

1.1.3. Composantes du processus 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.

1.1.3.1. Collecte des informations

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

Les informations doivent être collectées au fur et à 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 (MENARD ; 1976 :19).

1.1.3.2 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.

1.1.3.3 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).

1.1.3.4 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.

1.1.3.5. 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'elle (GOVOEI ; 2006 : 52).

1.1.3.6. Lettrage des saisies

Le lettrage consiste à solder les mouvements au débit et au crédit des différentes saisies. Il permet de s'assurer que toutes les opérations d'achats ont été réglées et que celles relatives à la vente ont trouvées règlement.

1.1.3.7. Etats de rapprochement

« L'état de rapprochement est le document qui justifie l'écart entre le solde du compte banque et le solde de notre compte dans la comptabilité du banquier ». Il est l'un des outils de vérification de la comptabilité (lycee.professionnel.free.fr ; janvier 2008).

Il consiste ainsi à un rapprochement des opérations tenues par la banque ainsi que celles figurant sur le journal de l'entreprise. Ceci permet de noter les opérations enregistrées par la banque et omises par l'entreprise ainsi que celles prises en compte par l'entreprise et que la banque n'a pas enregistrées (GOVOEI ; 2006 : 293).

L'état de rapprochement doit se faire mensuellement. Il est plus judicieux d'attribuer l'élaboration de l'état de rapprochement à un agent de la comptabilité tout en veillant au respect de la séparation des fonctions et tâches incompatibles.

1.1.3.8. Inventaire

Un inventaire de l'existant doit être fait pour s'assurer que les quantités disponibles en stock correspondent réellement à celles contenues dans les livres de l'entreprise (GOVOEI ; 2006 : 187). Il peut être fait à la demande de la Direction générale ou du Commissaire aux Comptes.

1.1.3.9. 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 et totalisation de ces derniers, 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
- Etats annexés
- Etats supplémentaires

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

Un document identifiant les supports comptables et définissant leur contenu ainsi que les procédures de saisie et de traitement des données dans la comptabilité et les liens entre pièces et livres comptables doit être établi. Ceci particulièrement pour les entreprises qui procèdent à la centralisation mensuelle ou qui tiennent leur comptabilité au moyen de systèmes informatisés. Ce document peut être contenu dans le manuel comptable de l'entreprise ou tenu de manière séparée (Procomptable.com ; janvier 2008).

Ces étapes nécessitent la tenue de livres comptables et de supports obligatoires que sont :

Pièces justificatives : Ce sont des documents internes ou externes ou à valeur juridique probante qui permettent de vérifier l'information comptable existante. (Facture, contrat, chèque etc....)

Journal : c'est un document retraçant de manière journalière et chronologique les activités de l'entreprise.

Grand livre : c'est un document de synthèse du journal. La comptabilisation se fait par le numéro de comptes.

Balance comptable : c'est une synthèse du grand livre à un moment précis. Il fait un récapitulatif des soldes du grand livre par numéro de compte.

Balance auxiliaire : ici la synthèse se fait dans le détail des différents comptes (clients, fournisseurs etc...).

Le total des balances auxiliaires donne la balance générale.

1.2. Risques opérationnels

Le risque est un élément existant dans tout environnement. Cependant il est différent en fonction de sa nature, de son niveau ou de son impact.

1.2.1 Définition du risque opérationnel (IIA)

Le risque peut être défini comme « un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables qu'un événement ou une action ait un impact néfaste sur l'aptitude à réaliser ses objectifs avec succès dans un environnement incertain » (HAMZOUÏ ; 2005 : 37).

Tous les actifs et toutes les activités d'une organisation sont soumis à des risques donc susceptibles d'audit:

- risques relatifs au patrimoine;
- risques relatifs à la qualité de l'information;
- risques relatifs à l'efficacité des opérations.

Selon RENARD (2005 :146) reprend la définition de l'IFACI selon laquelle, « le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Complétons ces définitions par celle de Dominique VINCENTI « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès» (RENARD ; 2005 : 146).

Pour ISO le risque est : « la possibilité d'occurrence d'un évènement ayant un impact sur les objectifs et il se mesure en termes de conséquences et de probabilité. » (mémoireonline.com ; janvier 2008).

Ces définitions, mettent ainsi en évidence deux éléments que sont les composantes du risque à savoir :

- la probabilité qu'un ou plusieurs évènements se produisent et à laquelle on développe une politique de prévention ; la notion de probabilité indique ou montre ici un caractère incertain du risque et peut être mesurée de façon qualitative (probabilité importante ou faible) ou quantitative (échelle de valeur 0 à 10 ou en terme de fréquence ou pourcentage).

- la gravité ou conséquence de l'impact, qui concerne la réalisation effective de l'éventualité. Elle est le fait de la quantification de la réalisation du risque. Son échelle peut être aussi quantitative que qualitative.

Le risque opérationnel est celui lié à l'organisation dans tout son ensemble c'est-à-dire à travers ses activités et la gestion de ces dernières.

Il peut être défini comme étant « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'évènements externes » (Comité de Bâle ; juin 2006).

Cette définition implique l'organisation toute entière c'est-à-dire les facteurs humains comme technologiques.

1.2.2 Types de risques

Les risques peuvent être catégorisés selon :

- leur niveau
- leur nature

Selon le niveau :

1.2.2.1 Risques potentiels

Ce sont des risques théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou les détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ces risques sont communs à toutes les entreprises; on peut parler des risques de fraudes ou d'erreurs (RENARD ; 2005 : 219).

Leur niveau est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

1.2.2.2 Risques possibles

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter ou les détecter et les corriger.

Ils sont identifiés à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur.

Selon la nature :

1.2.2.3 Risques inhérents

Ce sont des risques généraux liés à l'entreprise. Ils sont liés à la nature des opérations traitées; le risque inhérent est défini comme « la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolement ou cumulée, avec d'autres anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant » (HAMZAOUI ; 2005 :172). « Il est généralement défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions, ou des agissements raisonnables ».

Le risque inhérent peut être :

- d'ordre économique c'est à dire lié à la nature des opérations, aux politiques existantes ou encore à la situation de l'entreprise.
- d'origine réglementaire c'est-à-dire lié aux principes comptables, aux règles juridiques et fiscales ou encore règles environnementales.

1.2.2.4 Risques de non contrôle

Ce sont les risques liés à la conception et au fonctionnement des systèmes de l'entreprise. Ce sont notamment les risques que des erreurs significatives dans un solde de compte ou dans une catégorie de transactions, ... ne soient ni prévenues ou détectées, et corrigées en temps voulu par les systèmes comptables et de contrôle interne (OBERT : 1992 ; 36).

1.2.2.5 Risques de non détection

Ce sont les risques liés à l'examen des procédures de l'entreprise. Ils sont liés à la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée de travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées. C'est le risque qu' «en dépit des efforts supplémentaires consentis, des erreurs de nature matérielle subsistent tout de même dans les comptes annuels » (HAMZAOUI ; 2005 : 175).

1.2.2.6. Risque résiduel

« C'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques » (BILODEAU ; 2001 :10). C'est aussi le risque encouru par l'entreprise après la mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle visant à atteindre les objectifs fixés par la direction. C'est aussi le risque qui résulte du risque « brut » en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

1.2.3 Les risques liés à la comptabilité

La comptabilité comme toutes les autres entités de l'entreprise est sujette à des risques. Ces derniers peuvent être liés à son environnement, sa gestion, la nature de ses activités ainsi qu'au support utilisé (BARRY ; 1995 :152).

1.2.3.1 Risques liés à l'environnement et à 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 preuves.

Le risque d'entreprise appartient à trois (3) catégories que sont les risques liés à l'environnement stratégique, - Risques liés à l'environnement opérationnel, - Risques liés à l'information (AFAI : 2001).

D'après Mamadou BARRY (1995 ; 152) on peut considérer comme risques inhérents à l'organisation de la comptabilité nous avons :

- la fraude,
- les paiements fictifs,
- la double imputation,
- les détournements,
- les pertes de chèques,
- les détournements de stocks,
- le redressement fiscal pour non respect des obligations fiscales...

1.2.3.2 Les risques liés aux flux des mouvements au sein de l'organisation

Ce sont les risques qui trouvent leurs sources dans les erreurs commises par le personnel, à cause du nombre élevé des transactions.

La structure organisationnelle de l'entreprise fournit le cadre général pour la planification, la direction, l'exécution et le contrôle des activités.

Un système satisfaisant de définition des pouvoirs doit, selon Abderraouf Yaich (Plan comptable général ; 2005).

- couvrir toutes les activités de l'entreprise,
- définir clairement les niveaux de pouvoir d'une personne donnée,
- correspondre au niveau de responsabilité professionnelle de la personne, et
- être mis à jour en tenant compte des changements pertinents.

Ces risques, toujours selon Abderraouf Yaich sont :

- la double imputation,
- la mauvaise imputation,
- l'omission d'écritures,
- le mauvais rapprochement bancaire,
- la non exhaustivité des écritures.

1.2.3.3 Risques d'ordre informatique

José BOUANICHE en 1999 dans « L'utilisation du COBIT dans les cabinets d'expertise comptable » reprend l'AICPA en affirmant que la fiabilité des systèmes d'information doit permettre d'évaluer si les systèmes d'information (financiers et non financiers) d'une entreprise fournissent de manière fiable les informations nécessaires à la prise de décision opérationnelle et financière.

La tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatisés implique donc qu'une organisation claire et formalisée soit établie, et que des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des éléments et données informatiques soient mis en place. Alain MIKOL énumère certains risques relatifs à l'informatique (1998: 24) :

- les risques liés à la qualité du support utilisé,
- les risques liés à la fiabilité du support,

- les risques liés à la mauvaise utilisation,
- les risques d'intrusion,
- les risques de piratage.

Selon MENARD (1976 : 60) « L'automatisation en dépit des possibilités de l'intégration technique, laisse entier le problème de contrôle des autorisations accordées à chaque catégorie de personnel. La validation des opérations exige de ce fait l'intervention de plusieurs personnes ».

1.2.4 Gestion des risques

Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

1.2.4.1 Identifier les évènements potentiels pouvant affecter l'organisation;

1.2.4.2 Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque) »

La notion du « Risk Appetite » est une nouvelle dans le COSO 2. Le « Risk Appetite » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur. Différentes stratégies exposeront l'organisation à différents risques. En conséquence, le « Risk Appetite » doit être pris en compte dans la définition de la stratégie de l'organisation afin de s'assurer que les résultats de cette stratégie sont cohérents avec le « Risk Appetite » défini pour l'organisation. (wikipedia ; avril 2008)

1.2.4.3 Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation

Le COSO 2 est donc basé sur une vision orientée risques de l'entreprise. Il intègre le Risk Officer qui est le facilitateur de la mise en œuvre du COSO 2. Ce dernier travaille avec les autres responsables afin de les aider à mettre en place une gestion efficace des risques pour leur périmètre de responsabilité. Sans être exhaustif, ses attributions pourraient être :

- l'élaboration de procédures de gestion des risques (incluant les rôles, responsabilités),
- l'élaboration d'un langage commun de gestion des risques (uniformisation des mesures de probabilité et de l'impact, des catégories de risques...),
- l'accompagnement des managers dans l'élaboration de leur réponse aux risques (aide directe, formation...)
- la supervision des managers pour l'élaboration des tolérances de risques
- l'accompagnement des managers pour l'établissement des activités de contrôle
- la supervision du processus de reporting de gestion des risques,

Son intervention porte donc sur l'ensemble des éléments de gestion des risques (Wikipedia : Avril 2008).

1.3. Le contrôle interne comptable

Toute organisation ne peut fonctionner convenablement s'il n'ya pas au préalable une définition des différentes tâches ainsi que les compétences qui sont assignées à ces dernières.

1.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne comptable

Il est important de cerner le contrôle interne à travers sa définition et ses objectifs afin de pouvoir l'évaluer.

1.3.1.1 Définition du contrôle interne

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control-Integrated Framework comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations
- la fiabilité des informations financières
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur » (HAMZOU, 2005 :80).

Le contrôle interne pourrait être vu comme étant le résultat de l'existence de sécurités (ou contrôles) qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats. Il est constitué de l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités (IFACI & PWC ; 2004 : 17).

Les procédures et documents comptables d'une entité doivent permettre le traitement des opérations aux fins de leur enregistrement dans des comptes appropriés.

Ces procédures impliquent :

- le respect des politiques de gestion comptables
- la sauvegarde des actifs
- la prévention et la détection des fraudes et erreurs
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables
- l'établissement en temps voulu des états financiers.

1.3.1.2 Objectifs du contrôle interne comptable

Rappelons SENEQUE qui affirme, RENARD (1998 :123) : « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ». En matière de gestion de la comptabilité nous distinguons :

1.3.1.2.1 Objectif général:

- construire et conserver une image favorable au sein du secteur et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et agir en conformité avec les lois et règlements (MIKOL ; 1998 : 7).

1.3.1.2.2 Objectifs spécifiques:

Assurer ou favoriser (et non garantir) suivant le cas (MIKOL ; 1998 : 7):

- la protection et la sauvegarde du patrimoine
- la qualité de l'information, dont la fiabilité des informations financières,
- la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi que l'application des instructions de la direction, des politiques de gestion, des plans et procédures.
- la réalisation et l'optimisation des opérations, et l'amélioration des performances.

1.3.2 Composantes du contrôle interne comptable

Le cadre d'analyse du COSO distingue cinq composants inter liés du contrôle interne efficace, (wikipédia ; janvier 2008). Grâce à cette subdivision, le cadre d'analyse COSO simplifie la tâche qui incombe à la direction d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure.

1.3.2.1 Environnement de contrôle

Il englobe toutes les facettes du cadre de contrôle interne; c'est l'univers dans lequel tous les autres éléments existent. L'environnement de contrôle comptable comprend des concepts tels que le ton, l'attitude, la connaissance, la compétence et le style. Sa force dépend largement des objectifs qui lui sont assignés par les instances dirigeantes et la Direction Générale (IFACI & PWC; 2004 : 32).

1.3.2.2 Appréciation des risques

Dans « la pratique du contrôle interne » l'IFACI et PWC (2004 ; 49) affirme que l'appréciation des risques comprend l'identification et l'analyse des risques pertinents par la direction en vue d'atteindre ses objectifs d'affaires. Elle a pour objet de documenter chaque objectif d'affaires, du plus grand au plus petit, et d'identifier chaque risque qui pourrait compromettre ou contrecarrer ces objectifs. Les risques comptables sont à maîtriser pour donner une image fidèle et fiable de l'entreprise.

1.3.2.3 Activités de contrôle

Des activités de contrôle sont conçues pour chaque tâche comptable afin d'atténuer le risque identifié. Il existe des politiques, des procédures et des pratiques précises dont l'objet est d'assurer l'atteinte des objectifs d'affaires et la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques. L'éventail des contrôles est large et comprend des activités telles que la séparation des tâches, les signatures autorisées et la sécurité physique des actifs (IFACI & PWC ; 2004 : 71).

1.3.2.4 Information et communication

C'est la quatrième composante du contrôle interne. L'information et la communication appuient le contrôle interne en transmettant les directives de la direction aux employés sous une forme et dans un délai qui leur permettent d'exécuter leurs activités de contrôle efficacement. Ce processus doit également fonctionner en sens inverse, permettant de transmettre l'information relative aux résultats et aux lacunes, du processus comptable de l'entreprise à la Direction Générale (IFACI & PWC ; 2004 : 83).

1.3.2.5 Surveillance

La surveillance est un processus qui évalue la qualité du contrôle interne au fil du temps au moyen d'évaluations permanentes et ponctuelles. La surveillance peut comprendre à la fois la surveillance interne et externe du contrôle interne par la direction, les employés ou par des tiers (comme une vérification interne impartie).

