



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUES & FINANCE  
(I.S.C.B.F)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN  
AUDIT ET CONTROLE DE GESTION  
(D.E.S.S Audit & Contrôle de Gestion)  
19<sup>e</sup> Promotion : 2007 - 2008**

***MEMOIRE DE FIN D'ETUDES***



**THÈME : AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES :  
Cas de la SENELEC**

Bibliothèque du CESAG



106623

Présenté par :  
**Saturnin ENDOMBE**

Sous la direction de :  
**Mr Alexis KOUASSI**  
Sous Directeur du Contrôle de Gestion  
au CESAG

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

- mes regrettés père **Boniface ENDOMBE** et mère **Véronique LEMBOHO**, qui en dépit de la vie offerte, ne sont pas aujourd'hui bénéficiaires du fruit de leur semence.
- ma fille **Destinée Vernich ENDOMBE LEMBOHO**, qui est restée quelques temps durant sans l'amour paternel pendant que son père se trouve à la conquête du savoir loin d'elle ;
- mon jeune ami et beau-fils **Armél MONIENIE-MOPITA**, pour son appui-conseil.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, l'honneur m'échoit d'exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont apporté l'épice pour l'accomplissement de cette œuvre. Je remercie très sincèrement:

- la Direction Générale de la SENELEC, pour l'honneur qu'elle m'a fait ; en particulier :
  - Monsieur **Antoine DIOUF**, Directeur de l'Audit Interne et Contrôle de Gestion, pour m'avoir accueilli au sein de sa direction en me proposant ce thème ;
  - Monsieur **Mactar NDOYE**, chef de Département Audit Interne, pour sa disponibilité, son encadrement et son orientation durant mon stage ;
  - l'ensemble du personnel de la Direction Générale, pour l'accès à la documentation et aux informations durant mon stage ;
- la Direction Générale du CESAG, dont :
  - Monsieur **Moussa YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et Finance, pour la qualité de ses enseignements, l'attention qu'il accorde à cette formation de DESS Audit et la rigueur dans le travail ;
  - Monsieur **Alexis KOUASSI**, Sous Directeur du Contrôle de Gestion, pour avoir accepté de me suivre en dépit de ses multiples occupations ;
  - l'ensemble du corps professoral et administratif, pour la qualité des enseignements et des services ;
- la Direction de la SNE CONGO-BRAZZA à savoir :
  - Monsieur **Albert Camille PELLA**, Directeur Général, pour son autorisation et son accord;
  - Monsieur **Albert BAKALA**, Directeur Départemental Bouenza/Lékoumou, pour l'intérêt qu'il accorde à la formation et à la prospérité de la jeunesse ;
  - l'ensemble des responsables qui ont contribué à ma mise en stage de formation ;

Je ne saurais clore sans remercier :

- mes collègues de la 19<sup>e</sup> promotion, pour la cohésion et l'esprit du groupe qui a régné durant toute l'année ;
- Jacques Médard Bokatola Massa, Alphy Ngah, Wilfrid Mondzola-Engamba et Séraphin Manda pour le rôle joué et cette métamorphose d'amis en parents ;
- mes parents pour les encouragements et conseils ;
- mes ami(e)s pour l'assistance et motivation;
- tous ceux qui de près ou de loin ont porté de leur mieux pour la mise sur pied de ce travail et de ma formation.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

- CA : Conseil d'Administration
- CDAIO : Chef de Département Audit Interne & Organisation
- CDI : Contrat à Durée Indéterminée
- CDPL : Chef de Département Production & Logistique
- CDT : Chef de Département Transport
- CEEOA : Compagnie de l'Electricité et de l'Eau de l'Ouest Afrique
- CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
- CFA : Communauté Financière Africaine
- CI : Contrôle Interne
- CIMA : Conférence Internationale du Marché des Assurances
- CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
- COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CSJA : Chef de Service Juridique & Assurance
- DAICG : Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion
- DAJR : Département de l'Administration Juridique
- DAPJ : Direction de l'Administration, du Patrimoine et Affaires Juridiques
- DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
- FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse de problème
- IAASB : International Auditing and Assurance Standards Board
- IFAC : International Federation of Accountants
- IFACI : Institut Français des Auditeurs, Consultants Internes
- IIA : Institute of Internal Auditors
- ISA : International Standard of Auditing
- MPGS: Manuel de Procédures Gestion des Sinistres

ND : Note de Direction

OCI : Organisation de la Conférence Islamique

OEC : Ordre des Experts-Comptables

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PCA : Président du Conseil d'Administration

PV : Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SAR : Service Analyse et Reporting

SENELEC : Société Nationale d'Electricité

SPG : Service Plan et Gestion

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

UE : Unité d'Exploitation

UODCG : Unité Opérations Diverses Comptabilité Générale

## LISTE DES FIGURES & TABLEAUX

### Figures

FIGURE 1 : REPRESENTATION DU RISQUE INHERENT ET LE RISQUE RESIDUEL .....	42
FIGURE 2 : SCHEMA DU MODELE D'ANALYSE.....	51
FIGURE 3 : FLOW SHART SUR LA GESTION DES SINISTRES A LA SENELEC.....	74
FIGURE 4 : LISTE DES SYMBOLES.....	ANNEXE 2
FIGURE 5 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE LA SENELEC .....	ANNEXE 3
FIGURE 6 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE ET DU CONTROLE DE GESTION .....	ANNEXE 4

### Tableaux

TABLEAU 1 : REALISATION DU SINISTRE .....	10
TABLEAU 2 : RISQUE OPERATIONNEL LIE AU PROCESSUS DE LA GESTION DES SINISTRES .....	20
TABLEAU 3 : DISPOSITIFS DU CONTROLE INTERNE DE LA GESTION DES SINISTRES .....	33
TABLEAU 4 : TABLEAU D'IDENTIFICATION DES RISQUES SELON RENARD .....	39
TABLEAU 5 : TABLEAU DE MESURE DE LA PROBABILITE.....	41
TABLEAU 6 : TABLEAU DE MESURE DE L'IMPACT .....	41
TABLEAU 7 : EVOLUTION DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL CDI DE 1999 A 2008.....	69
TABLEAU 8 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES SINISTRES .....	71
TABLEAU 9 : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES L'AVANT SINISTRE.....	81
TABLEAU 10 : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES AU TRAITEMENT DE SINISTRE .....	82
TABLEAU 11 : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'APRES SINISTRE.....	83
TABLEAU 12 : ECHELLE DE MESURE DE LA PROBABILITE DE SURVENANCE DU RISQUE .....	84
TABLEAU 13 : PROBABILITE DE SURVENANCE DU RISQUE DE SINISTRE .....	85
TABLEAU 14 : ECHELLE DE MESURE DE L'IMPACT DU RISQUE DE SINISTRE.....	86
TABLEAU 15 : EVALUATION DE L'IMPACT DU RISQUE DE SINISTRE .....	86
TABLEAU 16 : HIERARCHISATION DU RISQUE DE SINISTRE PAR RAPPORT A LA PROBABILITE .....	88
TABLEAU 17 : HIERARCHISATION DU RISQUE DE SINISTRE PAR RAPPORT A L'IMPACT .....	89
TABLEAU 18 : GRILLE DE SEPARATION DES TACHES .....	90
TABLEAU 19 : TEST DE CONFORMITE .....	91
TABLEAU 20 : TEST DE PERMANENCE.....	93
TABLEAU 21 : DETERMINATION DES FORCES ET FAIBLESSES SUR LA GESTION DES SINISTRES.....	95
TABLEAU 22 : MODELE DE FEUILLE DE REVELATION D'ANALYSE DE PROBLEME .....	ANNEXE 5
TABLEAU 23 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE .....	ANNEXE 6

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>II</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES &amp; TABLEAUX</b> .....	<b>V</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1 : GESTION DES RISQUES DE SINISTRE</b> .....	<b>9</b>
1.1. NOTION DE LA GESTION DES SINISTRES .....	9
1.1.1 <i>Notion de sinistre</i> .....	9
1.1.1.1. Définition du sinistre .....	9
1.1.1.2. Sources du sinistre .....	9
1.1.1.3. Typologie des sinistres .....	11
1.1.1.3.1. Incendie .....	11
1.1.1.3.2. Explosion .....	11
1.1.1.3.3. Bris de Machine .....	12
1.1.1.3.4. Risques électriques .....	12
1.1.1.4. Définition du risque .....	12
1.1.1.5. Les dimensions du risque .....	13
1.1.1.5.1. La probabilité de survenance du risque .....	14
1.1.1.5.2. L'impact du risque .....	14
1.1.1.6. Différents types de risques de l'entreprise .....	14
1.2. LA GESTION DES SINISTRES .....	16
1.2.1. Gestion des risques d'entreprise .....	17
1.2.2. La gestion des sinistres .....	17
1.2.2.1. Identification et analyse des risques de sinistre .....	18
1.2.2.2. La maîtrise du risque de sinistre dans l'entreprise .....	20
1.2.2.3. Traitement du sinistre dans une entreprise d'électricité .....	21
1.3. COUVERTURE DU SINISTRE .....	23
1.3.1. Assurance .....	23
1.3.2. Contrat .....	24
1.3.3. La durée du contrat .....	24
1.3.4. Assurance à responsabilité civile .....	25
1.3.5. Assurance dommages .....	25
1.3.5.1. La déclaration du sinistre .....	25
1.3.5.2. Evaluation des dommages après sinistre .....	26
1.3.6. Indemnisation .....	28
<b>CHAPITRE II : AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES</b> .....	<b>30</b>
2.1. NOTION DE CONTROLE INTERNE DE LA GESTION DES SINISTRES .....	30
2.1.1. <i>Définition du contrôle interne</i> .....	30
2.1.2. <i>Objectifs du contrôle interne de la gestion des sinistres</i> .....	31
2.1.3. <i>Dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres</i> .....	32
2.1.4. <i>Les principes du contrôle interne</i> .....	34
2.1.5. <i>Evaluation des dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres</i> .....	34
2.2. AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES .....	36
2.2.1. <i>Définition de l'audit de la gestion des sinistres</i> .....	37
2.2.2. <i>Objectifs de l'audit de la gestion des sinistres</i> .....	37
2.2.3. <i>Méthodologie de l'audit de la gestion des sinistres</i> .....	38
2.2.3.1. Découpage du processus de la gestion des sinistres .....	38