On peut appliquer chacune des composantes suivantes aux catégories d'objectifs énumérées ci-dessus – l'efficacité et l'efficience des activités, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et aux règlements applicables. En fait, ces cinq composantes doivent être présentes et fonctionner efficacement pour conclure que les contrôles internes comptables sont efficaces dans chaque catégorie d'objectifs (wikipédia ; avril 2008).

Dans « Le contrôle interne » d'Alain MIKOL (1998 : 56), sur un plan pratique, les contrôles internes d'ordre comptable sont de cinq (05) catégories:

- les autorisations;
 - la réalité;
 - l'exhaustivité;
 - l'évaluation correcte ;
 - la correcte comptabilisation.
-
- **Les autorisations** : les contrôles d'autorisation permettent de s'assurer que les

décisions sont prises par le niveau hiérarchique compétent et donc de limiter le risque d'opérations injustifiées (spécimen de signature, acceptations des clients, engagement de l'entreprise).

- **La réalité** : Les contrôles de réalité permettent d'éviter les risques d'enregistrement d'opérations fictives ou ne concernant pas l'entreprise (bon de réception, attestation de service fait. PV de réception inspection physique etc.)
- **L'exhaustivité** : Les contrôles d'exhaustivité permettent de s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont enregistrées (pré numérotation, contrôle de rupture de séquence, rapprochements). Exemple : s'assurer que toutes les factures fournisseurs sont enregistrées.
- **L'évaluation correcte** : les contrôles d'évaluation permettent de s'assurer que les opérations sont enregistrées à la bonne valeur et en conformité avec les principes comptables au moment de leur réalisation et à la clôture de l'exercice.
- **La correcte comptabilisation** : Ces contrôles permettent de s'assurer que le système comptable garantit les enregistrements dans les comptes individuels, leur centralisation correcte, que les regroupements au bilan et au compte de résultat respectent les règles de présentation

1.3.3 Evaluation du contrôle interne

L'objectif de cette sous section est de :

- relever que les contrôles sont suffisants;
- vérifier que les contrôles mis en place par le client sont effectués ;
- vérifier que les contrôles mis en place par le client sont correctement effectués ;

Les facteurs de réussite sont un préalable dont la connaissance est nécessaire pour choisir avec perspicacité les modalités de mise en œuvre des dispositifs de contrôle

interne en vue d'atteindre l'objectif fixé. Ces facteurs de réussite sont les éléments sans lesquels la mission ne peut être remplie. Ils se caractérisent par le fait qu'ils sont entre les mains du responsable à qui il appartient de les procurer (IFACI & PWC ; 2004 :27).

Les facteurs de réussite, exprimés en termes de besoins doivent être parfaitement identifiés par le responsable, afin de définir les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs tout en tenant compte des prédispositions légales et juridiques.

La démarche utilisée pour l'évaluation définitive du contrôle interne sera fonction de notre environnement c'est-à-dire le processus comptable.

Le contrôle s'articulera donc autour de cinq (5) étapes (MIKOL ; 1998 : 92) :

- 1 - identifier dans un premier temps, les types d'erreurs ou irrégularités qui pourraient survenir dans le processus comptable ;
- 2 - déterminer ensuite, les procédures de contrôle interne qui permettraient d'empêcher ou de détecter ces erreurs ou irrégularités ;
- 3 - vérifier si ces procédures de contrôle interne existent;
- 4 - vérifier si ces procédures fonctionnent de façon satisfaisante;
- 5 - évaluer l'impact des défaillances c'est-à-dire les erreurs et irrégularités qui pourraient ne pas être empêchées ou détectées par les procédures de contrôle qui existent.

La comptabilité informatisée est un domaine sensible pour lequel il est indispensable de mettre les voies et moyens nécessaires à sa bonne tenue. La cartographie des risques serait donc la bienvenue car constituant un élément clé de leur gestion

CHAPITRE II : ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Ce chapitre sera consacré à la conception du modèle de démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Il fera successivement l'objet de :

- la définition et des objectifs de la cartographie des risques ;
- la présentation des motivations pour l'élaboration d'une cartographie des risques
- la déduction du modèle de la démarche ainsi que les facteurs clés de succès et des spécificités.

2.1. Définition et objectifs

La cartographie des risques, de par son importance, a suscité beaucoup d'écrits de plusieurs auteurs. Nous allons donc procéder tout d'abord à sa définition ensuite nous allons parler des différents objectifs qu'elle permet d'atteindre.

2.1.1 Définition de la cartographie des risques

Selon l'IFACI (RENARD ; 2005 :221) « une cartographie des risques est une représentation de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ». La cartographie peut en fonction des cas représenter la problématique ou l'impact global.

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

La cartographie des risques ou le risk management est dérivée du processus de gestion des risques. Elle est fonction de l'évolution du contexte des activités de l'entreprise et permet d'appliquer les actions de transformation du profil des risques qui s'imposent. Il s'agit également de pouvoir mesurer la performance de la gestion 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 BAPST (2001 :4) c'est aussi un outil, un moyen de suivi et de communication affirmée.

La cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Cette représentation s'appuie sur leur identification effectuée sur la base des définitions des risques.

Les risques identifiés se voient ainsi attribuer des caractéristiques (généralement probabilité et impact) qui permettent de les situer sur une carte.

La cartographie des risques peut s'avérer comme étant un outil de gestion des risques, un outil d'allocation optimale des ressources et un outil de communication.

2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques ne peut être faite sans une définition préalable des objectifs. Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs (RENARD ; 2005 :148) :

- a) inventorer, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- b) informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;
- c) permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
 - aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Pourquoi l'élaboration d'une cartographie des risques ?

La cartographie permet de maîtriser les risques de l'entreprise ; elle constitue un outil de mesure pour l'auditeur interne. De même la cartographie permet de minimiser les pertes et maximiser les effets en cas de restructuration d'une organisation.

Elle permet aussi aux entreprises d'être à la pointe des nouvelles technologies car constituant un outil encore récent (RENARD ; 2005 :148).

2.1.3. Les types de cartographie

Le choix du type de cartographie est directement lié au choix du type du genre de risques étudié. Deux grandes options se présentent selon MARESCHAL (2003 :17) :

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

2.1.3.1 Cartographie thématique

Elle s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème bien précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel (MARESCHAL ; 2003 :23) :

- soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque.
- soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

La cartographie thématique pourrait cependant constituer un premier pas vers une cartographie globale.

2.1.3.2 Cartographie global

Selon MARESCHAL (2003 :23) la cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe).

Cette démarche permet pour une même entité, de réunir, et surtout de hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance.

2.2. Approches et motivations pour l'élaboration d'une cartographie des risques

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration

Une bonne cartographie des risques nécessite un choix adéquat de méthodes et d'outils qui l'accompagnent. Il faut donc choisir la méthode qui s'adapte au mieux à l'entreprise ou à son style de management.

La conception d'une cartographie de risques peut résulter de trois démarches que sont : le bottom-up, le top-down et l'approche combinée (MARESCHAL ; 2003 :15).

Nous allons donc essayer d'analyser ces différentes approches :

2.2.1.1 Le bottom-up

L'identification des risques 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 vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les types de risques possibles ont été évoqués au cours de l'interview. Pour MANIVIT (2002 :5), le bottom-up est souvent utilisé pour une démarche de cartographie globale.

2.2.1.2 Le Top down

L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée c'est à dire pour des questionnaires de type questions à choix multiples ; souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire à l'aide de questionnaires.

En effet le sujet ciblé peut permettre l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de la démarche de cartographie. Ce processus permet donc de descendre chercher l'information (Protiviti ; 2006).

2.2.1.3 La combinaison des deux démarches

Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches Top down et Bottom up deviennent particulièrement complémentaires pour assurer la mesure pragmatique des risques opérationnels. La solution médiane entre les approches d'après RENARD (2003 :101) consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne soit par le risk manager dans la définition des risques de son activité.

2.2.2. Motivations de l'élaboration d'une cartographie des risques

Pour LECLERC (2003 :6), plusieurs motivations sont à l'origine de l'élaboration d'une cartographie des risques et détermineront l'approche adéquate à utiliser ainsi que les étapes à suivre. La cartographie des risques est un outil de management des risques.

2.2.2.1 L'environnement

Selon RENARD (2003 :100) les modèles de cartographie varient d'une entreprise à une autre même si les constantes restent les mêmes. Les problèmes de restructuration ou de réorganisation peuvent entraîner la nécessité d'élaborer une cartographie des risques pour mieux gérer les risques.

Les pressions des gouvernements d'entreprises ou du comité d'audit constituent aussi un motif d'élaboration d'une cartographie des risques.

2.2.2.2 Le métier

Certains métiers de par leur nature nécessitent un suivi permanent des risques. C'est le cas des métiers à hauts risques.

De même face à une concurrence forte, et pour être de plus en plus compétitifs, il est important de connaître ses risques afin de pouvoir mieux les gérer.

2.2.2.3 Les moyens

Nous distinguons le plan d'audit et le besoin d'information et de reporting.

➤ Le plan d'audit :

Il constitue un moyen de l'audit interne dont l'objectif est d'orienter la mission par la détermination des zones à risque et des activités devant faire l'objet d'audit. Il précise également le planning d'intervention et les moyens nécessaires. La Norme 2010 stipule : « Le responsable de l'Audit Interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'entreprise ». RENARD (2002 : 379). La cartographie sert ainsi efficacement de support au plan d'audit dont la mise en œuvre est indispensable.

➤ Le besoin d'information et de reporting :

La cartographie se révèle être un instrument nécessaire pour informer l'organisation sur le niveau de risque inhérent ou potentiel qu'elle doit gérer. Elle constitue selon KOHN (2002 : 12), un outil pour gérer le système de contrôle interne. En conséquence, elle influe sur la qualité des rapports financiers, des résultats de l'exercice et du contrôle.

2.3 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et facteurs clés de succès

Il existe plusieurs démarches d'élaboration de la cartographie des risques en fonction de l'entreprise et des objectifs à atteindre.

2.3.1. Quelques approches

Le monde est souvent fait d'incertitude et l'entreprise n'en est pas épargnée. Les dirigeants sont donc à la recherche perpétuelle d'éléments et de données pour réduire cette incertitude.

Pour cela il est important de mettre en place un bon système de contrôle. Ceci ne peut être possible si auparavant les risques n'ont pas été identifiés, évalués et classés.

La cartographie des risques pourrait ainsi être un outil adapté à la mise en place d'un bon système de contrôle.

Plusieurs auteurs ont travaillé sur la cartographie des risques et selon MATTE (2003 :39) les meilleures pratiques de maîtrise des risques recommandent son utilisation.

Nous allons dans cette section, tenter de trouver une démarche d'élaboration d'une cartographie des risques grâce aux écrits précédents d'auteurs.

Nous avons fait le tour de quelques auteurs qui ont travaillé sur la cartographie et nous nous sommes inspirés de leur méthodologie pour dégager, un plan de travail que nous adopterons. Nous allons tout d'abord montrer une fiche de synthèse des démarches étudiées puis ensuite nous ferons une description de la démarche adoptée.

Tableau 1 : Fiche de synthèse pour l'élaboration de la cartographie des risques

Auteurs Phases	Etapes	RENARD (2004 :148)	AMARIS (2003 :50)	WALKER& Al(2002 :22)	FONTUGUE (2001 :1-19)	BELLUZ (2002 :1)	Ernst & Young (2004 :12)
Cadre de référence	Analyse du contexte de l'étude			X	X		
Préparation	Conception la démarche	X	X				
	Etape pilote				X		
Planification	Identification et analyse des risques inhérents	X	X	X	X	X	X
	Evaluation et cotation des risques inhérents	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des contrôles existants	X	X	X	X	X	
	Evaluation et cotation des risques résiduels	X	X	X	X	X	X
	Matrice des risques résiduels	X	X	X	X	X	X
Action	Etablissement et mise en œuvre des plans d'action		X	X	X	X	
Reporting initial	Reporting sur les risques résiduels et plans d'action mis en œuvre			X			
Evaluation	Vérification de la mise en œuvre effective			X		X	
Gestion des incidents	Recensement des incidents et alertes suite aux risques, sinistres			X			
Actualisation	Amélioration continue de la démarche		X	X		X	

***Source** : Nous-mêmes à partir des informations recueillies dans les ouvrages des différents auteurs*

Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques :

2.3.2.2 Description de la démarche

La cartographie des risques est fonction du milieu. La durée effective des différentes phases d'un projet de cartographie des risques dépend du type de périmètre couvert ; une entreprise, un groupe, un groupe international etc.... MARESCHAL (2003 :22)

2.3.2.2.1 Définition du cadre de référence

Cette première partie concerne la définition du contexte de l'étude. Il est nécessaire dans cette partie de s'intéresser à l'environnement de l'entreprise, à ses objectifs ainsi que ses cibles. Il est même recommandé que cette phase soit orientée par le business plan de l'organisation s'il en existe un Walker & Al (2003 :2). Ensuite il faut s'intéresser aux facteurs clés de succès de l'entreprise ou encore les indicateurs de création de richesse de l'entreprise.

Dans notre cas nous nous intéressons à l'environnement de travail relatif au processus comptabilité.

2.3.2.2.2 La phase de préparation

Après avoir défini le cadre de référence, il faut définir une phase de préparation. Cette phase comprend la conception de la démarche et une étape pilote.

➤ Conception de la démarche

Il faut d'abord avant tout procéder à une étude documentaire sur les pratiques existantes et en faire un benchmarking des meilleures pratiques.

Après donc une collecte et une analyse des données, on peut procéder à la conception d'une démarche tout en effectuant un découpage de l'activité (MOREAU ; 2000 :163). En effet l'activité peut être découpée en métiers, processus, activités et tâches. Il est

souvent plus judicieux de procéder à un découpage en processus car il prend en compte les activités et les tâches (INSIGHT ; 2003 :2).

➤ **Etape pilote**

Cette étape est un préalable à l'extension de la cartographie à toute l'entité .Ceci permet d'éviter le gaspillage de ressources, donc de s'assurer de l'adéquation de la démarche avec le milieu sinon procéder à un redéploiement.

2.3.2.3 Phase de planification

Elle représente le début de la mise en œuvre effective de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. C'est une phase clé du processus dans ce sens qu'elle constitue un préalable pour une bonne gestion des risques de l'entreprise. Cette phase comprendra ainsi (RENARD ; 2005 ; 50) :

- l'identification et l'analyse des risques inhérents,
- l'évaluation et la cotation de ces risques
- évaluation du contrôle interne existant
- évaluation et cotation des risques résiduels
- établissement d'une matrice des risques

2.3.2.3.1 L'identification et l'analyse des risques inhérents

Rappelons que dans toute activité, il existe des risques inhérents et que ce dernier est propre à la nature de l'activité.

L'objectif de cette étape est d'identifier, c'est-à-dire, faire ressortir tous les risques liés à l'activité comptable. Il faudra ainsi veiller à être le plus exhaustif possible .Il faut donc partir des risques liés à l'activité comptable pour arriver à ceux spécifiques de l'entreprise (RENARD ; 2007, 138).

Elle consiste à un recensement de tous les risques auxquels les activités du processus comptable peuvent être confrontées sur le plan opérationnel. Elle se fera nécessairement à travers les différentes fonctions qui composent le cycle comptable.

D'une manière générale, il existe plusieurs méthodes d'identification des risques. Les différentes démarches intègrent plus ou moins des techniques quantitatives ou qualitatives et permettent de situer les risques qui menacent l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise.

Toute méthode utilisée, devrait conduire à un inventaire global de tous les facteurs affectant l'entreprise du point de vue opérationnel. En effet, « l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire de son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment : la non réalisation des objectifs par le passé ; la compétence du personnel ;...la dispersion géographique des activités ;...la complexité d'une activité » (COOPERS & LYBRAND ; 1994 : 60).

Nous pouvons prendre comme exemple la méthode d'identification des risques donnée par Jacques RENARD (2007 : 226).

Cette méthode de Jacques RENARD doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature. Il s'agit de :

- l'exposition des actifs à des risques tels que la malversation, les incendies, les dommages de toutes sortes ;
- l'environnement qui peut constituer en lui-même un facteur de risque ;
- la menace qui constitue le danger que court l'entreprise si elle ignore sa mesure exacte et la riposte appropriée.

L'identification des risques est ainsi faite à partir d'un tableau à six (6) colonnes comme représenté ci-dessous :

Tableau 2: Exemple de Tableau d'identification des risques :

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de C.I	Constat
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Pertes	M	Normes de livraison et d'entreposage	Non
		Avaries	F		
	Conformité en qualité et en quantité	Nonconformité	I	Procédures de vérification	oui
		Contentieux	M		
Faire les réserves en temps		Prescription =perte des droits	M	Inspection technique	oui
				Procédure de réserve	Non

Sources : RENARD (2004 : 229)

Risque important : I, Risque moyen : M, Risques faible : f

CI : Contrôle Interne

2.3.2.3.2 L'évaluation et la cotation de ces risques

L'évaluation permet d'analyser chaque risque et de pouvoir faire une hiérarchisation en fonction de la probabilité d'occurrence et la gravité propre à chaque risque.

Après une hiérarchisation des risques, il faut procéder à leur cotation, c'est-à-dire attribuer des valeurs à chaque risque. Les paramètres à prendre en compte sont la culture du personnel, l'expertise de l'entreprise, son expérience dans son domaine d'activité, l'évolution du secteur d'activité ou encore le système d'information... (MOREAU ; 2000 :163) et (INGRAM ; 2004 :2).

L'évaluation de la probabilité peut de ce fait, se faire par l'exploitation des données de pertes ou encore des taux de défaillance par le biais de modèles statistiques cherchant à

mettre en exergue la relation risque /rendement. (CERNES ; 2004 : 8) et (INGRAM ; 2004 : 2).

L'appréciation de l'impact quant à elle devra être faite grâce aux conséquences ou aux dommages causés par les différents risques.

Après une définition des différents risques en fonction de l'impact et de la probabilité, on pourrait alors faire un classement de ces différents risques. Le score de chaque risque étant égal au produit impact X probabilité.

2.3.2.3.3 Evaluation du contrôle interne existant

L'évaluation du contrôle interne est la mise en exergue de toutes les procédures en place en vue de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions. Il s'agit donc de procéder à un listing des différentes procédures existantes et de vérifier si elles sont adaptées à la nature des risques et si elles peuvent pallier à leurs conséquences négatives (MIKOL ; 1998 :103).

Il s'agira de s'interroger sur les activités, les tâches et leurs objectifs, les responsables en charge de leur mise en œuvre et les facteurs clés de succès. Il faudra ensuite dégager les dispositifs indispensables à la maîtrise des risques inhérents à chaque tâche puis vérifier leur existence.

2.3.2.3.4 Evaluation et cotation des risques résiduels

Les risques résiduels sont les risques qui subsistent après l'application des procédures de contrôle interne.

L'IFACI (2003 :10) propose une méthode d'évaluation du risque résiduel :

Risque résiduel = impact résiduel X probabilité résiduelle = (impact inhérent x probabilité inhérente)/ évaluation du contrôle interne.

Pour la cotation, les risques résiduels, le classement se fait de la même manière que les risques inhérents.

2.3.2.3.5 Etablissement d'une matrice des risques

La matrice des risques est une représentation de l'image des risques d'une organisation à un moment donné. Elle est une hiérarchisation des risques résiduels. Cette hiérarchisation des risques se fait lors de l'évaluation et de la cotation des risques résiduels (SQS ; février 2008).

2.3.2.3.6 La définition des plans d'action

Après une évaluation des risques résiduels, il convient de mettre en place des dispositifs pour les éviter ou les maîtriser. Les mesures à prendre seront fonction de la position ou la place du risque sur la matrice. Il sera donc question de ramener le risque résiduel à un niveau acceptable. (RENARD ; 2007 : 289).

Un plan d'action doit être :

- **précis** : A travers le plan d'action nous devons identifier des objectifs clairs ainsi que des actions concrètes à mener pour l'atteinte des objectifs prédéfinis.
- **affecté à une personne/une fonction (responsable désigné)** : Tout plan d'action doit indiquer aussi bien les ressources financières qu'humaines nécessaires à sa mise en place. Il faudra donc identifier qui fait quoi, quand il doit le faire et comment il doit le faire.
- **cadré** : Le plan d'action doit avoir un chronogramme c'est à dire, qu'il doit y être fait mention des délais d'exécution des différentes activités.
- **suivi régulièrement** : Il doit être fait une évaluation régulière pour s'assurer que l'on est sur la bonne voie. On pourrait par exemple fixer, pour cela, des indicateurs de progression (Telecom management ; mars 2008).

2.3.2.3.7 La gestion des incidents

« Un incident est un événement qui engendre ou traduit un dysfonctionnement dans le déroulement d'un processus ». Il s'agit de la matérialisation du risque (Pascal Delbrayelle : janvier 2009).

Elle recouvre deux dimensions :

- la survenance d'un événement ayant eu des impacts avérés (financier ou d'image),
- la survenance d'un événement anormal n'ayant pas eu d'impacts avérés mais ayant perturbé le bon déroulement des activités (quasi-incidents).

La démarche de recensement des incidents proposée vise à :

- ➔ renforcer la qualité de la cartographie des risques,
- ➔ fournir, à chaque Métier, des outils complémentaires utiles au suivi et au pilotage de leurs activités,
- ➔ préparer, un élément utile à la quantification, pour les Métiers intéressés.

2.3.2.3.8 Actualisation de la cartographie

Tout système mis en place a besoin d'un suivi et d'une amélioration continue. Tout ceci en vue de conserver les acquis et de prévenir l'arrivée de facteurs pouvant nuire à la bonne marche de l'entité. Aussi l'entreprise doit être en perpétuelle veille technologique pour une cartographie toujours d'actualité (Beka-pro.com ; avril 2009).

L'actualisation de la cartographie des risques aura ainsi pour but de réexaminer régulièrement l'exposition aux risques, afin de s'assurer à tout moment que le maximum de risques est pris en compte étant donné qu'il est quasi impossible de prendre en compte tous les risques.

Pour cela, il sera fait un suivi permanent des risques et des plans d'action ainsi qu'un enrichissement des méthodes et procédés.

L'actualisation sera faite en fonction de la taille et des besoins de l'entreprise. Elle doit être au moins annuelle.

2.3.3 Facteurs clés de succès et de spécificité

Il s'agira ici de définir les éléments nécessaires à la bonne élaboration de la cartographie ainsi que les spécificités y afférentes.

2.3.3.1 Facteurs clés de succès

L'établissement d'une cartographie exige un certain nombre de conditions pour garantir sa réussite. Elle s'appuie au préalable sur l'objectif global de l'entreprise et ceux assignés aux différentes fonctions ou processus. Au-delà de ceux-ci, les facteurs de succès vont de la définition des objectifs de la cartographie à l'appropriation de la méthode par les « *stakeholders* » en passant par la désignation d'un sponsor, la constitution d'un groupe de travail et la disponibilité de moyens (SONIGO & al ; 2001 :9)

2.3.3.2 La définition d'objectifs clairs pour la cartographie des risques

Les objectifs spécifiques de l'établissement de la cartographie doivent en effet être clairs, précis et bien communiqués afin d'être compris et acceptés par toute l'entité. Dans le cas contraire, les différentes parties ne verraient pas la nécessité de la démarche à l'encontre de laquelle elles ont (généralement) des doutes sur les intérêts pratiques. En conséquence, elles ne s'impliqueront pas fortement à sa mise en place ce qui ne favorise

pas ses chances de succès. La communication représente ainsi un facteur important de réussite (FONTUGNE & al ; 2001 : 5).

2.3.3.3 La désignation d'un sponsor

Cette personne physique, de par sa position hiérarchique élevée, sera chargée de porter le projet en qualité de parrain. A ce titre, elle devrait « vendre » le concept en plaidant en faveur de sa mise en place, de sa nécessité et surtout de son acceptation. De préférence, elle doit être un membre de la Direction Générale (SONIGO & al. ; 2001 : 9). Cela qui confèrera à la démarche, légitimité et autorité. Afin de mener à bien la phase pilote, d'autres personnes doivent être associées au sponsor pour véhiculer efficacement le concept à travers toute l'organisation.

2.3.3.4 La constitution de groupes de travail de qualité

Ce groupe suivra les différents travaux à travers des séances de discussions et d'échanges. Sa mission consistera, au-delà de l'amélioration de la qualité des travaux, à améliorer les relations humaines entre les différents participants. Ils auront ainsi à partager leurs expériences et leurs compétences sur le concept et à faire des propositions pour la réussite de sa mise en place.

L'équipe sera chargée de piloter et coordonner la démarche de cartographie, mais aussi l'intervention d'un cabinet conseil peut être d'une grande utilité afin de faciliter les décisions (FONTUGUE & al : 2001 :9).

2.3.3.5 La disponibilité de moyens

Comme tout projet, la mise en place d'une cartographie exige des moyens. La disponibilité de ces moyens est une condition indispensable à sa mise en place et à sa poursuite. Leur manque ou leur insuffisance sera un handicap à son succès.

L'importance des moyens est fonction de la taille de l'organisation et de la complexité de ses activités.

2.3.3.6 L'appropriation de la méthode par les « stakeholders »

Les tierces personnes participant à la vie de l'entreprise à savoir les clients, les banques, le personnel... doivent se sentir concernées par la démarche et se l'approprier. Elles adapteront ainsi leur comportement en fonction de la nouvelle vision faite des risques, en conséquence, s'impliqueront davantage pour la réussite du projet (BAPST ; 2001 :9).

La disponibilité des moyens et l'implication des différentes parties apparaissent indispensables à la réussite d'un projet de cartographie des risques. Il est utile cependant que ces parties connaissent les raisons qui peuvent conduire ou ont conduit à l'établissement d'une cartographie.

Pour que toute activité soit bien menée, il est indispensable de s'armer des éléments indispensables ou déterminants pour sa réussite, les facteurs clés de succès.

2.3.3.7 Spécificité

L'établissement d'une cartographie apparaît de nos jours, incontournable pour toute entreprise qui souhaite s'engager dans un processus efficace de maîtrise des risques. Il favorise une prise de conscience des risques inhérents à l'activité, notamment les pertes, les erreurs, les malversations. Il contribue en conséquence à diffuser une culture d'entreprise intégrant la notion de risque. Par ailleurs, il rassure les investisseurs sur l'intérêt accordé à la sécurité de leur placement. Il nécessite néanmoins un certain nombre d'exigences pour sa mise en place (club-am.com ; juin 2006).

Il faudrait tout de même savoir qu'il n'existe pas une méthodologie standard d'élaboration de cartographie des risques. Plusieurs démarches ont été développées en effet aussi bien par des organismes d'audit que par des prestataires privés ou des institutions. Néanmoins, tous gardent le même objectif, celui d'établir un inventaire des risques et de leur niveau de contrôle, pour une meilleure maîtrise.

Conclusion

La revue de littérature est indispensable pour jeter les bases de notre démarche ou méthodologie de travail.

A travers donc les différents écrits et pensées sur le domaine de la cartographie et celui de la comptabilité, nous avons élaboré une démarche que nous adopterons à notre structure d'accueil.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après une présentation du processus comptable et celle d'une cartographie des risques nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie de l'étude c'est-à-dire la démarche que nous utiliserons tout au long de notre travail.

Cette démarche consistera à indiquer comment nous allons effectuer la prise de connaissance en entreprise du processus comptable ainsi que la mise en place d'une cartographie des risques de ce processus.

La cartographie des risques est un concept non encore familier au sein des entreprises. Elle est une étape préalable de la gestion des risques qui elle est familière à l'entreprise.

Avant donc d'aller sur le terrain il nous a été nécessaire de lire les écrits concernant la cartographie des risques ainsi que les méthodes que ces auteurs ont utilisées dans leur démarche d'élaboration. Ensuite il a été nécessaire de dégager la méthode la mieux adaptée à la Caisse de Sécurité Sociale.

3.1. La présentation du modèle d'analyse

Il s'agit pour nous ici de monter notre démarche référentielle c'est-à-dire celle par laquelle nous comptons élaborer notre cartographie de risques.

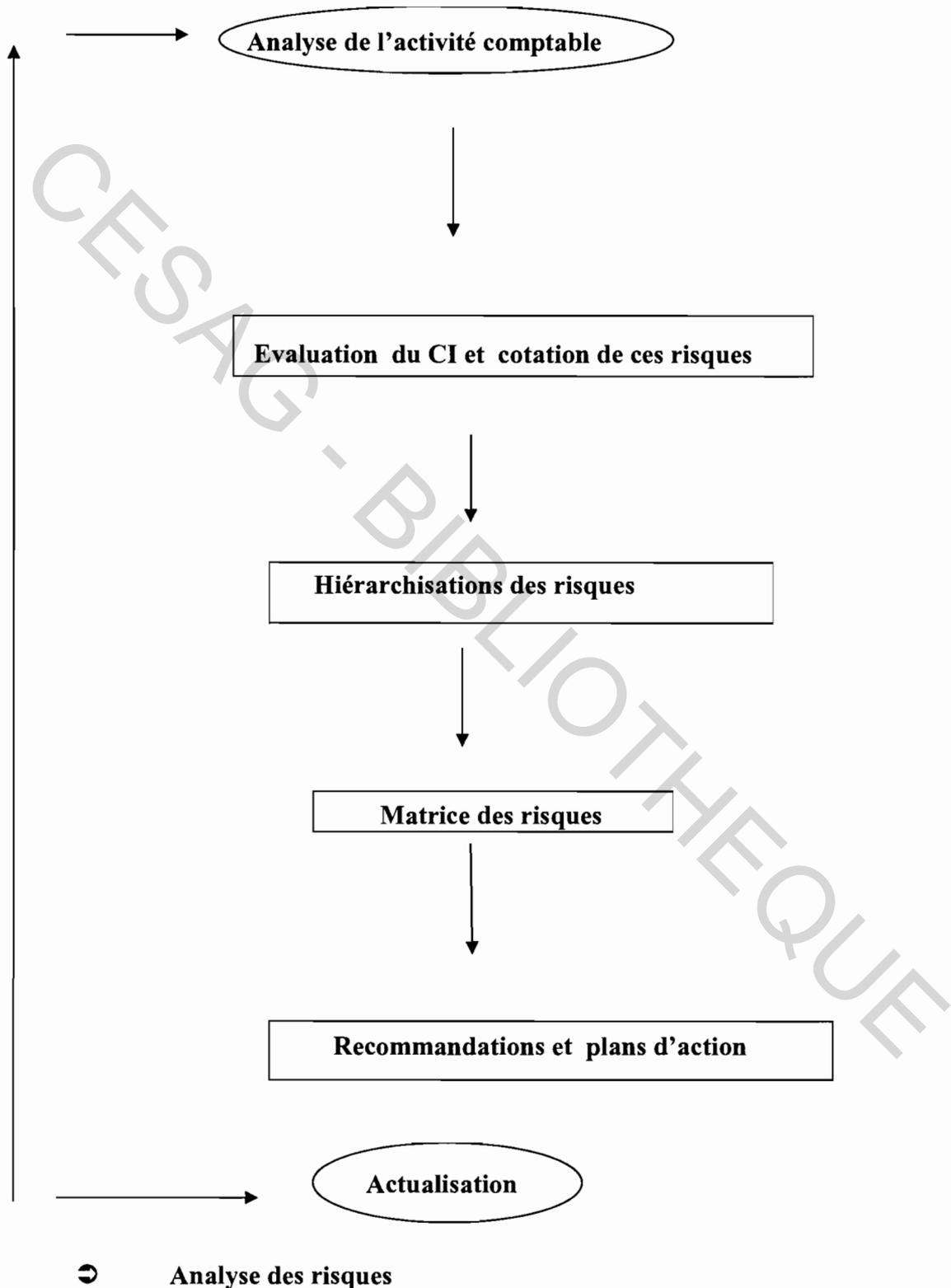
Cette démarche sera inspirée des démarches analysées lors de notre revue de littérature. Nous sommes donc partis de différentes approches, des auteurs qui ont écrit et utilisé la cartographie des risques.