2.2.3.2. Identification du risque de sinistre.....	38
2.2.3.3. Evaluation des risques .....	39
2.2.3.4. Hiérarchisation des risques .....	42
2.2.3.5. Identification du risque de sinistre.....	42
2.3. PLACE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES SINISTRES.....	43
2.3.1. Rôle de l'audit interne dans la gestion des sinistres.....	43
2.3.2. Limites de l'audit interne dans la gestion des sinistres .....	45
2.3.3. Rôle de l'audit interne dans la prévention des sinistres .....	46
2.3.4. Limites de l'audit interne dans la prévention des sinistres.....	47
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE.....</b>	<b>49</b>
3.1. MODELE D'ANALYSE .....	49
3.2. LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES .....	52
3.2.1. Outils de collecte des données .....	52
3.2.2. Outils d'analyse des données.....	53
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 4. PRESENTATION DE LA SENELEC .....</b>	<b>59</b>
4.1. HISTORIQUE .....	59
4.2. CADRE JURIDIQUE.....	62
4.3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SENELEC.....	63
4.3.1. Organisation .....	63
4.3.2. Fonctionnement.....	63
4.3.3. Missions .....	63
4.3.3.1. Directeur Général Adjoint .....	63
4.3.3.2. La Direction de la Production (D.P).....	64
4.3.3.3. Direction du Transport (D.T).....	64
4.3.3.4. Direction de la Distribution (D.D).....	64
4.3.3.5. Direction Finance et Comptabilité (D.F.C) .....	64
4.3.3.6. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques (DAPAJ)....	65
4.3.3.7. Les Délégations Régionales (D.R) .....	65
4.3.3.8. Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion (D.A.C.G).....	65
4.3.3.8.1. Département d'audit interne, organisation .....	66
4.3.3.8.2. Département contrôle de gestion.....	66
4.4. DONNEES SIGNIFICATIVES DE LA SENELEC .....	68
4.4.1. Production.....	68
4.4.2. Chiffre d'affaires.....	68
4.4.3. Ventes d'énergie.....	68
4.4.4. Clientèle .....	68
4.4.5. Personnel .....	69
<b>CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES SINISTRES .....</b>	<b>70</b>
5.1. DESCRIPTION DE LA GESTION DES SINISTRES .....	70
5.2. DIAGRAMME DE GESTION DES SINISTRES .....	73
5.3. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DE PREVENTION DU SINISTRE.....	76
5.3.1. Direction générale .....	76
5.3.2. Unités d'exploitation.....	76
5.3.3. Service juridique .....	76
5.3.4. L'audit interne .....	77
5.4. PATRIMOINE COUVERT .....	77
5.5. PATRIMOINE NON COUVERT .....	77
5.6. STRUCTURES INTERNES DE GESTION DES SINISTRES .....	77
5.6.1. Au niveau de l'unité exploitante.....	77
5.6.2. Au niveau du service juridique.....	78
5.6.3. Au niveau de la comptabilité.....	78



5.6.4. Au niveau de l'Audit interne .....	79
<b>CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES SINISTRES .....</b>	<b>80</b>
6.1. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A LA GESTION DES SINISTRES.....	80
6.1.1. Identification des risques liés à l'avant sinistre.....	81
6.1.2. Identification des risques liés au traitement de sinistre (pendant) .....	82
6.1.3. Identification des risques liés l'après sinistre.....	83
6.3. EVALUATION DES RISQUES .....	84
6.3.1. Evaluation de la probabilité de fréquence .....	84
6.3.2. Evaluation de l'impact du risque de sinistre.....	86
6.4. HIERARCHISATION DES RISQUES DE SINISTRE .....	87
6.4.1. Hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à la probabilité .....	87
6.4.2. Hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à l'impact.....	89
6.5. IDENTIFICATION DES FORCES ET FAIBLESSES .....	90
6.5.1. La grille de séparation des tâches .....	90
6.5.2. Test de conformité.....	91
6.5.3. Test de permanence.....	92
6.6. ANALYSE DE LA GESTION DE SINISTRE .....	97
6.7. RECOMMANDATIONS .....	97
6.7.1. Recommandations relatives au management .....	97
6.7.2. Recommandations relatives à la couverture du patrimoine.....	98
6.7.3. Recommandations relatives au système d'information.....	98
6.7.4. Recommandations relatives à la gestion des sinistres .....	98
6.7.5. Recommandations relatives à l'assurance.....	98
6.7.6. Recommandations relatives au recouvrement des créances .....	99
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>106</b>

## **INTRODUCTION**

La mondialisation des marchés de biens et services et le développement des entreprises ont une caractéristique fondamentale : l'environnement industriel. Il en résulte pour l'entreprise une nécessité de compétitivité et de la réactivité. Ainsi, la culture du risque n'est pas une chose nouvelle, elle est aussi ancienne que l'entreprise ... mais la globalisation des marchés et la modernisation l'ont mise sur le devant de la scène et ce de plus en plus depuis plusieurs années (DAYAN, 2004 : 525). Nos sociétés qui se veulent les plus protectrices de la planète ont découvert qu'elles étaient essentiellement fragiles : risques industriel, écologique, politique, terroriste, etc.

L'imprévisibilité en tous domaines est l'effet de la conquête du monde vivant tout entier par le pouvoir scientifique, l'invasion du savoir effectif qui tend à transformer le milieu de l'homme et l'homme lui-même dans on ne sait quelle mesure, avec on ne sait quels risques, quel écart des conditions initiales d'existence et de conservation de la vie. La vie devient en somme l'objet d'une expérience dont on ne peut dire qu'une chose, c'est qu'elle tend à nous éloigner de plus en plus de ce que nous étions ou de ce que nous croyons être et qu'elle nous mène où nous ne pensons pas aller et ne pouvons absolument pas imaginer (VALERY, 1948 : 44).

Ainsi, il n'est plus à démontrer que l'exercice de toute activité dans une entreprise est accompagné de risques. En caractérisant chaque réalisation de risque par le sinistre, les entreprises d'électricité sont exposées aux risques multiformes causant des dommages du fait de la société ou d'un tiers. Ces risques, qualifiés de sinistres ont un impact sur le patrimoine de l'entreprise.

Le sinistre devient une menace qui préoccupe l'ensemble des acteurs dans la plupart des organisations. L'inquiétude provient de l'émergence d'exigences réglementaires qui poussent les organisations à accroître de manière considérable l'effort de gestion de toutes les formes de sinistres.

A la suite d'un sinistre, certaines entreprises peuvent être totalement ou partiellement immobilisées. Ainsi, la chute de la production ou la diminution de l'activité peut mettre l'entreprise en difficulté pour faire face aux charges inhérentes (loyer, amortissement, charges

sociales, salaires, indemnisation, etc) et occasionner des pertes. Pour sa sauvegarde, l'entreprise souscrit une police d'assurance pour transférer tout ou une partie de ses risques sur une compagnie d'assurance (VOILLEREAU, 2002 : 16). Le but de l'assurance est de pallier les conséquences d'un sinistre soudain et imprévisible survenant sur le matériel d'exploitation ou de production. Les sinistres sont des dommages à réparer et à indemniser par l'entreprise ou l'assureur.

Cette garantie sera d'autant plus nécessaire si la couverture des dommages électriques n'a pas été prévue dans la police d'assurance et ceci pour des matériels électriques importants (transformateurs, pupitre de commande, etc).

C'est pourquoi, l'objectif général de toute entreprise est d'assurer la pérennité et la continuité de son exploitation. Cette pérennité, pour être bien assurée, exige la maîtrise des risques inhérents et le suivi des bonnes pratiques en matière de couverture des risques. Ainsi, l'analyse d'impact sur les sinistres nous aide à identifier les priorités pour le traitement et la continuité de l'exploitation de l'entreprise après un sinistre. Pour GRAND & VERDALLE (1999 :63), cela n'est possible que si elle dispose d'un bon contrôle interne permettant d'une part la protection, la sauvegarde du patrimoine et la fiabilité de l'information, de l'autre la gestion rationnelle des ressources, la prévention des risques et l'application effective des directives de la direction.

La SENELEC dont les activités sont centrées sur la production, le transport, la distribution et la commercialisation d'énergie, ne reste pas en marge dudit risque. Elle est confrontée à des incidents internes et externes causant des dommages à son patrimoine ou à des tiers. Pour la sauvegarde de son patrimoine, elle se garantit par une police d'assurance dite "Risques Industriels". Cette police couvre les sinistres résultant des cas d'incendie, d'explosion, de bris de machine, de risques électriques, vol, dégâts des eaux, responsabilité civile...

Selon LARGUEZE (1988 :64), un bris de machine, quelque soit son importance, peut avoir des conséquences fâcheuses sur l'équilibre financier et peut provoquer l'arrêt de toute une exploitation si d'autres machines dépendent de celle accidentée. Pour l'entreprise, c'est éviter de causer tout désagrément aux clients, de voir son activité connaître des difficultés ou enregistrer un manque à gagner énorme pendant une période d'inaction quelconque.

Il sied de signaler que face au sinistre, la SENELEC fut dédommagée en 2004 à plus de 3 milliards de francs CFA du fait des dommages subis. De même, par le biais de son assureur, elle a indemnisé un tiers d'environ 900 millions suite à un autre sinistre mettant en cause la responsabilité de la société.

Outre ces cas significatifs énumérés, la SENELEC procède à la réparation des dommages enregistrés après un sinistre, pour pérenniser son exploitation en vue de se faire rembourser par son assureur plus tard. Cependant, en cas de sinistre, l'évaluation des réparations des dommages par l'entreprise est souvent très élevée comparativement à celle faite par l'assureur après expertise. De même, la récupération ou le remboursement des fonds par l'assureur connaît souvent des retards et des différences énormes de calcul entre les dépenses réalisées et l'évaluation faite par l'expertise.