Ensuite, nous avons analysé les différentes étapes adoptées par chacune d'entre elle, ce qui nous a permis de tirer la méthode d'élaboration de notre cartographie des risques du processus comptable.

Il faut tout de même rappeler que la cartographie des risques n'est pas propre à un risque donné.

Figure 13 .1.2 Les étapes de la présentation de la cartographie des risques comptables de la CSS

Les différentes étapes du modèle d'analyse de notre cartographie des risques seront :



L'identification des risques se fera grâce à la connaissance des procédures comptables de la Caisse. Ainsi ces risques seront listés et feront l'objet d'analyse.

➤ **Evaluation du Contrôle Interne et cotation de ces risques**

Il est important de définir des bases qui nous permettront d'attribuer à chaque risque une note selon la probabilité de survenance et une autre selon son impact.

Ceci consistera à créer un tableau de barème des risques en fonction de leur catégorie.

L'analyse du dispositif de contrôle interne de la CSS nous permettra de faire une évaluation des différents risques afin de pouvoir donner une notation sur la probabilité de survenance de ces risques.

L'évaluation de l'impact du risque doit se faire avec l'aide du personnel de la CSS.

➤ **Hiérarchisation des risques**

Les différents risques identifiés seront classés par ordre décroissant en fonction de la cotation faite de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque.

Ceci pour mieux juger des priorités dans la mise en place des actions.

➤ **Matrice des risques**

La matrice permettra d'avoir une meilleure vision des risques identifiés ainsi que la probabilité et l'impact correspondant à chacun.

➤ **Evaluation et mise en œuvre des plans d'action**

Certaines recommandations seront faites pour permettre soit de réduire certains risques ou de les éliminer. Ces recommandations devront tenir compte de la situation de la CSS.

➤ **Actualisation**

Pour que notre cartographie soit utile à moyen ou long terme, il est important de veiller à une actualisation au moins annuelle. Ceci se fera beaucoup plus simplement étant que les bases sont déjà fixées et acquises. Il suffira donc de recenser les nouveaux risques et de les ajouter à la matrice tout en s'assurant de leur bonne évaluation.

3.2 Méthode et outils de collecte de données

Cette partie sera consacrée à la définition de notre méthode de collecte de données. Nous expliquerons donc comment nous avons procédé à la collecte des informations qui ont permis de formaliser notre cartographie des risques.

La collecte de l'information sera faite par une revue de la documentation existante, des entretiens et la distribution de questionnaires.

3.2.1 Revue documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de l'entreprise et plus particulièrement le processus comptable.

Notre revue documentaire se fera essentiellement par une analyse de la procédure grâce au manuel de procédure comptable. Il nous sera tout aussi nécessaire de faire une lecture du plan comptable CIPRES. Nous nous attarderons donc sur toutes les procédures existantes sur le processus comptable.

3.2.2 Entretiens

L'interview est un outil que l'auditeur utilise souvent afin de s'assurer que le personnel en charge des activités de l'entreprise a une connaissance des procédures et qu'il les applique comme il se doit.

Nous ferons des entretiens de type semi- directif, c'est-à-dire qu'un guide de questions principales sera préparé et en fonction des réponses, d'autres d'investigations ou implications seront faites pour clarifier les réponses ou y apporter des précisions ;

Les interviews se feront donc avec l'auditeur interne, le chef de direction informatique, le chef comptable et le contrôleur de gestion. Ils se feront selon l'ordre cité ci-dessous et en fonction de la disponibilité de ces personnes.

➤ Le Directeur financier et comptable

L'interview auprès du Directeur Financier et Comptable nous permettra de connaître les missions et objectifs de la Direction Financière et Comptable ainsi que sa structuration.

Cet entretien se fera donc par l'élaboration d'un questionnaire

➤ Le Chef Comptable

Plusieurs entretiens sont prévus avec le Chef Comptable pour discuter des procédures comptables proprement dites ainsi que l'impact des risques. Il nous sera aussi nécessaire dans la mesure du possible de discuter avec les chefs de section sous la direction du Chef Comptable.

➤ L'Auditeur interne

L'Auditeur interne est incontournable étant donné qu'il a pour mission de veiller à la bonne application des procédures et à leur amélioration. Sa contribution nous permettra de voir les outils d'évaluation utilisés par la Direction d'audit interne.

➤ Le Chef de direction informatique

L'automatisation de la comptabilité de la CSS a été mise en place par la Direction comptable et la Direction informatique. Il nous sera donc utile de nous entretenir avec le chef informaticien pour mieux comprendre la procédure.

3.2.3 Questionnaire

Le questionnaire sera essentiellement destiné à faire un diagnostic du contrôle interne .Il aura pour but de déceler les dysfonctionnements du contrôle interne et de dégager les causes réelles.

Le questionnaire sera élaboré en fonction de nos objectifs et des interrogations.

- La collecte des données se fera auprès des personnes suivantes :
- Le chef comptable,
- L'auditeur interne,
- Les agents comptables,
- La trésorerie.

Après avoir présenté le processus comptable et la cartographie des risques, nous pouvons donc passer à l'application de la cartographie des risques à la Caisse de Sécurité Sociale à travers la deuxième partie de ce mémoire.

Il s'agira donc d'analyser le processus existant, d'en identifier les risques, de les évaluer et d'élaborer une carte des risques en tenant compte des probabilités d'occurrence et de leur impact.

Partie 2 : Cadre pratique de l'étude

INTRODUCTION

Après avoir fait une analyse de quelques écrits et pensées sur la cartographie des risques et le cycle comptabilité nous avons pu dégager une démarche méthodologique d'élaboration de notre cartographie des risques.

Nous allons donc dans cette deuxième partie procéder tout d'abord à la présentation de notre structure d'accueil : la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal spécifiquement le processus comptabilité.

Ceci se fera d'abord par l'analyse du processus comptable de la CSS du Sénégal pour le recensement des risques. Ensuite suivra l'évaluation du contrôle interne en place pour apprécier la prise en compte des risques et identifier les risques résiduels.

L'évaluation des risques résiduels nous permettra d'établir une cartographie des risques du processus comptabilité de la CSS et d'en formuler des recommandations.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE

La CSS est une entreprise de prévoyance sociale dont l'objectif principal est de soutenir la population tout en ayant comme objectif l'atteindre et la préservation de son autonomie financière. Nous allons dans ce chapitre faire une présentation de la structure à travers son historique, son cadre juridique, l'administration, le fonctionnement et les missions qui lui sont allouées. Nous nous intéressons ensuite à la présentation de la Direction comptable et financière qui est le centre de notre travail.

4.1 Historique et cadre juridique

Avant d'étendre notre étude à la caisse de sécurité sociale, il est opportun de connaître son histoire et les réglementations qui la régissent.

4.1.1 Historique

L'histoire de la Caisse de Sécurité sociale est étroitement liée à l'apparition et à l'évolution de la sécurité sociale au Sénégal. L'instauration d'un système de sécurité sociale a débuté dans ce pays au lendemain de la seconde guerre mondiale avec l'adoption en 1950 de la loi Lamine GUEYE. Cette loi que les agents « indigènes » de la Fonction publique sous l'administration coloniale française ont fait adopter, reprenait des dispositions comparables à celles dont bénéficiaient les agents métropolitains en matière de sécurité sociale. Pour ce qui concerne le secteur privé, il faudra attendre le vote du Code du Travail d'Outre-mer (CTOM) du 15 décembre 1952, pour que le principe des prestations familiales soit admis en faveur des travailleurs de ce secteur d'où le début des fondements juridiques.

4.1.2 Cadre juridique

L'instrument juridique précédemment cité sera complété par un arsenal de mesures législatives et réglementaires notamment l'arrêté local N°70-83/ITLS/S du 05 décembre 1955, instituant le premier régime des prestations familiales au profit des travailleurs salariés. La Caisse de compensation des prestations familiales, ancêtre de l'actuelle CSS, fut portée sur les fonds baptismaux par l'arrêté N°76-32 du 29 décembre 1955

portant sur son organisation et son fonctionnement. Le 1er janvier 1959, le régime unique des accidents de travail et des maladies professionnelles, créé par le décret N°57-245 du 24 février 1957, alors géré par les employeurs et les compagnies d'assurance, fut confié à l'institution. Elle changea alors de dénomination et devint la Caisse de compensation des prestations familiales et des accidents de travail du Sénégal.

Jusqu'en 1966, l'institution jouissait de la personnalité morale, de l'autonomie financière et était régie par des statuts approuvés par le Ministère de la France d'Outre-mer et par un règlement intérieur fixé par arrêté du chef du territoire. A partir de cette année, elle fut transformée, de fait, en établissement public à caractère industriel et commercial dénommée Caisse de Sécurité sociale. L'officialisation juridique de la Caisse de Sécurité sociale interviendra à travers la loi N°73-37 du 31 juillet 1973 portant Code de sécurité sociale et le décret N°81-846 du 29 août 1981 relatif à son organisation et règles de fonctionnement. La mutation juridique de la Caisse de Sécurité sociale s'est achevée avec la promulgation de la loi 91-33 du 26 juin 1991 la transformant en une institution de prévoyance sociale de droit privé mais gérant un service public. C'est sous ce statut juridique que la Caisse de Sécurité sociale exerce désormais ses missions et prestations.

4.2. Administration et fonctionnement de la CSS

Au terme de ses statuts, l'Institution est administrée par trois organes: le Collège des représentants, le Conseil d'administration et le bureau du Conseil d'administration. De composition paritaire, ces organes exercent, chacun en ce qui le concerne, les pouvoirs de décision et de délibération. Les tutelles technique et financière sont exercées respectivement par les ministères chargés du travail et des finances. Les pouvoirs de gestion de la Caisse de la Caisse de sécurité sociale sont confiés à un Directeur général qui est nommé et révoqué par le Conseil d'administration. Pour l'accomplissement de ses missions, le Directeur général s'appuie sur un organigramme structuré de la manière suivante :

- un cabinet composé d'un service de contrôle de gestion, de deux conseillers techniques, d'un conseiller juridique, d'un attaché de direction et d'un chargé de mission ;

- un secrétariat général auquel sont rattachés plusieurs services ;
- six directions opérationnelles regroupant plusieurs divisions et subdivisions ;
- quatorze agences réparties sur toute l'étendue du territoire du Sénégal⁵.

Ce système d'administration et de gestion mis en place depuis 1991 a l'avantage d'être souple. Il permet surtout à la CSS de disposer d'une autonomie de gestion et ainsi, d'éviter le système de « caisse unique » qui impliquait des ruptures de fonds, préjudiciables aux allocataires.

4.3. Les missions et les activités de la CSS du Sénégal

Dans le système de sécurité sociale du Sénégal, la Caisse de Sécurité sociale a pour mission de gérer la branche des prestations familiales et celle des Accidents de travail et Maladies professionnelles. A ce titre, ses diverses activités s'articulent autour de trois pôles essentiels : le recouvrement des cotisations sociales patronales, les prestations familiales, la prévention et la réparation des risques professionnels.

4.3. 1 Le recouvrement des cotisations sociales patronales.

Cette activité constitue le centre névralgique autour duquel s'articulent les autres activités de la Caisse de Sécurité sociale du Sénégal. En effet, c'est essentiellement avec le montant des cotisations perçues que la CSS parvient à servir aux allocataires les prestations familiales et à verser des indemnités journalières et des rentes de toute nature. Ces indemnités sont versées aux victimes des accidents de travail et des maladies professionnelles, ainsi qu'à leurs ayants droits⁶. Cette activité est assurée, de façon synergique et au niveau de toutes les agences, par trois structures : le service des Cotisations encore appelé « l'Assiette », le Contrôle et le Contentieux.

L'Assiette est chargée de la gestion des cotisations des employeurs et du mouvement des salariés des entreprises immatriculées ou non à la CSS. A ce titre, elle

⁵ Voir l'organigramme de la CSS en annexe.

conseille et assiste les employeurs dans leur démarche de régularisation de leur situation vis-à-vis de la CSS. Elle étudie également, met à jour et assure le suivi des dossiers de cotisations. Elle initie, le cas échéant, des contrôles pour vérifier la réalité des informations qui sont contenues dans lesdits dossiers. Après la validation des dossiers par le service de contrôle, l'Assiette procède à la facturation du compte employeur. Elle assure ensuite la transmission des titres de paiement à la Comptabilité qui se chargera de créditer le compte employeur.

La mission de **contrôle**, de **dépistage** et de **régularisation** des entreprises assujetties au paiement des cotisations sociales est dévolue au service du contrôle. Cette structure est composée de contrôleurs assermentés assistés d'agents de recouvrement. Elle a essentiellement pour responsabilité d'amener les employeurs à se conformer aux normes de procédure spécifiques à la sécurité sociale, tant du point de vue de la démarche d'immatriculation que du règlement des créances dues au titre des cotisations. L'objectif visé est, d'une part, de mettre les employeurs dans les normes réglementaires, d'autre part, de permettre le versement des droits inhérents aux diverses prestations familiales.

Le dernier chaînon du système de recouvrement des cotisations de la CSS est le service du Contentieux, dont la mission est de gérer les litiges nés du non paiement des sommes dues par certains employeurs. La légitimité de l'action de cette structure réside dans l'obligation légale qui est faite à tout employeur de s'acquitter, dans les délais prévus, de ses cotisations sociales. Cette obligation légale découle elle-même de la nécessité d'assurer une protection sociale adéquate aux travailleurs et à leurs familles.

4.3.2 Les prestations familiales

Les prestations familiales sont servies en nature et en espèces aux familles des salariés de plus de 9000 entreprises affiliées. Sur les vingt (20) dernières années, les sommes versées par la CSS au titre des prestations familiales s'élèvent à 72 milliards de F. CFA. L'objectif est non seulement d'aider les travailleurs salariés et leurs familles à faire face aux charges de famille mais également de promouvoir la protection maternelle et infantile ainsi que l'éducation des enfants. A cet égard, la CSS sert toute une série

d'allocations notamment des allocations prénatales, des allocations de maternité, des allocations familiales et des indemnités journalières de congé.

Les allocations prénatales sont dues à toute femme salariée ou conjointe d'un travailleur salarié, sur présentation des trois premiers volets du carnet de santé. Le montant mensuel des allocations prénatales est d'un montant de deux mille deux cents cinquante (2.250) francs servi en mensualités, avant le 3ème mois, vers le 6ème mois et vers le 8ème mois.

Les allocations de maternité sont versées dès la naissance de l'enfant, sur présentation du certificat d'accouchement (encore appelé 4ème volet) et de l'extrait d'acte de naissance de l'enfant né viable. Leur montant est de treize mille cinq cents (13 500) francs CFA par enfant. Le même montant est alloué à l'épouse de l'allocataire le 6ème mois et le 12ème mois sur présentation des volets 5 et 6 des certificats de visites médicales. A partir de 18 mois jusqu'à 24 mois, la moitié de cette somme est versée à la bénéficiaire.

Les allocations familiales sont versées à l'allocataire (le mari, la femme ou les ayant droits) sur présentation d'un certificat médical lorsque l'enfant est dans une tranche d'âge de 2 à 14 ans et, sur présentation d'une attestation de scolarité ou d'un contrat d'apprentissage lorsque l'enfant se situe entre 14 et 21 ans. Leur montant est de sept mille deux cents (7200) francs CFA par trimestre et par enfant, dans la limite de six (6) enfants.

Les indemnités journalières pour congé de maternité, sont allouées aux femmes salariées bénéficiant d'un congé de maternité. La durée légale du congé de maternité étant de quatorze (14) semaines au Sénégal (6 semaines avant et 8 semaines après l'accouchement), le paiement des indemnités journalières couvre quatre vingt dix huit (98) jours et s'effectue en trois tranches.

Une première tranche, de trente jours (30) est versée dès la production par la bénéficiaire des pièces ci-dessus énumérées.

La seconde, de trente (30) jours également, est versée sur présentation du certificat d'accouchement.

La troisième enfin est octroyée sur production par la femme salariée d'un certificat de reprise du travail. En cas de complications durant l'accouchement (césarienne par exemple), la femme bénéficie de trois (3) semaines de prolongation du congé de maternité, ce qui lui donne droit à une quatrième tranche de vingt et un (21) jours sur présentation d'un certificat médical.

4.3.3 La prévention et la réparation des risques professionnels

Les risques professionnels protégés par la CSS concernent les accidents du travail ou de trajet et les maladies professionnelles. La prévention et la réparation des risques professionnels sont gérées respectivement par la Direction de la Prévention des Risques Professionnels (DPRP) et la Direction Technique (DT).

4.3.4 La prévention des risques professionnels

La Caisse de Sécurité sociale joue un rôle déterminant dans la prévention des risques professionnels, par le contrôle, l'assistance conseil et la formation des entreprises. De par la mission qui lui est confiée, la Direction de la Prévention de la Caisse de Sécurité sociale est le fer de lance de la politique nationale de protection sociale des travailleurs salariés. En effet, ce service a pour attribution principale d'effectuer des contrôles préventifs dans les entreprises afin d'aider les employeurs à détecter ou à évaluer les facteurs de risques potentiels en milieu professionnel et à leur proposer des solutions idoines pour leur gestion efficace.

Ces contrôles sont de deux ordres :

- l'audit de sécurité, qui consiste à vérifier au sein des entreprises la conformité de la chaîne de production des biens et des services par rapport aux huit paramètres du WISE. Ces derniers sont le stockage et la manutention du produit, l'aménagement des postes de travail, la sécurité et la protection des machines, le

contrôle des substances dangereuses, l'éclairage des locaux, l'installation des services de bien-être, la structure des locaux et l'organisation du travail.

Cette action vise à détecter les sources potentielles de risques inhérentes à l'activité effectuée. Elle permet d'examiner les mesures à prendre pour pallier aux risques immédiats et proposer des pistes pour solutionner les problèmes à moyen et long terme, par rapport aux moyens dont dispose l'employeur.

- ➔ Les enquêtes accidents de travail et maladies professionnelles, qui sont menées sur la transmission par la Division des accidents de travail et des maladies professionnelles d'un dossier concernant un accident ou une maladie survenu à un salarié immatriculé à la Caisse de Sécurité sociale.

Cette action, qui s'inscrit dans la droite ligne des missions de prévention dévolues à cette structure, consiste à déterminer les causes de la survenue de l'accident et à proposer des mesures préventives ou correctives. Elle débouche sur l'élaboration d'un bulletin de recommandations, destiné à sensibiliser l'employeur et à l'inciter à prendre les mesures idoines pour éliminer et réduire les facteurs de risques détectés.

Pour accompagner les employeurs dans leurs efforts de prévention des risques professionnels, la Direction de la Prévention organise des formations et des séminaires à leur intention. Ces formations se font soit dans le centre de formation de la CSS soit au sein même des entreprises, sur leur demande et lorsque l'effectif est de grande taille.

Parallèlement à ces activités, la Direction de la Prévention assure des enseignements en médecine du travail et en santé et sécurité au travail dans les universités et autres institutions scolaires du Sénégal.

4.3.5 La réparation des risques professionnels

La CSS sert des prestations en nature et en espèces pour la réparation des dommages résultant des risques professionnels aux salariés victimes et à leurs ayants droits. Ainsi, lorsqu'un accident de travail (AT) survient ou qu'une maladie professionnelle (MP) est

constatée, l'employeur est tenu d'établir une déclaration dans un délai de 48 heures suivant l'accident.

Il en envoie un exemplaire à la CSS et fait une notification écrite de cet envoi à la victime ou aux ayants droit. Il guide la victime munie d'un carnet d'accident de travail vers une structure médicale ou hospitalière et prend en charge les soins de première urgence.

Le carnet d'accident de travail, mis à la disposition des employeurs par la CSS, permet à la victime de bénéficier de toutes les prestations réclamées par son état (soins médicaux, frais d'hospitalisation et produits pharmaceutiques). Un dossier d'accident de travail est dûment constitué et soumis à l'approbation de la CSS dans un délai de deux ans.

Une cellule technique appelée, selon les étapes du parcours du dossier, Comité de prise en charge ou Comité de rejet, analyse le dossier et donne son avis. Lorsque cet avis est favorable, la CSS procède à la liquidation des droits dus à la victime ou à ses ayants droit. Ces droits concernent les charges afférentes à l'utilisation du carnet d'accident de travail, les indemnités journalières et éventuellement les rentes (rente d'invalidité ou rente aux ayants droits).

Dans le cas où le comité de prise en charge ou comité de rejet, donne un avis défavorable sur un dossier, une notification de rejet, signé par le Directeur général est adressée à l'employeur et à la victime ou ses ayants droit.

Cette notification peut donner lieu à une procédure contentieuse à l'initiative de l'employeur. Si cette procédure échoue, il est tenu de rembourser les débours engendrés par l'utilisation du carnet d'accident de travail.

CHAPITRE V : CONTROLE INTERNE DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA CAISSE DE SECURITE SOCIALE

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 CSS regroupe plusieurs processus dont la comptabilité. 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.

Il faut donc indiquer la répartition des tâches, le rôle de chaque intervenant, le plan des comptes et la liste des journaux utilisés ainsi que toutes les informations comptables.

La comptabilité de la caisse de la sécurité sociale est gérée par la Direction Financière et Comptable. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction de Contrôle de Gestion et celle de l'Audit interne.

5.1. Missions, attributions et objectifs de la Direction financière et comptable

La Comptabilité de la Caisse de Sécurité Sociale fonctionne sur la base des règles définies par son statut avec une administration en Branches et Gestions.

Le plan comptable utilisé s'inspire du plan comptable régional de référence applicable aux régimes de prévoyance sociale avec une codification déterminant la branche, la gestion et le site.

Nous allons donc définir les missions et attributions de la comptabilité ensuite nous montrerons comment elle est organisée.

5.1.1. Missions et attributions

Sous l'autorité du Directeur Général, la DFC est chargée du traitement des opérations financières et comptables de la CSS, notamment dans leurs aspects :

- recouvrement,
- gestion de la trésorerie,
- règlement des dépenses,
- tenue de la comptabilité,
- Etablissement des états financiers.

La tenue de la comptabilité se fait par des délégués et les chefs d'agences puis centralisée au siège.

La DFC est chargée d'assurer:

- les encaissements des cotisations et de toutes les ressources ;
- la gestion des comptes bancaires ;
- la gestion de la paie ;
- les règlements fournisseurs ;
- les états de rapprochement bancaire et analyse des comptes ;
- La vérification de l'exhaustivité des dépenses.

5.1.2. Objectif

L'objectif essentiel attribué à la comptabilité est la production d'états financiers fiables. Cet objectif pour être atteint nécessite un suivi et un contrôle de tous les éléments qui sous tendent à diminuer ou augmenter le patrimoine de l'entreprise.

5.2. Organisation

La DFC comprend :

- ➡ le service Comptabilité générale

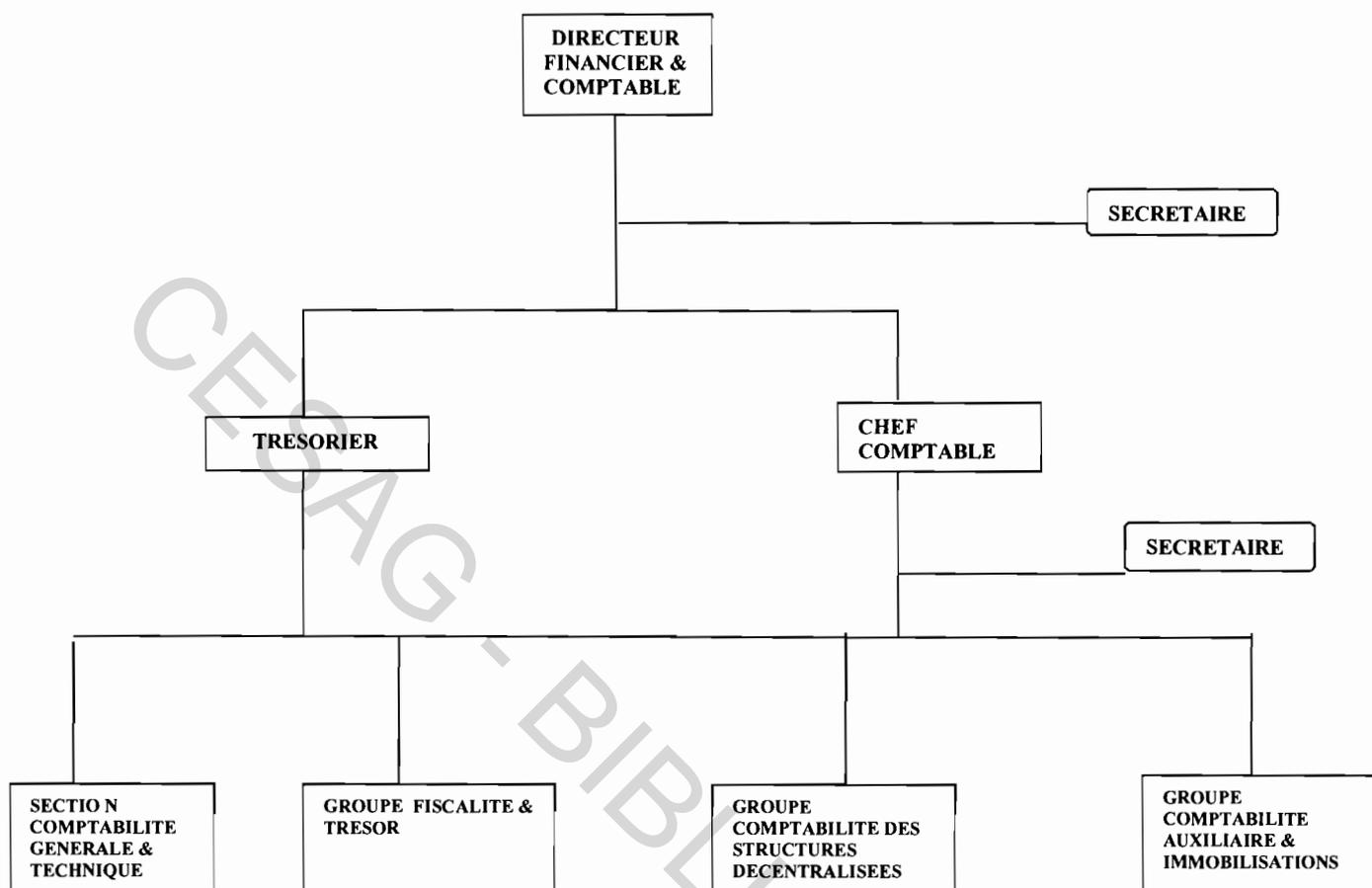
Placé sous l'autorité du DFC, le service Comptabilité générale a la charge de toutes les opérations comptables de l'institution. A ce titre, il s'assure de l'exhaustivité et du correct enregistrement ou déversement de toutes les opérations ayant des incidences comptables.

Il assure le suivi de la production périodique des documents comptables (balance, grands-livres, analyse des soldes, etc....) et des états financiers ; coordonne les travaux de fin d'exercice et est membre du comité de coordination comptable.

- ➡ le service Trésorerie

Ce dernier s'occupe de la gestion de la trésorerie de la Caisse de Sécurité Sociale. Ces deux services sont organisés selon l'organigramme suivant :

5.2.1. Organigramme



Source : nous même

NB : Cet organigramme a été constitué par nous même grâce aux informations fournies par le chef comptable. L'organigramme est en cours de formalisation, donc pas encore disponible.

5.2.2. Description des différents démembrements de la DFC

La Direction comptable et financière de la CSS comprend plusieurs membres avec des tâches spécifiques assignées à chacun.

5.2.2.1 Directeur financier et comptable

C'est le chef de la direction. Il est chargé d'organiser sa direction de manière à faciliter l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés par la Direction générale. Pour cela, il participe à la définition de la politique financière de la CSS. En outre :

- il veille au suivi quotidien de la trésorerie ;
- il est chargé du recouvrement des recettes et du paiement des dépenses de la caisse ;
- il a la qualité pour opérer tout maniement de fonds et valeurs dont il assure la conservation. Il contrôle et veille à la régularité de toutes les opérations dont il assure l'exécution.
- il informe le DG des irrégularités ou anomalies qu'il constate ;
- il répond de l'exactitude des états financiers et de la sincérité de toutes les écritures comptables.

Il est également responsable des fonds, valeurs et carnets de bons spéciaux dont il a la garde, des justifications de toutes les opérations comptables effectuées tant au niveau central qu'au niveau des structures décentralisées.

5.2.2.2 Trésorerie

Placé sous l'autorité du DFC, le service trésorerie a la charge de l'ensemble des transactions financières avec les banques et autres établissements financiers. Il assure la gestion de la trésorerie de l'institution.

A ce titre :

- il surveille le marché financier et prends les initiatives nécessaires pour assurer la liquidité, la sécurité et le rendement des placements.
- il est membre du comité des investissements et établit les situations de trésorerie et des études financières pour la direction générale.
- il assure la gestion des chéquiers et bons de caisse et comprends les cellules suivantes :

5.2.2.2.1 Cellule dépenses et recettes

Cette cellule établit les titres de paiement (virements, chèques, bons de caisse...) du siège après avoir procédé aux contrôles appropriés et veille au reversement des impôts et taxes, à l'administration fiscale dans les délais légaux et réglementaires ;

Elle dresse en fin de journée le relevé des chèques, bons de caisse émis et ordres de virements émis et assure la transmission des pièces justificatives de dépenses au service de la comptabilité générale ;

Elle veille aussi à l'encaissement dans les délais des chèques provenant des loyers et des débours accidents du travail. Elle se charge de la vérification des ordres de paiement émis dans le cadre des dépenses techniques de la branche « accidents de travail » et contrôle les états de liquidation correspondants.

5.2.2.2.2 Cellule caisses

La cellule caisse procède au paiement des dépenses et à l'encaissement des recettes autres que les chèques.

Elle procède à la transmission systématique des journaux de caisse au Service comptabilité générale ainsi qu'à l'arrêté journalier des différentes caisses.

5.2.2.2.3 Cellule placements

Cette cellule est chargée du suivi des placements à terme de l'institution auprès des banques et établissements financiers, de la gestion des obligations ; des billets de trésorerie et des autres titres.