La SENELEC constitue chaque année des provisions en comptabilité pour les indemnisations de sinistres encore non honorés par les assureurs. La recrudescence des provisions dans les états financiers et les différences énormes de calcul entre les dépenses réalisées et l'évaluation faite par l'expertise font l'objet d'une attention particulière de la part des responsables.

Dans l'optique de suivre et de mieux gérer, la SENELEC a rédigé un manuel de procédures sur la " Gestion des sinistres ". Ce manuel contribuerait au respect des procédures et permettrait à l'entreprise de positionner les bonnes ressources pour le traitement de l'information fiable, la maîtrise des données fondamentales sur la production et la gestion du sinistre, d'en informer la direction et de garantir la continuité des opérations de l'entreprise. Mais les procédures contenues dans ce manuel ne sont toujours pas bien respectées.

Plusieurs causes concourant à ce problème sont les suivants :

- la mauvaise évaluation des risques (sinistres) ;
- la non couverture de l'ensemble du patrimoine ;
- l'insuffisance et la négligence des structures ayant en charge la gestion des sinistres ;
- la mauvaise application des procédures dans la couverture des sinistres ;
- etc.

Les conséquences engendrées pour l'entreprise peuvent être :

- difficulté de maîtriser la gestion (le traitement) des sinistres ;
- difficulté de recouvrer les provisions engagées ;
- perte financière sur les indemnisations non justifiées.

Dans ce contexte de recherche de l'efficacité, la maîtrise des risques permet de déterminer, de quantifier et de mesurer les risques spécifiques de l'entreprise. Elle est l'une des meilleurs outils dans la gestion des sinistres. Elle permet au service d'audit de focaliser toutes ses interventions sur les risques majeurs en fonction de l'impact et de la probabilité de survenance.

Face à cette situation, les solutions à entreprendre peuvent être les suivantes : l'approche par les contrôles et l'approche par les risques. En optant pour une approche par les risques comme solution idéale à notre mémoire, nous voulons apprécier l'efficacité du système de gestion avant, pendant et après le sinistre. Ainsi, la société se veut de:

- renforcer la manière de gérer les sinistres par les bonnes pratiques ;
- s'assurer de la couverture du patrimoine ;
- maîtriser les écarts des évaluations des dommages et les suspens de la comptabilité ;
- diffuser le manuel des procédures.

Au regard de ce qui précède, nous allons nous intéressons à l'audit de la gestion des sinistres à travers la question principale :

Dans un environnement exposé aux risques multiformes, comment la SENELEC gère-t-elle les sinistres ?

Ou plus spécifiquement :

- que se passerait-il si les précautions étaient mal prises ou du moins n'étaient pas prises avant, pendant et après un sinistre ?
- à quels types de risques de sinistres s'exposent la SENELEC ; quelle est leur fréquence de survenance et leur impact sur l'entreprise ?

- la politique mise en place dans la couverture du patrimoine et le suivi du sinistre est-elle efficace?
- les structures y afférentes assurent-elles une bonne restitution en cas de sinistre ?
- l'indemnisation par l'assureur est-elle automatique ou régulière en cas de sinistres ?

C'est pour répondre à ces préoccupations majeures, que nous intitulons le présent mémoire de fin d'études pour l'obtention du DESS Audit & Contrôle de Gestion sur le thème: "**AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES : Cas de la SENELEC**"

L'objectif principal de cette étude est d'apprécier la gestion des sinistres à la SENELEC.

De façon spécifique, il s'agira de:

- identifier, analyser et évaluer les risques liés à l'activité à travers une prise de connaissance sur la gestion des sinistres à la SENELEC.
- évaluer le dispositif du contrôle interne sur la gestion des sinistres;
- relever les difficultés dans l'application des procédures à chaque niveau ;
- analyser les forces et les faiblesses des pratiques de gestion et de suivi des risques de sinistres en vue de dégager les solutions à travers des recommandations.

Pour les sociétés d'électricité, tel le cas de la SENELEC, le traitement du risque porte sur les sinistres "responsabilité civile", "patrimoine" et "véhicules terrestres". Cependant pour notre étude, nous nous limiterons au sinistre "patrimoine" auquel est rattaché particulièrement le risque industriel et son interaction avec l'assureur. Ce choix pour le risque électrique à travers la production se justifie non seulement parce que l'impact est plus significatif mais aussi parce qu'il se trouve au cœur de l'exploitation.

#### - **Pour la SENELEC**

Ce thème revêt une importance capitale pour la maîtrise et la gestion des risques de sinistre. Partant du fait qu'un audit réel n'a jamais eu lieu, cette étude permet d'évaluer l'application effective des procédures, de connaître les problèmes inhérents à sa gestion. Elle cherche à maîtriser des suspens en comptabilité compte tenu du retard d'indemnisation par l'assureur malgré le règlement régulier de la prime par la SENELEC. Cette étude doit permettre de déceler toutes les difficultés rencontrées dans le processus de gestion des sinistres à la

SENELEC. Ainsi, elle peut constituer une contribution à l'amélioration du processus dans la structure et apporter des amendements sur celle-ci.

**- Pour l'étudiant**

A travers cette étude, qui rentre à la fois dans le cadre d'un audit juridique et opérationnel, l'occasion nous est offerte de mettre en exergue la théorie acquise durant notre formation suivant la démarche qu'emprunte l'auditeur lors d'une mission d'audit et de l'appréciation à partir des tests d'audit (conformité, permanence) en vue de s'assurer de l'efficacité du système.

Cette étude portant sur la gestion des sinistres à la SENELEC, sera traitée en deux grandes parties :

- la première partie consistera à proposer un cadre théorique sur l'audit de la gestion des sinistres ; nous nous appliquerons à décrire et comprendre la gestion puis l'audit des sinistres respectivement à travers le premier et le deuxième chapitre. Le troisième chapitre sera consacré au modèle d'analyse puis aux outils de collecte et d'analyse de données.
- dans la deuxième partie, nous nous placerons dans la perspective pratique. Ainsi nous procéderons à la présentation de la SENELEC à travers le premier chapitre. Ensuite dans le second chapitre, nous ferons la description de l'existant c'est-à-dire la manière dont le sinistre est géré. Le troisième chapitre sera axé sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation à travers une analyse conformément au modèle en vue de formuler des recommandations.



**Première partie : CADRE THEORIQUE**



## **Introduction**

De nos jours, le risque constitue, dans le domaine économique et social, une préoccupation dont l'importance ne cesse de croître (KOENIG, 1989 : 1497). Le sinistre est un risque réalisable susceptible de mettre en péril la vie de l'entreprise. L'identification et l'analyse des risques internes et externes à travers la gestion sont apparues comme un enjeu essentiel pour garantir le plan de continuité au sein de l'entreprise.

Cette gestion exige la présence d'un contrôle interne efficace et efficient. Les exigences des normes en matière de contrôle interne, de conformité et de prévision ont conduit les dirigeants des organisations, à intégrer la maîtrise des risques dans le management de l'entreprise.

Ainsi, la maîtrise des activités et l'amélioration des performances est nécessaire par la mise en place de dispositifs appropriés mais aussi le développement d'une culture du risque à tous les niveaux opérationnels, fonctionnels, et stratégiques de l'organisation.

La prise de conscience des responsables d'entreprise des avantages à tirer d'un bon contrôle interne et sa complexité dans une grande entreprise a conduit au développement de l'audit interne comme forme de contrôle s'appliquant à l'ensemble des autres contrôles prévus sur le plan interne. L'audit du risque de sinistre permettra sans doute l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne.

Dans cette première partie qui constitue le cadre théorique de notre étude, nous mettrons en exergue les différents composants intervenant dans la gestion du sinistre dans le premier chapitre. Ensuite, le deuxième chapitre devra permettre d'identifier les risques internes et externes quant à la garantie d'une assurance raisonnable de la maîtrise des sinistres..

Enfin, le troisième chapitre, réservé au modèle d'analyse, permettra de mesurer l'efficacité du système à travers les indicateurs et des outils d'analyse suivant la démarche de l'auditeur.

## **CHAPITRE 1 : GESTION DES RISQUES DE SINISTRE**

Du point de vue de l'entreprise, la gestion des sinistres est un élément déterminant de la protection du patrimoine et de son image. On ne peut évoquer le terme sinistre sans parler du risque ; tout sinistre constitue un risque qui se réalise.

### **1.1. Notion de la gestion des sinistres**

La gestion des sinistres est un domaine clé pour la protection des assurés et constitue à ce titre une préoccupation centrale pour les responsables d'entreprise. Ceci dit, nous ne saurions parler du sinistre sans une bonne connaissance du risque. L'appréhension du risque dans ses détails nous conduira à la maîtrise, la relation avec l'assurance et la gestion du sinistre.

#### **1.1.1 Notion de sinistre**

La notion de sinistre qui découle du risque est très large dans sa globalité. En effet, c'est la réalisation d'un événement prévu au contrat et susceptible d'entraîner la prise en charge financière du dommage par l'assureur (VOILLEREAU, 2002 : 70).

##### **1.1.1.1. Définition du sinistre**

Selon LAROUSSE (2009 : 943), un sinistre est un événement catastrophique qui entraîne de grandes pertes matérielles et humaines. Autrement dit, le sinistre est un fait dommageable pour soi-même ou pour autrui de manière à mettre en jeu la garantie de l'assureur.

Par ailleurs, CTB Aspet (Septembre 2007 : 11) définit le sinistre comme, un fait générateur à l'origine d'un dommage à l'assuré ou à un tiers bénéficiaire pouvant donner lieu à la réclamation de la victime.

##### **1.1.1.2. Sources du sinistre**

Cette définition fait ressortir que les sources du sinistre peuvent être diverses. Ainsi, la société impose à l'entreprise de mieux contrôler les sinistres qu'elle lui fait subir. Les sources de ces sinistres sont des dysfonctionnement techniques, organisationnels et humains dont les impacts

sur les ressources de l'entreprise (objets de risques) pouvant ainsi altérer la profitabilité de l'entreprise, voire mettre l'existence en péril (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 : 8).