Elle propose aux autorités de la CSS les types de placements à faire, procède aux nivellements inter agences, établit les situations hebdomadaires des comptes de banques et celles mensuelles de trésorerie.

5.2.2.3 Chef comptable

- Il coiffe les comptables des 14 agences ainsi que les responsables des différentes cellules.
- Il contrôle ainsi leurs activités et rend compte au Directeur Financier et comptable.

5.2.2.4 Section Comptabilité Générale et Technique

- Elle a pour rôle de veiller à la régularité et la sincérité des opérations comptables liées aux charges techniques, veiller avec le responsable de la section des structures décentralisées à la correcte centralisation des opérations de déversement des journaux spécifiques en comptabilité générale ;
- Elle veille à l'équilibre entre comptabilité générale et auxiliaire des comptes liés aux charges techniques et établit les états de rapprochement des comptes de banque ouverts au siège ;
- Elle s'occupe de l'analyse des comptes de tiers liés aux charges techniques, veille à la sortie régulière des balances et grands livre, s'assure de l'arrêt journalier des caisses du siège ;
- Les comptables des agences sont chargés d'enregistrer les encaissements et décaissements au sein de leur service .Une entrée est donnée au chef comptable et des réunions mensuelles sont faites pour les vérifications.

5.2.2.5 Section comptabilité des structures décentralisées

Cette section contrôle la régularité et la sincérité de toutes les opérations comptables et financières des agences et établissements; veille au bon fonctionnement des procédures comptables automatisées et au contrôle systématique des états de rapprochement bancaires et écritures des structures décentralisées.

A ce titre :

- elle se charge du transfert au siège des comptes liés au personnel, approuve les soldes de caisse, analyse les comptes de virement interne et participe à la confection des états financiers ;
- elle veille à l'apurement des comptes de liaison inter agences, des suspens en accord avec le chef comptable et au classement efficient des documents comptables non encore audités.

5.2.2.6 Groupe fiscalité et trésor

Ce groupe est chargé de veiller au respect des délais et obligations fiscales ainsi qu'à la régularité des opérations de trésor.

Il est principalement responsable des rapprochements du compte trésor, de la ventilation des avis de liaison et de l'analyse mensuelle des comptes attachés aux opérations fiscales.

5.2.2.7 Groupe comptabilité auxiliaire et immobilisations

Il veille à l'équilibre entre comptabilité générale et auxiliaire des loyers, des immobilisations, des achats, des débours AT, de la paie, des clients (employeurs).

Il se charge donc de la comptabilisation des loyers, des matières et fournitures, de tous les stocks de l'institution.

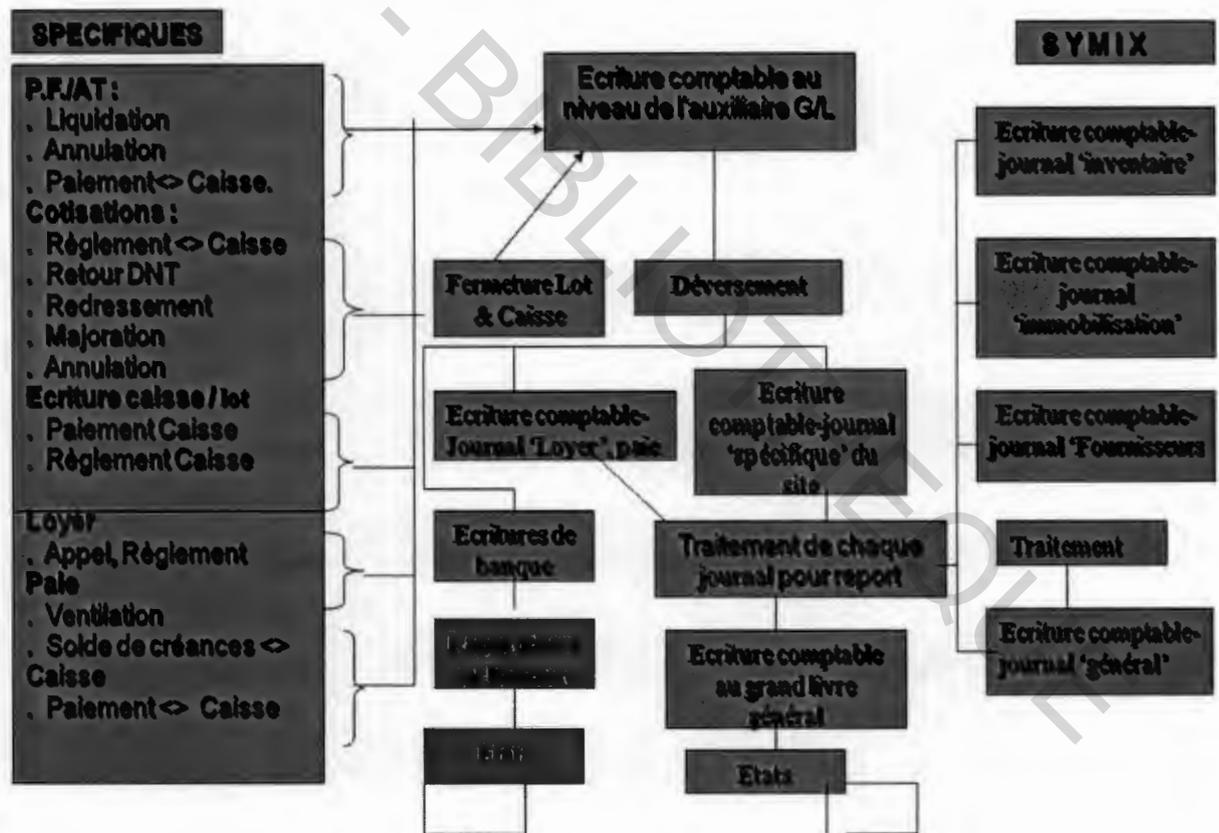
Il gère aussi la comptabilisation des immobilisations incorporelles et des frais à immobiliser ainsi que leur régularité c'est-à-dire les cessions, reclassements, mises aux rebuts.

5.3 Description des procédures

Les procédures comptables ont été rédigées par la Direction d'audit interne avec la collaboration de la comptabilité tout en tenant compte des objectifs assignés par le direction générale. En vue d'améliorer ses activités ainsi que sa rentabilité des investissements ont été faits pour l'automatisation du service informatique.

Le schéma suivant en est une illustration.

Schéma 1 illustration des procédures comptables



Source : Direction de l'Informatique de la CSS

5.3.1 Supports utilisés

La comptabilité de la CSS est automatisée et presque toutes les imputations se font automatiquement. Des codes d'accès sont offerts à tous en fonction du poste et des responsabilités.

Il est donc difficile d'entrer dans les systèmes sans code d'accès. Chaque responsable de cellule utilise son code d'accès pour ses transactions.

Cependant le DFC et le chef comptable peuvent avoir accès aux données des autres cellules mais ils ne peuvent faire aucune modification.

Chaque comptable d'agence dispose d'un ordinateur et de deux serveurs et les opérations journalières sont enregistrées simultanément sur les deux serveurs ainsi que sur une cassette pour réduire l'impact d'une éventuelle perte de données.

5.3.2 Les procédures comptables

Un manuel de procédures de 292 pages, établi par le service d'Audit Interne est destiné au service de la comptabilité. Ce manuel de procédures comprend des procédures qui sont subdivisées en sous procédures, elles-mêmes subdivisées en opérations.

La procédure mise en place pour chaque opération indique la personne en charge de celle-ci, le moment auquel elle est enclenchée et l'écriture comptable qui en découle.

Il nous a donc été nécessaire de faire des entretiens auprès des personnes ressources pour avoir une meilleure description des procédures.

Rappelons que la CSS utilise une comptabilité à partie double, une comptabilité dite d'engagement. Ceci dans le but de pouvoir maîtriser les droits des assurés, les produits issus des cotisations des entreprises et de la gestion des immeubles de rapport et de placements financiers.

Aussi toute activité que ce soit un produit ou une charge est enregistrée doublement.

Par exemple pour une commande donnée, dès la création du bon de commande on note une écriture de constatation de la charge. On débitera ainsi un compte de charge par le crédit du compte fournisseur à payer. Ensuite à la date d'échéance de la facture nous aurons une écriture avec au débit le compte fournisseur à payer par le crédit d'un compte de trésorerie.

Il faudrait cependant veiller à un équilibre global des comptes mais aussi un équilibre des branches. Les procédures comptables seront donc décrites en fonction de ses démembrements précités plus haut.

5.3.2.1 La collecte des informations

L'information comptable est obtenue grâce aux agents en charge des activités techniques que sont les prestations familiales et accidents de travail .Cette information est donc disponible sur la base de données de ces derniers et les agents de la comptabilité peuvent y avoir accès grâce à leur code.

Les documents comptables sont essentiellement les factures, les chèques, les tickets de caisse, les ordres de virement, les avis de liaison et les relevés de comptes bancaires.

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

5.3.2.2 la vérification des preuves

Après réception des documents, l'agent 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 entre les éléments concernant le client ou le fournisseur et s'assure de la conformité des documents.

En cas de non-conformité, le document est renvoyé à la source pour correction.

5.3.2.3 l'imputation

L'imputation des éléments comptables se fait de manière automatique à la CSS. En effet le comptable, pour matérialiser le changement de patrimoine, ne fait pas d'écriture comptable proprement dite mais fait plutôt des écritures paramétrées. Ces dernières entraînent une écriture comptable.

En effet, une base de données de tous éléments comptables a été établie et sont déclenchés par les écritures techniques.

Par exemple pour un employeur qui a versé sa cotisation ; l'écriture technique que doit posée le comptable se fait par l'entrée du nom de l'employeur et son numéro d'immatriculation. Une page s'ouvre ainsi avec tous les éléments concernant cet employeur et le comptable une fois qu'il s'est assuré de la bonne information fait la validation.

Cette validation met en place le débit du compte de la CSS par le crédit du compte client concerné.

Pour les règlements fournisseurs disons qu'il ya deux cas d'imputation.

➔ Imputation automatique

Le bon de commande automatique est tiré par le service des marchés et approvisionnements. L'original est remis au fournisseur, une copie à la comptabilité et une autre est archivée.

Après exécution, le fournisseur livre la marchandise avec le bon de livraison. Une commission composée de l'audit interne, de la comptabilité et du service des marchés vérifie la conformité de la livraison avec la commande puis le bon de livraison est archivé au Service des Marchés et Approvisionnements (SMCA).

La livraison est validée par le SMCA, ce qui entraîne la génération des écritures comptables correspondantes à la constatation de la charge.

Le fournisseur envoie la facture qui est transmise à la comptabilité par le service courrier via la Direction Générale.

La comptabilité (le chargé de fiscalité et le chargé fournisseurs) vérifie la conformité entre Bon de Commande et facture et envoie la facture au Contrôle de Gestion pour visa.

Le Contrôle de Gestion après constatation de la charge met son visa et envoie la facture à l'audit interne.

Après, la facture est transmise au DFC, puis au chargé des fournisseurs qui fait la génération.

Une fois la génération faite, la facture est transmise au trésorier qui déclenche le règlement automatique. La facture et une copie du chèque sont transmises à la comptabilité pour classement.

➔ **Imputation manuelle**

Pour certains fournisseurs telles que les sociétés de gardiennage ou d'entretien le bon de commande est fait manuellement. Une fois que la facture revient en entreprise les imputations sont faites manuellement par le comptable. Ceci signifie que le comptable passe réellement les écritures comptables par le débit du compte fournisseurs concerné et le crédit du compte de trésorerie de la CSS.

Tous les titres de paiement doivent auparavant être cosignés par le DFC et le DG. Les chèques automatiques (chèques édités sur la machine) ou manuels sont classés par numéro d'ordre séquentiel et en fonction des banques.

Toutes ces opérations sont gérées par les différents comptables des agences et sont comprises dans un auxiliaire grand livre(GL).

A la fin de la journée, chacun d'entre eux procède à un déversement des écritures dans un journal centralisateur grâce à une base de données SYMIX. Notons qu'aucun déversement n'est possible si tous les comptes ne sont pas équilibrés.

Les écritures se retrouvent donc dans le grand livre de la CSS.

5.3.2.4 Contrôles des saisies

Le contrôle des saisies se fait de manière automatique car il est impossible de fermer ou de valider un compte tant qu'il n'y a pas d'équilibre entre les comptes et les branches.

Le chef comptable doit s'assurer au moins une fois par semaine que tous les comptes sont équilibrés.

En cas de déséquilibre, il doit mettre toutes les diligences en œuvre pour trouver la cause et faire les corrections nécessaires. Toutes les annulations faites par les différents comptables sont aussi enregistrées sur la base de données comptable.

5.3.2.5 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 cotisations, les prestations familiales, les accidents de travail ou toutes les autres opérations ayant pour incidence la diminution du patrimoine.

La validation se fait par le comptable d'agence ou le chef comptable du siège.

5.3.2.6 Lettrage des saisies

Le lettrage est une opération qui consiste à valider ou à annuler toutes les écritures au débit avec celles au crédit tout en s'assurant qu'elles découlent de la même opération.

C'est une opération préparatoire pour l'édition des états financiers.

Elle se fait par le chef comptable et est réalisée un mois avant l'édition des états financiers.

5.3.2.7 Les états de rapprochements bancaires

Les contrôles effectués sont essentiellement les rapprochements bancaires qui comprennent l'initialisation et la conciliation bancaire.

L'initialisation constitue l'élément déclencheur de la procédure de conciliation bancaire. Elle est déclenchée lorsque les relevés de comptes parviennent à la CSS.

La conciliation bancaire (état de rapprochements) peut se faire selon deux méthodes :

de manière automatique pour les banques qui sont automatisées. Pour cela l'agent chargé des rapprochements bancaires le fait directement grâce à un code que lui donne la banque pour pouvoir accéder à son compte .Il procède ainsi de manière automatique au rapprochement des écritures de la banque avec celles générées par la CSS.

Pour les autres banques, l'agent comptable chargé des rapprochements reçoit les relevés bancaires à la fin du mois et fait un tirage du journal banque tenu par la CSS 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.

5.3.2.8 l'inventaire

Un inventaire des stocks est fait tous les 31 décembre de chaque année. Cet inventaire consiste au rapprochement physique effectif avec le stock théorique. En cas de surplus on le constate et lorsqu'il s'agit de manquants on constate une perte après justification.

L'inventaire se fait par le service des marchés en charge des stocks, la direction comptable, la direction de l'audit interne et le commissaire aux comptes.

Un fichier de tous les fournisseurs de l'Entreprise est créé et suivi régulièrement ainsi qu'un fichier des amortissements concernant toutes les immobilisations au niveau du siège.

Ensuite les journaux d'inventaire, immobilisations et le journal global (centralisation des écritures des agences) sont traités pour permettre la production des états financiers.

5.3.2.9 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 CSS doit donc à la fin de l'exercice produire les documents que sont le Bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources et emplois ainsi que le l'état annexé.

Ces éléments doivent être certifiés par un commissaire aux comptes.

CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS COMPTABLE DE LA CSS

LA CSS mène un certain nombre d'activités qui l'exposent à des risques. Une cartographie des risques du processus comptable permettra de les détecter et de mettre en place des moyens pour les gérer.

La démarche d'analyse et de cartographie des risques se veut claire, diffusable et valorisable. Elle doit être objective, documentée, globale et s'appuyer sur des connaissances actuelles sur le périmètre concerné.

Les connaissances locales parfois fragmentaires ou exprimées sous l'influence d'intérêts divergents doivent être synthétisées et améliorées si nécessaire dans les secteurs d'enjeux.

La cartographie des risques constitue un élément central du processus de management de l'entreprise. Il existe plusieurs modèles de représentation de la cartographie des risques mais chacun d'entre eux tient compte de la probabilité de survenance et de l'impact des risques identifiés.

La cartographie des risques comptables associe à chaque processus ou tâche comptable et pour chaque type de risque prédéfini, un niveau global (fort, moyen ou faible) estimé en fonction des plans d'audit établis tant par les auditeurs internes qu'externes.

Elle attache également à chaque étape du processus, un enjeu financier issu du retraitement des données de la balance générale des comptes.

Nous allons nous intéresser aux différents risques comptables à travers leur analyse et leur identification, leur évaluation puis leur hiérarchisation. Ceci nous permettra d'élaborer une cartographie des éléments identifiés.

6.1. Analyse des activités et identification des risques

Aucune identification de risques ne peut se faire sans une analyse préalable des procédures.

L'identification des risques permettra de les formaliser sur une carte tout en tenant compte de la probabilité et de l'impact.

6.1.1 Analyse des activités

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 façon à permettre un contrôle indépendant (annexe).**

Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la société, 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 décision, la fonction d'enregistrement comptable, la fonction financière.

A côté de ces fonctions, il en existe deux autres qui sont la fonction de détention et celle de contrôle.

Nous pouvons remarquer qu'il n'y a pratiquement pas de cumul de tâches incompatibles à la CSS. 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 CSS tient compte de la séparation des tâches. En effet, seul le trésorier a la charge des encaissements ; les enregistrements sont validés par la comptabilité.

Tout document comptable doit être cosigné par le DFC et le DG.

Le document sur lequel l'autorisation est matérialisée par les signatures du chef d'Agence et du comptable s'appelle : « l'ordre de paiement ».

Tous les accès sont verrouillés et sans code d'accès il est impossible d'entrer dans le système.

De même l'accès au système ne permet pas d'effectuer toutes les opérations. Les autorisations sont fonction du profil et toutes les actions indiquent la personne en charge.

Le fait qu'il y ait un plan comptable déjà existant diminue le risque de se tromper, donc d'utiliser des comptes inappropriés.

Le fait que le déversement ne soit pas possible quand il ya des déséquilibres oblige le comptable à faire des vérifications journalières pour s'assurer de la conformité des enregistrements et de l'équilibre des différents comptes.

Le comptable rapproche régulièrement le total des dépenses au montant des débits portés aux comptes fournisseurs.

L'activité comptable étant automatisée le risque est plus élevé au niveau du support informatique.

En effet, en cas d'intrusion dans le système, il est possible pour une personne de faire des ventilations fictives puis ensuite des règlements fictifs. De même, une défaillance du système peut entraîner des déséquilibres au niveau des comptes.

Il faut noter que plusieurs fois la balance générale a présenté des déséquilibres et ceci à nécessité une vérification des journaux spécifiques puis des auxiliaires Grand Livre pour identifier la source.

Les charges concernant les immeubles de rapport (immeubles mis en location) sont souvent urgentes ce qui demande un décaissement immédiat. Il est souvent difficile d'en faire le suivi et des factures fictives peuvent être apportées comme justificatif.

Il existe un registre où les chèques et les espèces sont listés séparément. Les opérations relatives aux encaissements sont enregistrées, au maximum pendant deux (02) jours lorsque c'est la période de dépôt des cotisations. Les chèques reçus une fois comptabilisés, sont immédiatement et intégralement remis en banque.

Mais il arrive que des chèques fassent plusieurs jours avant d'être déposés à la banque et ce retard peut être à l'origine de leur perte.

Les états de rapprochements bancaires doivent être faits tous les 25 du mois ce qui n'est pas le cas dans la réalité. Il arrive des retards dans le traitement des états de rapprochement.

De même le plan des comptes peut être modifié par le chef comptable. Ceci peut être à l'origine du déséquilibre des comptes.

6.1.2. Identification des risques

L'analyse de la procédure permet l'identification des risques et leur degré de survenance. Nous allons donc faire un tableau des différents risques qui existent ainsi que la qualité du dispositif présent.

Il s'agira ici de passer en revue toutes les activités essentielles de la comptabilité afin d'identifier les risques existants.

Tableau 3 : Risques liés au processus comptable

Tâches	Risques encourus
Collecte des informations	1. Perte d'information 2. Information erronée
Vérification des preuves	3. Cumul de fonctions
Imputation	4. Mauvaise imputation 5. Erreur de saisie 6. Fraudes 7. Omissions
Contrôle des saisies	8. Contrôle non satisfaisant 9. Retard dans le contrôle
Validation des saisies	10. Erreur de validation 11. Omissions
Lettrage des saisies	12. Mauvais lettrage
Etats des rapprochements bancaires	13. Erreurs de pointage
Inventaire	14. Avance 15. Fraudes 16. Malversations 17. Obsolescence 18. Perte
Edition des états financiers	19. Falsification
Risques informatiques	20. Défaillance du système 21. Panne du système 22. Intrusions dans le système

Source (nous même)

6.2. Evaluation du contrôle interne et cotation des risques

Une fois le risque identifié, il est important de l'évaluer afin de voir si le dispositif lui est adapté.

La probabilité du risque inhérent correspond à sa possibilité de survenance en absence de tout dispositif de contrôle interne et se fera de manière qualitative.

L'évaluation qualitative est relative à la qualité du Contrôle Interne. Il faut préciser que cette évaluation prend en compte un maximum d'informations possibles ayant trait à certains facteurs et surtout à la complexité des opérations et à la rapidité avec laquelle elles sont traitées. Ces facteurs s'appliquent à tous les risques qui s'attachent aux procédures. Cependant l'évaluation qualitative reste aléatoire et approximative.

6.2.1. Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance du risque

Chaque facteur est coté de 1 à 4 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 4 : cotation des risques

Côte	Probabilité d'occurrence	Description
1	Faible	Quasi impossibilité que le risque se produise
2	Moyen	Possibilité que le risque se produise
3	Forte	Forte possibilité que le risque se produise
4	Très forte	Possibilité très élevée pour que le risque survienne

Tableau 5 : Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle

Etapas	Risques	Activités de contrôle / maîtrise des risques	Tests pour apprécier le niveau d'efficacité	Constat
Collecte des informations	Perte d'information Information erronée	<ul style="list-style-type: none"> -Faire signer et enregistrer tous les documents qui entrent en comptabilité -S'assurer que tout document qui entre en comptabilité est bien enregistré -Mettre un cachet sur la facture avec la date d'arrivée et échéance -Faire et classer une copie de la facture -Faire un classement des bons de caisse et ordre de virement 	<ul style="list-style-type: none"> -Vérifier qu'il existe une base de données de tous les documents comptables -Vérifier qu'il existe un registre des bons de caisse et ordre de virement -Prendre un échantillon de facture et vérifier leur bon enregistrement 	<p>Il existe un registre pour les factures, les bons de caisse et les ordres de virement</p> <p>Sur un échantillon de factures, toutes les factures ont été enregistrées et archivées.</p>
Vérification des preuves	Cumul de fonction	-S'assurer que l'agent qui fait l'enregistrement n'est pas celui qui décaisse ou encaisse	Elaborer une grille de séparation des tâches	La grille de séparation des tâches à révélées qu'il n'y a pas de cumul de tâches

				incompatibles
Imputation	Mauvaise imputation Erreur de saisie Fraudes Omissions	-Vérifier que tous les comptes sont équilibrés	Vérifier que les journaux auxiliaires sont tous clôturés (car tant qu'il n'y a pas d'équilibre il est impossible de faire la clôture)	Les journaux auxiliaires sont clôturés au plus tard 48h après leur ouverture
Contrôle des saisies	Contrôle non satisfaisant Retard dans le contrôle	-S'assurer que la procédure mise en place permet de bien vérifier toutes les saisies -Fixer un délai pour les contrôles de saisies	Sélectionner un échantillon d'écritures comptables et s'assurer que des contrôles ont été faits et que ces contrôles sont bien faits	le contrôle se fait grâce aux pièces justificatives
Validation des saisies	Erreur de validation Omissions	-Vérifier que toutes les écritures sont validées	Choisir un échantillon de règlement de cotisation et s'assurer que les écritures existent dans la base de données	La validation se fait de manière automatique
Lettrage des saisies	Mauvais lettrage	-Vérifier que les écritures au débit sont lettrées par les écritures correspondantes au crédit	Choisir un échantillon d'opérations et vérifier que l'écriture du débit correspond bien à celle du crédit	.
Etats des rapprochements bancaires	Erreurs de pointage Retard	-S'assurer que les écritures du relevé bancaire correspondant aux écritures du journal de la CSS	Vérifier sur un échantillon de rapprochements que le pointage a été bien fait et que les délais sont	Il ya un retard de délai dans la production des rapprochements bancaires

			respectés	
Inventaire	Fraudes Malversations Signatures autorisées	-Avoir un registre de toutes les entrées et sorties -Limiter les autorisations pour les sorties de stocks sont limitées	Vérifier que les registres existent S'assurer sur que les autorisations sont respectées	Il existe un registre pour les entrées, les sorties ; tout bordereau de sortie est cosigné par le magasinier et celui a qui le matériel était remis
Edition des états financiers	Infractions	-S'assurer que tous les éléments qui ont servi à l'établissement des états financiers reflètent la vérité	Exiger un bon cabinet pour la mission de commissariat aux comptes	Les états financiers des 4 dernières années ont été validés par les commissaires aux comptes
Risques informatiques	Défaillance du système Panne du système Intrusions dans le système	-Faire une maintenance continue du système -S'assurer de la bonne utilisation Eviter toute intrusion	Vérifier qu'il ya un calendrier pour la maintenance du système S'assurer de la compétence du personnel Attribuer des codes d'accès et changer souvent ces codes	Le seul handicap que connaît la caisse actuellement constitue les coupures d'électricité

Evaluation de la probabilité de survenance

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

Tableau 6: Evaluation de la probabilité de survenance

Risques	Catégorie
1. Perte d'information	Moyen
2. Information erronée	Moyen
3. Cumul de fonction	Faible
4. Mauvaise imputation	Faible
5. Erreur de saisie	Faible
6. Fraudes	Faible
7. Omissions	Faible
8. Contrôle non satisfaisant	Faible
9. Retard dans le contrôle	
10. Erreur de validation	Faible
11. Mauvais lettrage	Faible
12. Erreurs de pointage	Faible
13. Retard dans l'édition des états financiers	
14. Malversations	Faible
15. Signatures non	Faible

autorisées	
16. Intrusions	Faible
17. contentieux	Faible
18. Défaillance du système	Faible
19. Panne du système	Faible
20. Retard dans l'édition des états de rapprochements bancaires	Moyen

Source : nous même

6.2.2 Evaluation de l'impact du risque

Une bonne gestion de ses risques nécessite une maîtrise de ses activités et une meilleure définition des objectifs. IL est donc important, voire indispensable de mettre en place un bon dispositif de contrôle interne. Ce dispositif de contrôle interne devrait tenir compte des spécificités de l'entreprise ainsi que des risques qui lui sont inhérents, car pour guérir d'un mal, il faut d'abord trouver de quoi on souffre.

La quantification de l'impact des risques est également faite de manière qualitative .la démarche consiste à connaître d'abord les conséquences potentielles au cas où le risque surviendrait, puis à déterminer le niveau d'impact. Ceci ne peut être fait sans les ressources humaines responsables de ces tâches.

6.2.2.1 Echelle de mesure de l'impact des risques

Tableau 7 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Impact du risque	Description
4	Très catastrophique	Impact quasiment impossible à gérer
3	Catastrophique	Impact très difficile à gérer
2	Modérée	Impact modéré
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des infos et la sécurité des biens.

Source : nous même

6.2.2.2 Evaluation de l'impact des risques

Tableau 8: Evaluation de l'impact des risques

Risques	Conséquences potentielles	Niveau d'impact
1. Perte d'information	Image non fidèle des états financiers	Modéré
2. Information erronée	Atteinte au patrimoine	Modéré
3. Cumul de fonction	Conflits interpersonnels Atteinte au patrimoine	Catastrophique
4. Mauvaise imputation	Image non fidèle des états financiers	Modéré
5. Erreur de saisie	Image non fidèle des états financiers	Modéré
6. Fraudes	Atteinte au patrimoine	Catastrophique
7. Omissions	Image non fidèle des états financiers	Insignifiante
8. Contrôle non satisfaisant	Mauvaise évaluation des comptes	Modéré
9. Retard dans le contrôle	Non respect des procédures	Catastrophique

10. Erreur de validation	Image non fidèle des états financiers	Modéré
11. Mauvais lettrage	Image non fidèle des états financiers	Modéré
12. Erreurs de pointage	Image non fidèle des états financiers	Modéré
13. Retard dans l'édition des états financiers	Image non fidèle des états financiers	Insignifiant
14. Malversations	Atteinte au patrimoine	Catastrophique
15. Signatures non autorisées	Atteinte au patrimoine	Catastrophique
16. Intrusions	Atteinte au patrimoine	Catastrophique
17. contentieux	Atteinte au patrimoine et à l'image de l'entreprise	Catastrophique
18. Défaillance du système	Atteinte au patrimoine et à l'image de l'entreprise	Modéré
19. Panne du système	Atteinte au patrimoine de l'entreprise	Modéré
20. Retard dans l'édition des rapprochements bancaires	Difficulté de se prononcer sur l'état des comptes bancaires	Insignifiant

Source : nous même

6.3 Hiérarchisation des risques de comptabilité

Rappelons que l'évaluation de chaque risque se fait grâce à la probabilité de survenance et à l'impact. Ceci permet de mettre en évidence le niveau d'importance de chaque risque évalué.

Une fois le niveau du risque apprécié, il est possible de les classer puis les hiérarchiser afin de prendre les mesures adéquates pour réduire ou rayer ceux qui peuvent influencer sur l'atteinte des objectifs. Nous allons hiérarchiser ces risques dans le tableau ci-dessous :

6.3.1 Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

Tableau 9 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

Risques	Probabilité	
	Catégorie	Côte
1. Perte d'information	Moyen	2
2. Information erronée	Moyen	2
9. Retard dans le contrôle	Moyen	2
13. Retard dans l'édition des états financiers	Moyen	2
20. Retard dans l'édition des rapprochements bancaires	Moyen	2
3. Cumul de fonction	Faible	1
4. Mauvaise imputation	Faible	1
5. Erreur de saisie	Faible	1
6. Fraudes	Faible	1
7. Omissions	Faible	1
8. Contrôle non satisfaisant	Faible	1
10. Erreur de validation	Faible	1
11. Mauvais lettrage	Faible	1
12. Erreurs de pointage	Faible	1
14. Malversations	Faible	1
15. Signatures non autorisées	Faible	1

16. Intrusions	Faible	1
17. contentieux	Faible	1
18. Défaillance du système	Faible	1
19. Panne du système	Faible	1

Source : nous même

6.3.2 Hiérarchisation selon l'impact

Tableau 10 : Hiérarchisation selon l'impact

Risques	Niveau d'impact	Côte
3. Cumul de fonction	Catastrophique	3
6. Fraudes	Catastrophique	3
9. Retard dans le contrôle	Catastrophique	3
14. Malversations	Catastrophique	3
15. Signatures non autorisées	Catastrophique	3
16. Intrusions	Catastrophique	3
17. contentieux	Catastrophique	3
1. Perte d'information	Modéré	2
2. Information erronée	Modéré	2
4. Mauvaise imputation	Modéré	2
5. Erreur de saisie	Modéré	2
8. Contrôle non satisfaisant	Modéré	2
10. Erreur de validation	Modéré	2

11. Mauvais lettrage	Modéré	2
12. Erreurs de pointage	Modéré	2
18. Défaillance du système	Modéré	2
19. Panne du système	Modéré	2
7. Omissions	Insignifiante	1
13. Retard dans l'édition des états financiers	Insignifiant	1
20. Retard dans l'édition des rapprochements bancaires	Insignifiant	1

Source : nous même

6.4. Elaboration de la matrice des risques

Le risque étant évalué, on doit déterminer le niveau que l'on juge souhaitable et possible d'atteindre compte tenu du dispositif de contrôle interne en place.