Telle que définie par CTB Aspet, la réalisation du sinistre peut se résumer à travers le tableau suivant :

**Tableau 1 : Réalisation du sinistre**

<p><b>Un fait générateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendie, vol, Dégât des eaux, accident de la circulation, catastrophe naturelle, bris de machine, défaut de sécurité d'un produit, pollution ...,</li> <li>• Maladie, Invalidité, décès, Perte d'emploi...</li> <li>• Besoin d'assistance, de sauvetage, de protection juridique, de dépannage.</li> <li>• Dommage causé par l'assuré à un tiers</li> </ul>
<p>à l'origine d'un <b>dommage à l'assuré ou à un tiers bénéficiaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>dommages matériels</b> : perte, destruction, dégradation,</li> <li>• <b>dommages immatériels</b> : perte d'exploitation, perte de revenus, perte de jouissance... souvent consécutifs à un dommage matériel</li> <li>• <b>dommages corporels</b>: maladie, décès, incapacité,</li> </ul>
<p>pouvant donner lieu à la <b>réclamation d'un tiers victime</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>dette de responsabilité</b> dans le patrimoine de l'assuré</li> </ul>

**Source** : Nous-mêmes (inspiré de la définition de CTB Aspet, Septembre 2007 : 11)

Le sinistre étant un risque réalisable, il découle de ces sources que le sinistre résulte du risque opérationnel. Le comité de Bale définit le risque opérationnel, comme le "le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défailants, de personnes et systèmes ou d'événements externes" (MADERS & Al, 2006 : 258).

De cette définition du risque opérationnel, et pour ce cas d'entreprise d'électricité comme ailleurs, nous pouvons sous-entendre que d'autres sources du sinistre résultent de la maîtrise de chacun de ces termes (BARTHELEMY, 2004 : 103) :

- **la maladresse** : c'est un défaut de savoir faire dans la conduite des actions ;
- **l'imprudence** : elle résulte d'une action où celui qui agit ne se préoccupe pas du danger ou des conséquences de ses actes à autrui. La jurisprudence tend à considérer que l'imprudence se manifeste soit par une mauvaise organisation du travail dans l'entreprise soit par un défaut de surveillance ;
- **l'inattention** : c'est un acte de distraction ou d'étourderie ;

- **la négligence** : c'est l'action résultant d'un manque de vigilance, d'un manque de surveillance attentive et soutenue ;
- **le manquement** : c'est l'action de manquer à une loi, à un règlement. C'est le fait de ne pas appliquer les différentes obligations de la législation ;
- **le manquement délibéré** : c'est un acte conscient pris en toute connaissance de cause

### **1.1.1.3. Typologie des sinistres**

Dans un secteur à risques multiformes comme celui de l'électricité, on dénombre plusieurs types de sinistres. Cependant, nous allons nous intéresser aux sinistres dommages liés à l'exploitation dans une entreprise d'électricité. Ces sinistres en général concernent les cas d'incendie, d'explosion, de bris de machine, de risques électriques des centrales... (MPGS, 2002 : 8).

#### **1.1.1.3.1. Incendie**

L'incendie est, sans doute, le sinistre le plus redoutable pour l'entreprise et peut complètement détruire les composants d'un système (CHEVALIER, 1982 :40).

L'assurance incendie indemnise donc l'assuré en cas de dommages causés par les flammes (mais aussi la fumée, l'eau employée pour l'extinction, les démolitions pour lutter contre le feu) ainsi que les dégradations dues au contact d'un appareil de chauffage ou d'éclairage et également des dommages causés par les explosions de la foudre et de l'électricité.

#### **1.1.1.3.2. Explosion**

Une explosion est la transformation rapide d'une matière en une autre matière ayant un volume plus grand, généralement sous forme de gaz (EWALD, 1998 :1315). Plus cette transformation s'effectue rapidement, plus la matière résultante se trouve en surpression. En se détendant jusqu'à l'équilibre avec la pression atmosphérique, elle crée un souffle déflagrant ou détonant, selon sa vitesse. Une explosion peut se manifester par déflagration ou par détonation.

Pour le cas d'une explosion de gaz ou de poussières, les causes sont les mêmes que celles de l'incendie.

#### **1.1.1.3.3. Bris de Machine**

Un bris de machine peut être défini comme un dysfonctionnement qui intervient sur une machine causant une avarie ou une défectuosité de la pièce et paralysant le système. Le bris de machine est lié à trois causes (CHEVALIER, 1982 : 41):

- le bris par « propre fonctionnement » (résultent du défaut de fonte ou de matière, vice de construction, défaut de conception ou de montage, ...);
- le bris par « choc externe involontaire » (force centrifuge, chute ou pénétration de corps étrangers, tempêtes, pluies torrentielles,...);
- le bris par « action volontaire » (sabotage, malveillance).

Le bris par « propre fonctionnement » entraîne souvent des conséquences graves lorsqu'il survient sur un transformateur.

#### **1.1.1.3.4. Risques électriques**

Les risques électriques proviennent des variations électriques. Les causes de ces perturbations peuvent être diverses (CHEVALIER, 1982 : 40-41):

- les micro-coupures dont la durée est inférieure à quelques centaines de millisecondes ;
- les variations de tensions ou de fréquence;
- les déséquilibres du réseau qui se traduisent par des tensions inégales entre les phases ;
- les parasites du réseau ;

#### **1.1.1.4. Définition du risque**

La notion de risque elle-même est une notion si complexe qu'elle ne peut être rigoureusement élaborée que dans un cadre pluridisciplinaire. Selon la définition du dictionnaire LAROUSSE (2009 : 893), le terme de risque, qui trouve son étymologie dans l'italien *risco* « ce qui coupe », est un "danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé".

L'IFACI (in RENARD, 2006 : 125) définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cette définition peut être complétée par celle de VINCENTI (1999 : 26-27) à savoir « le risque est une menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Selon BATHETEMY & COURREGES (2004 :11), « le risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit ».

Outre ces multiples définitions, celle donnée par HAMZAOUI (2005 : 37) interpelle toute direction à savoir : le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « risques » et les effets positifs, d'« opportunités ».

En résumé, le risque se définit comme un événement aléatoire, incertain dans sa réalisation et qui, lorsqu'il se réalise comporte des dommages. Autrement dit, le risque est un événement aléatoire dont la réalisation entraîne une perte, un péril.

#### **1.1.1.5. Les dimensions du risque**

Au regard des définitions données au risque, il résulte que celui-ci se mesure selon deux dimensions : la probabilité d'occurrence ou fréquence notée (f) et l'impact ou gravité notée (G) (BOUANICHE, 2004 :7 ; IFACI, 2001 : 35). Ainsi, un risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs, sa criticité notée C se résume comme suit :  $C = f \times G$ . (Barthélemy & Courrèges, 2004 : 11)

Le risque peut s'exprimer sous forme quantitative (pourcentage) ou qualitative (faible, moyen, élevé) (IFACI, 2001 : 39). Cette quantification du risque paraît utile dans l'identification et l'évaluation des risques.

### **1.1.1.5.1. La probabilité de survenance du risque**

L'occurrence se définit comme la fréquence prévue du risque en d'autres termes, la probabilité de survenance du risque. Autrement dit, la fréquence mesure sa probabilité de survenance. Plus, les dispositions ne seront pas prises pour le réduire, plus la probabilité sera toujours élevée. L'accent sera mis sur le type de risque qui se produit fréquemment.

### **1.1.1.5.2. L'impact du risque**

L'impact est le niveau de dégâts que cause le risque lorsqu'il survient. Il mesure les effets ou les conséquences financières des dégâts causés. Il est d'autant plus fort lorsque aucune mesure n'est prise pour sécuriser le risque. Son importance varie suivant le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activités réalisées, la valeurs des actifs à risques, l'efficacité des contrôles ( BILODEAU, 2001 : 11).

Pour MCNAMEE (1998 : 39), à ces premières caractéristiques, s'ajoutent deux autres à savoir : « the timing of the risque » et « the duration of his conséquence » qu'il faut comprendre par la période à laquelle le risque se réalise et l'étendue dans le temps de ces conséquences. Ces deux dernières dimensions ont cependant pour conséquence l'augmentation de l'importance du risque.

### **1.1.1.6. Différents types de risques de l'entreprise**

Les principaux risques auxquels l'entreprise est confrontée pour son exploitation sont variés. Les différents types de risques existants sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature, le niveau et la menace (CNCC, 1992 : 18-19).

#### **➤ selon l'origine**

Les risques peuvent être classés en deux catégories (PICKETT, 2000 : 228):

- **les risques internes** : ce sont des risques résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ses facteurs sont en grande partie maîtrisables ;
- **les risques externes** : ce sont des risques indépendants de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

➤ **selon l'activité**

Les risques peuvent être classés en risque économique et financier, risque environnemental, risque social et risque opérationnel.

- **le risque économique et financier** : il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relevant du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'insolvabilité) ;
- **le risque environnemental** : il englobe l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs ;
- **le risque économique et social** : il englobe l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, lié à la communication de l'entreprise ou des médias susceptible d'affecter temporairement, durablement voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise ;
- **le risque opérationnel** : c'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.

➤ **selon la nature**

Suivant la nature, voici, à titre de référence, quelques types de risques. Tous les autres risques pourront être identifiés notamment après avoir expérimenté une approche d'auto-évaluation des risques adaptée à l'organisation considérée (BILODEAU, 2001 : 11).

- **le risque inhérent** : Pour BILODEAU (2001), c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature de ses comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activités de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.



- **Le risque lié au contrôle** : selon BILODEAU (2001), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif du contrôle interne mis en place au sein d'une entreprise.
- **Le risque de non détection** : c'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.
- **Le risque résiduel** : c'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques. Ce risque résulte du risque « brut » en tenant compte des protections et des contrôles mis en place (BILODEAU, 2001 :11).

➤ **selon le niveau**

On distingue trois types de risques:

- **le risque potentiel** : c'est le risque commun à toute entreprise, susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.
- **Le risque matériel** : c'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.
- **Le risque possible** : c'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou de le détecter et le corriger. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mise en œuvre par l'auditeur.

L'entreprise, pour garantir sa continuité ou son exploitation doit pouvoir gérer les sinistres à travers un bon traitement. Ce traitement passe par l'identification, l'analyse, la maîtrise pendant le traitement bref la gestion des sinistres.

## **1.2. La gestion des sinistres**

Bien que incertitude et hasard soient des choses normales de la nature, on ne devrait plus s'inquiéter du risque mais plutôt le gérer. Sachant que le sinistre est un risque réalisable, la

gestion des sinistres doit conduire à la maîtrise de ceux-ci et résulte de la culture du risque au sein de l'entreprise. Ainsi, la gestion telle que définie par COHEN (2004 : 165), est l'ensemble de responsabilités relatives à la conception, la préparation, le traitement, la mise en œuvre et le contrôle d'un processus quelconque. Toute gestion de sinistre dans une entreprise passe par la gestion des risques d'entreprise, leur maîtrise et leur traitement.

### **1.2.1. Gestion des risques d'entreprise**

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques, conformément au « risque d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité (HAMAZOUI, 2004 : 79).

A travers cette définition donnée par le COSO dans son référentiel, le contrôle interne paraît comme un sous-ensemble de la gestion des risques d'entreprise. Selon la norme ISA 315, les risques d'entreprise résultent, lorsqu'ils sont significatifs, des conditions, des événements, des circonstances et des actions (ou de leur absence) qui peuvent compromettre la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à mettre en œuvre des stratégies, ainsi que du choix erroné des objectifs et stratégies.

### **1.2.2. La gestion des sinistres**

Après avoir définie la gestion des risques d'entreprise, nous comprenons qu'une meilleure gestion des sinistres dépend des stratégies que l'entreprise bâtit pour l'identification, l'analyse, la maîtrise de la gestion des sinistres, la couverture du patrimoine par l'assurance, l'indemnisation et la prévention. En dépit des stratégies, en aucun cas l'entreprise pourra se mettre à l'abri du sinistre. Ainsi, la gestion des sinistres permet de les atténuer de diverses façons soit :

- éviter ou diversifier le risque de sinistre par une modification du processus ;
- partager les risques de sinistre par une couverture du patrimoine (assurance, contrats) ;
- maîtriser les conséquences des sinistres au moyen des mécanismes de contrôle visant leur détection, leur protection et leur prévision.

### **1.2.2.1. Identification et analyse des risques de sinistre**

L'identification et l'analyse des risques constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément-clé d'un système de contrôle interne. Le management doit, à tous les niveaux, identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter. Une fois les risques identifiés, les dirigeants peuvent alors les analyser et les rattacher, aux activités de l'entreprise.

Le concept d'analyse de risques repose sur la prise en compte des menaces, des vulnérabilités et des impacts potentiels appliqués aux ressources importantes et critiques de l'organisation. Ainsi, il est nécessaire de procéder à une analyse des risques antérieures, nouveaux et ou susceptibles de se produire. Une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité, diverses façons permettent de procéder à cette analyse ; dans la mesure où bien des risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus demeure plus ou moins formel et se décompose généralement de la façon suivante (COOPERS & al, 2000, 58-61) :

- évaluation de l'importance du sinistre ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du sinistre ;
- prise en compte de façon dont le sinistre doit être géré, c'est-à-dire l'évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

On comprend donc selon CHEVALIER (1982 :17) que ces différents risques influent tous sur l'exploitation de l'entreprise, sa rentabilité, son risque global et son avenir. Leur identification, leur analyse et leur traitement permettent, combinés à ceux des risques financiers de mesurer globalement les perspectives de risques de l'entreprise et de mettre en place les éléments prioritaires d'un plan de récupération. Selon la norme ISA 315, l'auditeur doit « obtenir une compréhension suffisante de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne, afin d'identifier et d'évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers, qu'ils soient dus à la fraude ou à l'erreur, et pour concevoir et exécuter d'autres procédures d'audit ».

Ceci s'apparente aux risques opérationnels pouvant apparaître le long du processus d'exploitation (production) et au risque d'insolvabilité (assurance). L'analyse du risque

opérationnel peut se faire de plusieurs manières qui se différencient principalement par la technique d'identification des risques (BARTHELEMY, 2004 : 63). On distingue :

- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à l'identification dans un premier temps des objectifs de l'activité ou de l'organisation et dans un second temps de l'affectation de chaque activité des menaces correspondantes ;
- l'identification par l'analyse historique : les sinistres ayant menacé l'entreprise dans le passé servent de base à la mise à jour du répertoire des sinistres ;
- l'identification par l'analyse de l'environnement : il s'agit de déterminer les risques en fonction des changements que peut subir l'environnement de l'entreprise ;
- l'identification par les tâches élémentaires : c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne et qui consiste à poser la question de savoir : que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas faite du tout.

Parmi les risques opérationnels existantes dans une entreprise d'électricité, on peut identifier le risque industriel, le risque informatique, le risque d'approvisionnement et le risque social (CHEVALIER, 1982 :17). En dépit de la liste, nous nous intéressons au risque industriel car l'impact est souvent considérable d'une part et que tout risque ne constitue pas un sinistre d'autre part.

### **Le risque d'industriel**

Les risques industriels concernent la production particulièrement la gestion de l'exploitation dans l'entreprise. Ces risques influent sur l'exploitation de l'entreprise, sa rentabilité, son risque global et son avenir. L'analyse des risques industriels compte successivement des développements sur le risque de production, le risque d'approvisionnement et le risque de sous-traitance.

Nous avons recensé quelques risques opérationnels liés à la gestion des sinistres et leurs conséquences dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Risque opérationnel lié au processus de la gestion des sinistres**

PROCESSUS	RISQUES	CONSEQUENCES
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrêt de l'activité, péril</li> <li>- Non renouvellement du matériel</li> <li>- Mauvais recrutement</li> <li>- Non application des procédures</li> <li>- Couverture partielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgétisation, Investissement</li> <li>- Pannes répétées</li> <li>- Incompétence, malversation, fraude</li> <li>- Système affecté</li> <li>- Perte financière</li> </ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imprudence, Défaillance</li> <li>- Incendie,</li> <li>- Accident</li> <li>- Explosion</li> <li>- Electrocuton</li> <li>- Vol</li> <li>- Détournement, fraude, usurpation</li> <li>- Répétition des pannes</li> <li>- Non application des procédures</li> <li>- Non transmission des données</li> <li>- Pertes des données</li> <li>- Erreurs</li> <li>- dommages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avarie des transformateurs</li> <li>- Surtension, baisse de tension,</li> <li>- Mauvaise conduite, maladresse</li> <li>- Dysfonctionnement</li> <li>- Décharge électrique, réseau</li> <li>- Manque de précautions</li> <li>- Malversation, Incompétence</li> <li>- Négligence, défautuosité ou obsolescence du matériel</li> <li>- Inefficacité du système</li> <li>- Informations non fiables</li> <li>- Défaillance du matériel</li> <li>- Logiciel inadéquat</li> <li>- Biens endommagés</li> </ul>
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approbation</li> <li>- Non déclaration de sinistre</li> <li>- Collusion, usurpation</li> <li>- Litige</li> <li>- Inefficacité du traitement des dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clause du contrat</li> <li>- Retard ou Sinistre non signalée</li> <li>- Non séparation des tâches</li> <li>- Non respect du contrat</li> <li>- Poursuites judiciaires, relance</li> </ul>
Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaise tenue de la comptabilité</li> <li>- Comptabilisation tardive</li> <li>- Imputation comptable erronée</li> <li>- Détournement,</li> <li>- Fraudes, Collusion</li> <li>- Inefficacité de recouvrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité de l'information financière</li> <li>- Non respect du cut-off</li> <li>- Présentation des comptes</li> <li>- malversations</li> <li>- Non séparation des tâches</li> <li>- Difficultés de trésorerie</li> </ul>
Assureur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insolvabilité</li> <li>- Prescription</li> <li>- Retard de réparation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitution des provisions</li> <li>- Perte pour l'entreprise</li> <li>- Catégorie en coassurance</li> </ul>

**Source** : Nous-même (inspiré de BARRY, 2004 : 75-77)

### 1.2.2.2. La maîtrise du risque de sinistre dans l'entreprise

La maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents de l'activité (FAULTRAT, 2000 : 24). Il s'agit d'abord ici pour l'entreprise de savoir ce qu'elle fait pour éviter les ennuis potentiels.

Dans le souci de son amélioration continue, l'entreprise doit renforcer son processus de contrôle et de maîtrise des risques. Ainsi, le renforcement de ce processus devra porter sur les points essentiels tels que (AFOLA, 2007 : 32) :

- le renforcement de l'identification des risques opérationnels avec un suivi plus détaillé des plans d'action pour les risques majeurs ;
- la décentralisation de la fonction contrôle des risques dans les structures opérationnelles pour permettre de renforcer le processus de maîtrise des risques chez les opérationnels à un niveau plus local ;
- le renforcement de l'organisation avec la création d'une architecture de comités des risques selon 4 grands thèmes : les risques d'assurance, les risques d'investissement, les risques opérationnels et les risques des provisions qui reporterait au comité des risques existant.

Sachant que le risque zéro n'existe pas, la maîtrise des risques de la gestion de sinistre ne mettra guère un terme à leur survenance mais contribuera à la consolidation des actions résultantes et à l'acceptation du risque résiduel (DESROCHES & al, 2003 : 99). Les actions de ces étapes peuvent être :

- l'élimination des causes (actions de prévention) ;
- la réduction de la gravité des conséquences (action de protection) ;
- la comparaison du risque résiduel au risque acceptable spécifié ;
- la maîtrise dans le temps du risque résiduel ;
- la définition et le dimensionnement des marges de sécurité ou des écarts des évaluations des dommages à la suite d'un sinistre

### **1.2.2.3. Traitement du sinistre dans une entreprise d'électricité**

Comme nous l'avons dit un peu plus haut, la bonne gestion du sinistre en entreprise, passe aussi par le traitement du risque. Ce traitement consiste à mettre en jeu quatre instruments possibles à savoir (BARTHELEMY, 2004 : 84) :

- **Techniques** : instrument primordial du fait qu'il englobe l'amélioration de la qualité des réseaux électriques internes et externes (lignes et câbles d'alimentation) et protection ;
- **Organisationnels** : protection de détection précoce du risque et de mise en sécurité prévisionnelle des installations et des hommes ;

- **Juridiques** : responsabilisation contractuelle des différents partenaires ;
- **Financiers** : transfert financier (assurance) adapté aux événements et de couverture suffisante par rapport aux dégâts redoutés.