Il convient de mettre en place des actions qui pourront ramener le niveau du risque faible à des niveaux acceptables ou risques cibles.

Les actions à mener peuvent permettre de ramener le niveau du risque résiduel à un niveau acceptable ou améliorer la qualité et l'efficacité du CI.

De même il est maintenant possible de faire une carte de tous les risques identifiés tout en tenant compte de leur probabilité de survenance et de l'impact.

Proposition de plan d'action

Tableau 11 : Matrice des risques du processus comptable

I M P A C T	Très catastrophique			
	Catastrophique	3. Cumul de fonction 6. Fraudes 14. Malversations 15. Signatures non autorisées 16. Intrusion Contentieux	9. Retard dans le contrôle des saisies	
	Modéré	4. Mauvaise imputation 5. Erreurs de saisie 8. Contrôle non satisfaisant 10. Erreur de validation 11. Mauvais iettrage	1. Perte d'information 2. Information erronée	
	Insignifiant	12. Erreur de pointage 18. Défaillance du système 19. Panne du système		
		7. omissions	13. Retard dans l'édition des états financiers 20. retard dans l'édition des états de rapprochements bancaires	
	Faible	Moyen	Forte	Très forte
	PROBABILITE			

6.5. Recommandations et plans d'actions

Vu les constats qui découlent de notre analyse, nous nous proposons de formuler des recommandations à l'endroit de la direction générale de la Caisse de Sécurité Sociale :

6.5.1. Meilleure formalisation des procédures

Il est vrai que des procédures existent pour l'exécution des différentes tâches du processus comptabilité mais celles ci restent insuffisantes car bon nombre de tâches ne sont pas prises en compte.

De plus ces procédures ne sont pas suffisamment détaillées pour permettre une bonne compréhension de l'exécution des tâches.

6.5.2. Renforcement de la formalisation des procédures par le biais d'un diagramme de circulation

Il est vrai qu'il existe déjà une description narrative formalisée à la CSS, cependant l'utilisation d'un diagramme permettrait d'acquérir une connaissance plus approfondie du dispositif étudié et d'en déceler très rapidement les principales forces ou faiblesses.

La forme schématique du diagramme met en évidence aussi bien les discontinuités ou les faiblesses dans les flux de données ou dans le contrôle. De fait, par simple visualisation il serait possible d'analyser tous les aspects d'une opération.

C'est ainsi qu'une évaluation des contrôles qui jalonnent le circuit analysé sera effectuée : séquence numérique, comparaisons globales, comparaison de documents, visa pour autorisation, etc....de la même façon, la séparation graphique des services donnera très rapidement des éléments sérieux d'appréciation sur la valeur de l'auto-contrôle résultant de la séparation des tâches.

Cette approche contraste à la fois avec celle réalisée par le questionnaire et celle de la description narrative. Tandis que le questionnaire opère de manière ponctuelle, le

diagramme saisit l'ensemble du dispositif. Tandis que le mémorandum implique une approche assez méthodique, le diagramme est d'abord un effort de systématisation.

L'approche du contrôle interne par diagramme de circulation cumule par conséquent deux (02) qualités importantes. C'est la raison pour laquelle nous recommandons sa mise en œuvre chaque fois que la possibilité se présente.

6.5.3. Renforcement de la formation des agents aux nouvelles pratiques

Il faut noter que la comptabilité de la Caisse de sécurité sociale est automatisée mais il est difficile de trouver une personne ressource pour bien décrire les procédures et expliquer le fonctionnement de l'automatisation. Il est donc important qu'avant la mise en place d'un outil, que les agents les plus directement concernés puissent en avoir la maîtrise.

6.5.4. Plus de rigueur dans le respect des délais

Les procédures donnent des informations sur le délai d'exécution des différentes tâches mais nous avons noté que certains ne sont pas respectés. C'est le cas des dépôts de chèques en banque ou de la régularisation des bons de caisse. Un contrôle plus fréquent doit être fait dans ce sens.

6.5.5 La cartographie à l'échelle de l'entreprise

La CSS est une organisation très dynamique qui s'intéresse aux nouvelles pratiques et à la veille technologique pour mieux être autonome financièrement et mieux satisfaire sa clientèle. Il serait donc judicieux, étant donné les gros investissements qu'elle fait dans ce cadre, d'en faire une cartographie afin d'être plus apte à faire face à ses risques.

6.6. Actualisation

L'actualisation de la cartographie des risques du processus comptable de la CSS doit se faire au moins une fois par an.

L'auditeur interne devra donc se faire accompagner par toutes les personnes ressources à savoir la direction comptable et financière ainsi que la direction de l'informatique.

Conclusion

Cette deuxième partie nous a permis de faire une analyse des procédures comptables de la CSS, analyse grâce à laquelle nous avons identifié, classé et hiérarchisé les risques afin de pouvoir émettre des recommandations. Ceci à travers une cartographie des risques.

Notons que la cartographie est un élément très important de la gestion des risques.

Elle permettra à la CSS d'améliorer ses procédures et de prendre les mesures adéquates pour la gestion de ses risques. Il faut néanmoins l'actualiser car de nouveaux risques surviennent sans cesse dans l'environnement.

CONCLUSION GENERALE

Notre thème de mémoire nous a permis de nous pencher sur un phénomène très à la mode de nos jours. En effet bon nombre d'entreprise sont peu pérennes aujourd'hui parce qu'elles n'ont pas su faire face aux risques majeurs.

L'atteinte des objectifs passe donc par la maîtrise de l'environnement dans lequel nous baignons. Et qui dit environnement parle aussi des risques et handicaps pouvant nuire à l'activité de l'organisation.

Il est donc important de bien gérer ses risques et une bonne manière de le faire est l'élaboration d'une cartographie.

En effet, la cartographie permet grâce à une analyse des procédures de l'entreprise d'identifier et hiérarchiser les risques afin de trouver des moyens d'y remédier.

Le processus comptable étant essentiel pour toute entreprise, car donnant une image de ses flux financiers et patrimoniaux, mérite qu'on lui accorde une grande importance.

La cartographie du processus comptable de la Caisse de Sécurité Sociale nous a permis d'identifier les risques liés au processus comptable ainsi que leur classification.

Ceci permettra aux dirigeants de savoir que malgré les moyens mis en œuvre pour la bonne marche de la comptabilité des risques persistent.

Cette cartographie permettra aussi à l'auditeur interne de formuler des mesures de contrôle plus appropriées à la Direction générale et rendra le travail plus performant d'où une entreprise plus pérenne.

Cependant étant donné la nature des risques il est indispensable que cette cartographie soit mise à jour au moins annuellement.

ANNEXES

Questionnaire de contrôle interne

Annexe 1

Grille de séparation des tâches

					Code
					Folio
Objectifs de contrôle					
S'assurer qu'il n'ya pas de cumul de fonctions incompatibles					
	Personnes concernées				
	DG	Comptable	Trésorier	SMCA	
Encaissement			x		
Décaissement			x		
Bon de commande				X	
Bon de livraison		X		X	
Réception facture		X			
Règlement facture			x		
Enregistrement facture		X			
Rapprochement bancaire		X			
Signature des chèques	X	X			
Accès à la comptabilité		X			

Annexe 2

				Auteur	
				Code	
		Exercice		Folio	
Objectifs de contrôle					
S'assurer que tous les paiements effectués sont comptabilisés					
Questions	Réf diag	Oui Ou N / A	Non	Commentaires	Réf PVP
Les titres de paiements sont ils numérotés ?		Oui			
Les liasses des titres de paiements sont elles enregistrées avant leur sortie ?		N/A			
Ya t'il une vérification des séquences numériques ?		Oui			
Ya t'il un rapprochement entre comptes frs & comptes dépenses ?		Oui			
Les paiements automatiques sont ils rapprochés ?		Oui			

Annexe 3

				Auteur	
				Code	
		Exercice		Folio	
Objectifs de contrôle					
S'assurer que toutes les factures suivent le bon circuit					
Questions	Ref diag	Oui Ou N / A	Non	Commentaires	Réf PVP
Les factures sont elles toutes enregistrées au service courrier ?		Oui			
Un numéro d'ordre est il attribué ?		Oui			
Existe-t-il le visa du contrôle de gestion ?		Oui			
Ya t'il le visa du service d'audit interne ?		Oui			
Ya t'il le visa du comptable ?		Oui			

Annexe 4

				Auteur	
				Code	
		Exercice		Folio	
Objectifs de contrôle					
S'assurer que les risques de détournements sont nuls					
Questions	Ref diag	Oui Ou N / A	Non	Commentaires	Réf PVP
Dispose t-on d'une caisse spécialisée pour la réception de fonds ?			X		
Ya t-il une séparation caisse dépense &caisse encaissement ?			X		
A ton fixé un montant d'encaisse maximal ?		Oui		5 000 000	
Des contrôles sont- ils effectués périodiquement ?		Oui		Ttes les semaines	
Ces contrôles sont ils valables ?		Oui			
Peut-on savoir qui effectue l'encaissement ?		Oui		Grace à la signature	

Annexe 5

				Auteur	
				Code	
		Exercice		Folio	
Objectifs de contrôle					
S'assurer que les recettes sont remises intégralement & dans les délais à la banque					
Questions	Ref diag	Oui Ou N / A	Non	Commentaires	Réf PVP
Existe-t-il des registres pour les chèques ??		Oui			
Existe-t-il des registres pour les encaisses ?		N/A			
Les chèques sont ils remis à la banque dans les délais ?			Non		
Ya t'il un rapprochement entre les registres et la somme versée en banque ?		Oui			
Ces rapprochements sont-ils faits par une personne ressource?		Oui			

Tests de permanence

Test de permanence n° 1

Objectif de contrôle : les paiements sont faits à des fins autorisées

- Vérifier si les chèques destinés à 5 allocataires et 5 personnes bénéficiant d'indemnités sont visés par le comptable.

Constat N°1 : nous avons pu observer que sur les 10 chèques destinés au paiement

des allocataires et des personnes bénéficiant d'indemnité il apparaissait la signature du délégataire comptable sur chacun des chèques.

Tests de permanence n° 2

Objectif de contrôle : *s'assurer que les dépenses sont comptabilisées*

Vérifier les états de rapprochements bancaires de d'Août à Octobre

Constat N°2 : lorsque nous avons demandé les rapprochements de janvier à avril, il nous a été remis uniquement les rapprochements d'Août à septembre, celui d'Octobre n'était pas prêt.

Test de permanence n°3

Objectif de contrôle : *s'assurer que les recettes sont intégralement et rapidement remises en banque*

- Prendre quelques bordereaux de remise de chèque sur une dizaine au hasard vérifier les dates de remise de chèques en banque puis comparer avec les dates de réception des chèques contenues dans le registre chèques appartenant à l'assiette de cotisation. S'assurer que les chèques sont gardés deux (02) jours au maximum avant d'être remis en banque.

Références	date de réception	date de remise à l'encaissement	délagai de conservation des chèques (en jours)
000954260	23/08/2007	24/08/2007	1
000085631	09/09/2007	11/09/2007	2
000085642	16/09/2007	19/09/2007	3
009544234	08/10/2007	13/10/2007	5
009544256	10/10/2007	14/10/2007	4

BIBLIOGRAPHIE

1. AHOANGANSI Evariste(2006), *Aspects internationaux et espace OHADA*, Editions Mondexperts, Abidjan- Cotonou, p729;
2. BAPST Pierre Alexandre, (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection des risques et la création de valeur* 2ème partie, n°162 ;
3. BARRY Mamadou (1995) *Audit, contrôle interne : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 1^{ère} édition ;
4. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe, (2004,2004), *Gestion des risques, méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, P471
5. BILODEAU Yves (2001), *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, revue française d'audit interne, N° 157, P11-13 ;
6. CERNES Joëlle (2001) *Le management des risques internationaux*, édition economica, Paris, p37 ;
7. COOPERS & LYBRAND, (2000) *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris ; p 285
8. ERSA André (2002) *Précis de comptabilité générale*, 1ère Edition, Imprimerie St Paul, Dakar, p 233
9. GOVOEI Dansou Bernard(2006), *Précis de comptabilité Générale*, 2^{ème} Edition Etudis Cotonou- Abidjan, p 863
10. HAMZAOUI Mohamed (2005), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Edition Village Mondial, France, p243 ;
11. LANGLOIS & FRIEDERICH (1998), *Comptabilité générale*, édition Foucher,

Paris, p 503 ;

12. LECLERC Michel (1993), *la gestion, un acteur primordial en gestion des ressources humaines*, édition presse de l'université du Québec, Sainte Foy, p 164
13. LEMANT Olivier, (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD Paris ; p 198
14. MARESCHAL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, p 50 ;
15. MATTE Paul- Henri, un outil de gestion : *la cartographie des risques de la régie des ventes du Québec*, revue française d'audit interne, n°167, P39-40.
16. MENARD Jean Paul, (1976), *Automatiser le travail comptable*, Edition d'organisation, Paris, P162;
17. MIKOL Alain, (1998), *le contrôle interne*, 1^{ère} édition, presse universitaire de France, Paris
18. MOREAU Franck, (2002), *Comprendre et gérer les risques*, Edition d'organisation, Paris, p 222
19. RENARD Jacques, (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, p486
20. VINCENTI Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, revue française de l'audit interne, n° 144;

SOURCES INTERNET

1. www.afai.fr/public/doc/8.pdf,1999
2. Fontugue & al, (2001), cartographie des risques: quelle valeur ajoutée? Quel processus? [www.amrae.asso.fr/les rencontres/ toulouse-2001](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/toulouse-2001)
3. Manivit, Benjamen (2002), approche des risques opérationnels à la banque obc, www.lgb-finance.com/images/conférences/conf-du031202/slides-OBC.pdf ;
4. Sonogo Pierre (2001) rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques, [www.amrae.asso.fr/les rencontres/ Toulouse-2001](http://www.amrae.asso.fr/les_rencontres/Toulouse-2001)
5. Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi de la France, méthode de cotation des risques, www.risques-pme.fr/pdf/methode_cotation.pdf
6. La démarche d'évaluation des risques professionnels www.cmie.fr/PDF/Guide_EvRP.pdf
7. Ecole des mines de Paris (2005), Cours de Comptabilité générale, www.cgs.ensmp.fr/cours/Comptageneweb2005.pdf -
8. AMF (2004) rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne www.amf-france.org/documents/general/5750_1.pdf
9. Enterprise Risk management(2004), executive summary sur le contrôle interne, www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
10. OQC Jean-Louis Mullenbach (2001-2007), les processus comptables <http://www.fimarkets.com/>
11. Observatoire de la qualité comptable (Juin 2002), Risque opérationnel, <http://www.qualite-comptable.com/default.htm>

12. Comité de Bâle (2006), risques opérationnels, <http://www.fimarkets.com/pages>
13. Gestion de risques et processus (avril 2006), www.afai.fr/public/doc/161.PPT
14. Plan comptable général (2005), www.procomptable.com/normes/nc1_partie2.htm
15. Elaboration de la cartographie des risques (2006), <http://www.club-am.com/clubamconf2006Brignola.pdf>
16. Etablir un plan d'action (mars 2008), http://www-public.it-sudparis.eu/~milon/csi/pages/etablir_action/eupa.htm
17. Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (Juin 2004), guide d'analyse et de regroupement des risques, www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_otherfiles_fina_loca/docs_divers/guide_risques.pdf