Le meilleur traitement en entreprise s'assimile par la prévision, la protection et la précaution

➤ **Prévision**

La prévention regroupe l'ensemble des instruments permettant de réduire la probabilité d'occurrence d'un sinistre (BARTHELEMY & al, 2004 : 78). La prévention reste la meilleure des stratégies. Elle est à la base des cinq axes principaux sur lesquels l'entreprise doit porter ses efforts (OCDE, 2004 :6) :

- réduire le risque à la source, par des investissements sur les sites industriels ; faire en sorte que les usines classées soient les plus sûres possible ;
- créer des instances d'information et de concertation autour des sites présentant les plus grands potentiels de dangers ;
- mettre en place des plans d'urgence et de secours lors de la survenue de sinistre (plan interne à l'entreprise et plan particulier d'intervention à l'extérieur). En effet, il est malheureusement impossible d'exclure totalement d'éventuelles défaillances techniques ou humaines, voire des actes de malveillance ;
- contrôler l'urbanisation autour des sites classés dangereux ;
- la comparaison et l'optimisation des actions (pertinence de la rentabilité : gain en performance, coûts, délais/effort) ;
- la validation et la consolidation des actions (fiabilisation et sécurisation dans le temps ;
- l'initialisation du tableau de bord de la traçabilité des actions (instructions et traitement des fiches de points critiques et des actions de maîtrise des risques)

➤ **Protection**

La protection regroupe l'ensemble des moyens et dispositions visant à réduire la gravité G des sinistres (BARTHELEMY & al, 2004, 78). On distinguera :

- les dispositifs techniques et organisationnels permettant de limiter les effets immédiats du sinistre ;

- les dispositions permettant la reprise rapide des activités (plan de survie).

### ➤ **Précaution**

La précaution joue un rôle important dans la prévention/protection du patrimoine. Ainsi, l'entreprise devra s'assurer de la couverture suffisante de son patrimoine.

## **1.3. Couverture du sinistre**

La couverture du sinistre est une opération qui consiste à transférer tout ou partie de ses risques sur une entreprise d'assurance (VOILLEREAU, 2002 : 16). Cette couverture par l'assurance est facultative.

L'entreprise, confrontée aux risques précédemment définis, peut adopter deux attitudes :

- soit gérer elle-même les dommages à ce moment elle aura choisi d'assumer ceux-ci, avec la possibilité de pertes financières capables d'hypothéquer son fonctionnement ;
- soit au contraire, manifester la volonté de gérer activement ces risques.

Pour être assurable, un sinistre doit être aléatoire c'est-à-dire que la survenance de l'événement dommageable est incertaine et imprévisible.

### **1.3.1. Assurance**

D'une manière générale, l'assurance peut être définie comme : une réunion de personnes qui, craignant l'arrivée d'un événement dommageable pour elles se cotisent pour permettre à ceux qui seront frappés par cet événement de faire face à ses conséquences.

Selon M. Joseph Hémard à travers le livre écrit par (COUILBAULT & al, 1999 : 43), « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime) pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois et statistiques ».

Précisons qu'une assurance est facultative, sauf pour l'assurance automobile, par exemple. Aucune loi n'oblige à s'assurer contre un sinistre quelconque. Bien que non rendue obligatoire, nous allons voir que cette couverture du patrimoine est très souvent exigée. Ainsi,



les compagnies d'assurance proposent des contrats destinés à couvrir les pertes financières résultant d'un sinistre.

Selon MAQUET (1988 : 327), l'assurance apparaît comme l'un de nombreux procédés pour se prémunir contre les risques. Elle occupe une place privilégiée parmi ces procédés, car elle peut couvrir les risques extrêmement variés, et elle est susceptible d'apporter une protection complète en cas de sinistre.

Les compagnies d'assurance sont des institutions adaptées à la couverture du sinistre couru par l'entreprise. L'assurance dans son acception générale est une démarche qui tend à partager le risque dans la société d'où l'obligation de souscrire une police d'assurance à travers un contrat.

### **1.3.2. Contrat**

Un contrat d'assurance concerne un accord entre une partie (l'assureur) qui s'oblige à faire quelque chose au bénéfice d'une part (dite l'assuré) dès qu'a lieu un événement précis qui au moment du contrat n'est qu'une éventualité (KEETON, 1988 : 4).

La qualité d'un contrat d'assurance se juge en effet plus au moment du remboursement d'un sinistre qu'à celui du paiement de la prime.

Or l'expérience prouve que beaucoup d'assurés s'intéressent, non pas aux garanties offertes, mais tout d'abord au prix de leur assurance qu'ils paient forcément avant de subir un sinistre. Au moment du sinistre, beaucoup sont désarmés pour obtenir le remboursement qu'ils pensent leur être dû, à tort ou à raison.

### **1.3.3. La durée du contrat**

La durée du contrat est le temps liant l'assureur et l'assuré ; elle est normalement fixée par la police d'assurance (EWALD, 1998 : 933). La période de garantie ne se confond pas automatiquement avec la durée du contrat car la date de prise d'effet de la garantie ne coïncide pas nécessairement à la date de souscription.

#### **1.3.4. Assurance à responsabilité civile**

L'assurance de responsabilité, c'est l'obligation qui pèse sur une personne physique ou morale de réparer un dommage subi par autrui à la suite d'un événement dont elle est responsable (EWALD, 1998 : 867). Autrement dit elle a pour objet, la dette de responsabilité civile qui peut peser sur l'assuré du fait des dommages causés à un tiers. Sa caractéristique est donc la prise en compte dans la relation contractuelle assureur-assuré d'une tierce partie créancière d'une indemnisation (ou y prétendant) qui, du fait de sa situation de victime, mérite une protection particulière.

#### **1.3.5. Assurance dommages**

La notion d'assurance dommages est généralement utilisée pour désigner l'ensemble des branches d'assurances directes fondées sur le principe indemnitaire selon lequel l'intervention de l'assureur en cas d'événements garanti consiste à indemniser le préjudice subi (EWALD, 1998 : 807).

En définitive, les assurances dommages sont souvent présentées comme les assurances des dommages aux biens et de responsabilités. Ces assurances garantissent l'assuré contre les atteintes causées à son patrimoine par la réalisation d'un risque.

Un sinistre, pour qu'il soit pris en compte par l'assureur, il doit être déclaré.

##### **1.3.5.1. La déclaration du sinistre**

Selon le Code CIMA (2001 :16), l'article 12 oblige l'assuré à « donner avis à l'assureur, dès qu'il en a eu connaissance, et au plus tard dans un délai fixé par le contrat, de tout sinistre de nature à entraîner la garantie de l'assureur ». Ce délai ne peut être inférieur à cinq jours ouvrés. L'assuré est donc tenu de cette obligation que s'il a connaissance du sinistre. Lorsque le sinistre se produit sur un patrimoine garanti par une police, l'assuré se présente auprès de son assureur ou de l'intermédiaire (c'est-à-dire le courtier en cas de co-assurance) pour la déclaration du sinistre. La déclaration doit être claire et succinct renseignant sur les informations telles que : la nature, le lieu et l'heure de survenance du sinistre. Le sinistre doit être déclaré rapidement. La déclaration par l'assuré ne doit pas être verbale ; mais écrite pour laisser toujours des traces.

### **1.3.5.2. Evaluation des dommages après sinistre**

L'évaluation tient compte de l'impact et du coût du sinistre. Pour l'entreprise, cette évaluation se fait sur la base des factures de réparation. Cependant, pour l'assureur ; elle prend en ligne de compte les termes de référence du contrat, les causes de l'origine du sinistre et fait intervenir la franchise. Il n'est pas exclu que l'on fasse recours à un cabinet d'expertise pour l'évaluation des dommages après sinistre.

L'objectif de la mission d'évaluation consiste à :

- préciser les causes et l'origine du sinistre ;
- vérifier l'identité des lieux et l'exactitude des déclarations contenues dans la police ;
- déterminer par tous montants les pertes que le sinistre a occasionné aux objets assurés ;
- dresser un rapport.

- **Par l'assuré**

L'assuré est la personne physique ou morale sur laquelle repose une assurance, c'est-à-dire, celle qui est menacée par le risque couvert soit par sa personne, soit dans son patrimoine (VOILLEREAU, 2002 : 43).

Sachant que l'assuré doit garantir la continuité de son exploitation, ce dernier procède aux réparations du dommage subi auquel est joint le rapport d'incident et les pièces justificatives (factures). Il est bien entendu que l'indemnité consécutive à un sinistre lui reviendra pour lui permettre de réparer le bien endommagé ou récupérer les fonds dépensés lors de la réparation.

L'assuré s'engage, en contrepartie, à donner toute facilité à l'assureur pour la vérification des risques, chaque fois que ce dernier en manifestera le désir.

- **Par l'Assureur**

L'entreprise d'assurance communément appelée « assureur ou compagnie », est la partie au contrat d'assurance qui s'engage à garantir l'assuré contre les risques prévus au contrat et à régler l'indemnité en cas de sinistre.

L'assureur reconnaît avoir eu ou aura connaissance de la nature des risques garantis et renonce, dès à présent, et pour l'avenir, à l'application d'une déchéance ou pénalité.

On distingue deux types d'assurance : la coassurance et la réassurance

- **La coassurance** : permet de répartir un même risque, généralement important, entre différents cocontractants appelés coassureurs (VOILLEREAU, 2002 : 10). L'un d'eux représente l'ensemble des coassureurs auprès de l'assuré. Ce chef de fil est l'apériteur de la police.

Les coassureurs délèguent à l'apériteur tous pouvoirs pour les représenter, recevoir tous avis, percevoir les primes et opérer tous règlements. Les règles qui régissent leurs rapports ne concernent pas l'assuré. Il faut noter, cependant, que la garantie de l'apériteur et de chaque coassureur est limitée dans le règlement des sinistres à sa quote-part, sans solidarité entre eux.

- **La réassurance** : est l'opération par laquelle un ou plusieurs réassureurs prennent en charge, moyennant rémunération, tout ou partie des risques souscrits par un assureur (société cédante) VOILLEREAU, 2002 : 11.

- **Le courtier** : à l'inverse de l'agent général d'assurance, le courtier d'assurance n'est pas le mandataire d'une compagnie, mais de l'assuré qu'il représente auprès des compagnies. Ainsi, personne physique ou personne morale, le courtier est, juridiquement, un intermédiaire d'assurance, commerçant indépendant inscrit au registre du commerce et soumis à toutes les obligations des commerçants. En tant que conseil de son client, il recherche avec lui les formules appropriées à ses besoins (VOILLEREAU, 2002 : 11).

- **Par le cabinet d'expertise**

Le cabinet d'expertise est une structure neutre qui vient départager l'assuré et l'assureur à travers un rapport d'expertise établi sur la base des dommages, de leur origine ou nature suivant les dispositions du contrat et des coûts de réparation nécessaire en cas de sinistre tout en respectant les normes en matière d'assurance.

Le cabinet d'expertise est constitué par un expert assurance désigné par les deux parties sinon par l'assureur pour déterminer l'origine du sinistre, les responsabilités et d'évaluer les préjudices dans le cadre du contrat d'assurances souscrit. Ses conclusions, consignées dans un rapport d'expertise donnent le véritable coût de l'indemnisation en tenant compte de la franchise et des dispositions générales du contrat ou des normes.

### **1.3.6. Indemnisation**

L'indemnisation est un moteur puissant de la fidélisation des clients (assuré). Elle n'intervient qu'une fois épuisé toutes les tentatives de règlements amiable à l'issue de la période d'attente. L'assuré doit déclarer tous les dommages subis et montrer qu'ils sont la conséquence directe et exclusive de la réalisation régulière constatée d'un risque couvert (EWALD, 1998 : 1227).

Tout assuré, quelque soit l'activité économique concerné, juge en effet la qualité de ses couvertures d'assurance à la mesure de la gestion de ses sinistres. On dit souvent que l'assurance a mauvaise image. Sans doute, pour l'essentiel parce que l'assureur et l'assuré ne parlent pas le même langage, et qu'il n'y a pas une bonne compréhension entre ce que l'assureur peut techniquement offrir à l'attente par le client d'une garantie que le modèle de la sécurité sociale tend à rendre uniforme et illimité.

L'indemnité par l'assureur est fonction de plusieurs critères contenus dans les termes du contrat que nous citerons par exemple : la franchise, la vétusté

#### **Franchise**

La franchise est une quotité déterminée ou une déduction à l'avance sur l'indemnité d'un sinistre ; elle correspond à la part des pertes restant à la charge de l'assuré au regard du plafond fixé (EWALD, 1998 : 933).

#### **La vétusté**

C'est le résultat du vieillissement ou de l'usure d'un bien : elle est généralement déduite de la valeur de construction pour le calcul de l'indemnité en cas de sinistre (VOILLEREAU, 2002 : 74).

## **Prescription**

Selon le dictionnaire de l'assurance (COURTIEU, 2002 : 204), la prescription est un mode d'acquisition ou d'extinction d'un droit par écoulement d'un certain laps de temps déterminé par la loi et sous les conditions définies par celle-ci.

La prescription est portée à dix ans dans les contrats d'assurance sur la vie lorsque le bénéficiaire est une personne distincte du souscripteur et, dans les contrats d'assurance contre les accidents atteignant les personnes, lorsque les bénéficiaires sont les ayants droit de l'assuré décédé. Pour les contrats d'assurance sur la vie, nonobstant les dispositions du 2°, les actions du bénéficiaire sont prescrites au plus tard trente ans à compter du décès de l'assuré.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de cerner les composantes internes et externes relatifs à la gestion des sinistres au sein d'une organisation. La maîtrise des éléments intervenant dans le risque de sinistre permet une meilleure gestion du risque de sinistre par le contrôle interne et l'audit du système qui constitue la toile de fond dans le second chapitre.

## **CHAPITRE II : AUDIT DE LA GESTION DES SINISTRES**

Toute entreprise pour l'atteinte de ses objectifs doit constituer en son sein un minimum d'organisation. Cette organisation passe par la mise en place du processus de contrôle interne qui doit aboutir à la maîtrise de ses risques. Ce dispositif nécessite l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques potentiels.

Au sein d'une entreprise, le contrôle interne est l'affaire de tous et il revient au manager de le mettre en place. Cependant, l'unique service à mesure d'apprécier ou de juger le contrôle interne au sein de l'entreprise s'avère l'audit interne. Il paraît nécessaire de le définir, de montrer ses objectifs, d'en préciser ses principes et les conditions sur lesquelles vont s'appliquer un bon contrôle interne d'une part et d'autre part analyser la manière dont l'audit interne doit vérifier comment les sinistres sont gérés.

### **2.1. Notion de contrôle interne de la gestion des sinistres**

Le contrôle interne de la gestion des sinistres concerne la manière dont se gèrent les sinistres. Ainsi pour mieux cerner cette notion, nous allons la définir, présenter ses objectifs et le dispositif qui compose la gestion des sinistres.

#### **2.1.1. Définition du contrôle interne**

Plusieurs définitions ont été données à cette notion depuis la rédaction de l'ouvrage du congrès 1977 de l'ordre des experts-comptables portant sur le contrôle interne. Dans toutes ses définitions, le contrôle interne apparaît comme un état de fait existant dans l'entreprise mais qui doit, par l'intervention humaine, devenir délibéré en constituant un système.

Nous retiendrons la définition donnée par la norme 400 de l'IAASB de l'IFAC et reprise par les normes 2-301 du CNCC et la norme d'audit 400 de l'OEC. Cette définition demeure cohérente à celle donnée par le COSO : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures (contrôle interne) 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 ».

Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des

enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables ».

On peut voir que le système de contrôle interne d'une entité s'étend au-delà des questions liées aux fonctions du système comptable et comprend notamment le système d'organisation et les procédures de contrôle définies par la direction afin d'atteindre les objectifs de l'entité (OBERT, 2004 : 64-65).

Il ressort de cette définition que le CI est un processus axé sur la réalisation des objectifs dans les différents domaines de l'entreprise.

### **2.1.2. Objectifs du contrôle interne de la gestion des sinistres**

Les objectifs du contrôle interne consistent à définir le résultat escompté ou le but à atteindre par la mise en place de procédures de contrôle. Ces objectifs clarifient les responsables de la direction en ce qui concerne les spécifications et les objectifs du système en général (IFACI, 1993 : 1-1).

Les objectifs du contrôle interne de la gestion des sinistres découlent des objectifs généraux du contrôle interne de l'entité. Dans un contexte général, il permet de construire et de conserver une image favorable au sein de leur industrie et auprès des parties prenantes, présenter des états financiers fiables aux partenaires, et d'agir en conformité avec les lois et règlements. (COOPERS & al, 2000 : 27)

En 1978, L'IIA définissait quatre objectifs repris dans les normes 2110.A2 et 2120.A1 à savoir : la fiabilité et l'intégralité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine ; le respect des lois, règlements et contrats.

Sachant que l'objectif de toute entreprise est d'assurer la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis (RENARD, 2006 : 128), l'atteinte de ces objectifs dépend de la politique de l'organisation, bref de l'application des principes et des dispositifs du contrôle interne.



### 2.1.3. Dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres

Les dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres découlent des dispositifs du contrôle interne de l'entité que chaque manager doit s'attacher à mettre en place. Ces dispositifs peuvent être regroupés en six rubriques suivantes : les objectifs, les moyens, les systèmes d'information, l'organisation, les procédures et la supervision (RENARD, 2006:154).

- **les objectifs** : ils doivent être clairement définis, ils doivent insérés le cadre des objectifs généraux du contrôle interne. Ils doivent concourir à la réalisation de la mission assignée au responsable. Ainsi, l'adéquation entre objectifs et mission constitue une condition indispensable à remplir ;
- **les moyens** : les moyens nécessaires (humains, financiers et techniques) doivent être mis en œuvre pour permettre la réalisation des objectifs ; ces moyens doivent être adaptés aux objectifs fixés ;
- **les systèmes d'information** : l'observation des systèmes d'information conduit à examiner les critères suivants :
  - o ils doivent concerner toutes les fonctions,
  - o ils doivent être fiables et vérifiables,
  - o ils doivent être exhaustifs,
  - o ils doivent être disponibles en temps opportun,
  - o ils doivent être utiles et pertinents ;
- **l'organisation** : une organisation de qualité qui respecte les principes d'adaptation, d'objectivité et de sécurité ou de séparation des tâches.
- **les procédures** : les méthodes et procédures doivent être définies et concerner toutes les activités et tous les processus ; elles doivent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement et portées à la connaissance des exécutants ;
- **la supervision** : il s'agit de revoir régulièrement le fonctionnement du dispositif, de la faire évoluer en relation avec les incidents et les changements observés, par ailleurs, cette supervision doit conduire à la mise en œuvre d'actions correctives si des défaillances sont constatées.

Nous pouvons schématiser ces dispositifs de contrôle interne de la gestion des sinistres à travers un tableau à deux colonnes, dont, les dispositifs généraux d'un côté et ceux de la gestion des sinistres de l'autre.

**Tableau 3 : Dispositifs du Contrôle interne de la gestion des sinistres**

Dispositifs généraux	Dispositifs de la gestion des sinistres
<b>Les objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la garantie de la continuité de l'exploitation</li> <li>- S'assurer des études préalables dans la signature des contrats.</li> <li>- S'assurer de la protection du patrimoine par une couverture totale</li> <li>- S'assurer du respect des lois, règlements et contrats</li> <li>- S'assurer de l'efficacité des opérations</li> </ul>
<b>Les moyens</b>	<p><i>Les moyens humains :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de l'existence d'un personnel compétent dans la gestion des sinistres dans toutes les directions clés de l'entreprise</li> <li>- S'assurer de leur formation professionnelle permanente pour pallier aux insuffisances de recrutement, ou en tenant compte des évolutions technologiques ;</li> <li>- S'assurer du sens de l'éthique, honnêteté et moralité</li> </ul> <p><i>Les moyens financiers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les budgets d'exploitation sont en ligne avec les objectifs ;</li> <li>- S'assurer du règlement intégral des primes d'assurances</li> </ul> <p><i>Les moyens techniques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les moyens techniques industriels mis en œuvre permettent la continuité de l'exploitation</li> <li>- S'assurer du renouvellement des équipements</li> <li>- S'assurer de l'existence des pièces de rechange</li> </ul>
<b>Le Système d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que l'information sur l'intervention d'un sinistre a une base fiable et vérifiable</li> <li>- S'assurer de l'enregistrement des opérations administratives et comptables ainsi que de l'exhaustivité des évaluations des dommages</li> <li>- S'assurer que la déclaration du sinistre est disponible en temps opportun</li> <li>- S'assurer de la pertinence du système de communication</li> </ul>
<b>L'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la culture des sinistres en fonction de l'activité</li> <li>- S'assurer de l'existence d'une organisation adaptée</li> <li>- S'assurer de la correcte séparation des tâches garantissant la sécurité</li> <li>- S'assurer du contrôle par la vérification des règles de l'entreprise</li> <li>- S'assurer que chacun connaît avec précision ce qu'il doit faire</li> </ul>
<b>Les procédures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les méthodes de travail de l'entreprise sont définies et concernent tous les sous processus du processus</li> <li>- S'assurer que les procédures sont écrites, simplifiées et régulièrement mises à jour,</li> <li>- S'assurer que ces procédures sont portées à la connaissance des exécutants (exploitants)</li> </ul>
<b>La supervision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que les collaborateurs sont assistés par un superviseur pour vérifier comment les choses se passent</li> <li>- s'assurer que les contrôles sont effectués par des échelons supérieurs de la hiérarchie tout en laissant des traces (visa)</li> </ul>

**Source :** Nous-même (en s'inspirant des dispositifs décrits par RENARD, 2006 : 154-171)

#### 2.1.4. Les principes du contrôle interne

Le contrôle interne de la gestion des sinistres repose sur un certain nombre de principes fondamentaux (OBERT, 2004 : 65-66) à savoir:

- **l'organisation** : une entreprise organisée doit avoir la culture du risque et disposer des documents régissant son fonctionnement et la conservation de l'information en vue de garantir la continuité de l'exploitation.
- **la séparation des fonctions et tâches incompatibles** : elle est fondamentale et a pour but de garantir la fiabilité des contrôles internes. Dans une organisation et pour une tâche donnée, aucune personne ne doit remplir plus une fonction entière.
- **la bonne information** : l'information produite doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable et utile. Elle doit être transmise ou communiquée dans les délais afin de permettre la coordination parfaite des fonctions de l'entreprise.
- **La définition des responsabilités** : à chaque membre du personnel est défini un certain nombre de responsabilités concernant l'exécution de ses tâches. La compétence doit être requise.
- **Le contrôle réciproque des tâches** : il s'agit de vérifier à chaque niveau du processus ce qui a été fait du prédécesseur et s'assurer de l'intégrité à travers des recoupements d'informations.
- **Le contrôle par le chef d'entreprise** : ce contrôle doit être effectué personnellement par le chef d'entreprise du déroulement de la délégation des tâches

#### 2.1.5. Evaluation des dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques internes et externes qui doivent être pris en compte, évalués et maîtrisés par le contrôle interne. L'évaluation du contrôle interne se fait suivant la démarche de contrôleur. Elle permet de s'assurer qu'à tous les niveaux, les objectifs de contrôle sont atteints par la mise en place des procédures appropriées définies dans le cadre d'un manuel et effectivement appliquées par le personnel (BARRY, 2004 : 13).

Selon DAYAN & al, (2004 : 931-933), cette évaluation obéit aux étapes de travail ci-après :

- la prise de connaissance générale du système ;
- la description de système

- la vérification de leur existence réelle ;
- l'évaluation des risques liés à leur conception ;
- la vérification de leur fonctionnement.

Ainsi, pour l'évaluation des dispositifs du contrôle interne de la gestion des sinistres, nous procéderons comme suit :

- **Prise de connaissance générale de l'entreprise** : elle exige une bonne vision d'ensemble de l'entreprise pour être en mesure de comprendre les explications que l'on va chercher à solliciter, et plus généralement, pour se faire admettre aisément. Elle se fait à travers la documentation de l'entreprise (statuts, règlement intérieur, rapports d'activités, procès verbaux des CA, etc.), le questionnaire de prise de connaissance générale de l'entreprise, les entretiens avec le personnel et les responsables de l'entreprise, la localisation, etc.

- **Prise de connaissance de la gestion des sinistres par l'entreprise**: elle exige la culture de gestion des sinistres au sein de l'entreprise. Elle se fait par l'entretien avec les différents intervenants dans la gestion des sinistres au sein de l'entreprise en tenant compte du manuel de procédures gestion des sinistres (s'il existe), du questionnaire d'évaluation de la gestion des sinistres élaboré depuis la survenance du sinistre (c'est-à-dire lors de l'exploitation, la réparation par l'entreprise et leur indemnisation en cas d'une couverture par l'assurance).

- **Description du système par le narratif ou le flow chart** : cette description qui résulte des interviews ou du manuel de procédure lorsque celui est bien appliqué, permet d'avoir une vue globale sur l'enchaînement des tâches dans un processus.

Toutefois, la description du système passe par le découpage du processus de la gestion des sinistres en sous processus et l'évaluation des procédures mises en place pour atteindre les objectifs de contrôle pour chacun des sous processus de ce processus (BARRY, 2004 : 13). Il n'est pas exclu que la gestion des sinistres soit traitée sous trois angles dont avant le sinistre, pendant le sinistre et après le sinistre.

- **Vérification de l'existence du système par le test de conformité** : à l'issue de la description du processus de gestion des sinistres, il nous revient de procéder par un test pour vérifier la conformité dans la gestion des sinistres telle que décrite.

- **Evaluation préliminaire du contrôle interne d'identification des risques** : pour une évaluation préliminaire des risques, doivent s'ajouter aux précédentes étapes ci-dessus cités, le questionnaire du contrôle interne sur la gestion des sinistres et la grille de séparation des tâches pour s'assurer qu'il n'y a pas de tâches incompatibles. Cette évaluation qui se fait à partir d'un échantillon conduit au test de permanence.
  
- **Vérification par le test de permanence** : cette vérification permet de s'assurer du fonctionnement effectif des points forts. Elle se base sur un sondage en tenant compte du volume et de l'importance des opérations.
  
- **Evaluation définitive des dispositifs du contrôle interne** : c'est cette évaluation qui détermine l'opinion de l'auditeur en fonction des points forts et faibles constatés lors du test de permanence.
  
- **Emission des recommandations** : après l'analyse des forces et faiblesses, l'auditeur formule des recommandations, pour une éventuelle amélioration du système afin d'apporter plus de la valeur ajoutée. Tout ce ceci n'est possible lorsque les recommandations sont effectivement prises en compte.

## **2.2. Audit de la gestion des sinistres**

L'audit de la gestion des sinistres permet de vérifier comment les sinistres sont gérés. Cette gestion dépend du dispositif du contrôle interne de la gestion des sinistres. Et, ce dispositif doit être audité.

L'audit interne est au sein d'une organisation, une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat d'évaluation du contrôle interne et concourant à la maîtrise des risques par ses responsables (IFACI-IAS, Juin 2000 : 17)

Selon RENARD (2007 : 51), la définition de l'IIA datant de juin 1999 stipule : «l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des

risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité».

### **2.2.1. Définition de l'audit de la gestion des sinistres**

Comme nous avons défini la notion de gestion plus haut, en partant de la définition de l'audit dans son contexte général et en se basant sur la définition de SOYER (2000 :276), nous pouvons dire que : l'audit de la gestion des sinistres est un examen méthodique finalisé de tous ses éléments internes et externes liés au processus. Il permet de vérifier comment les sinistres sont gérés tant au plan interne (exploitation, déclaration des sinistres, respect des procédures, comptabilisation, réparation et indemnisation) qu'au plan externe (assurance, cabinet d'expertise, évaluation des dommages, indemnisations et tiers).

### **2.2.2. Objectifs de l'audit de la gestion des sinistres**

L'objectif de l'audit interne étant d'assister les responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires, c'est-à-dire dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant « conseil », « assistance » et « recommandations » à travers des commentaires pertinents concernant les activités contrôlées (RENARD, 2006 : 43-44).

L'objectif de l'audit de la gestion des sinistres découle des objectifs de l'audit interne. Ainsi, il s'agira pour l'auditeur de vérifier :

- l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et identifier les risques de sinistres liés à l'activité ;
- la pertinence de la politique du management (maîtrise de la culture du risque de sinistre par l'entreprise)
- le respect des règles de l'art dans la gestion (exploitation) en conformité aux techniques et procédures (en terme de réalité, d'exactitude et d'efficacité)
- l'utilisation à bon escient du personnel dans la gestion des sinistres et leur répartition dans les directions clés (à haut risques) dans l'entreprise
- l'évaluation des risques de sinistres que court l'entreprise et anticiper sur l'événement pour mieux maîtriser le sinistre
- exprimer une opinion responsable et indépendante sur la base de référentiel bâti autour des critères de régularité, fiabilité et efficience.

### **2.2.3. Méthodologie de l'audit de la gestion des sinistre**

Il est question de montrer la démarche à laquelle sera menée l'audit de la gestion des sinistres et les mécanismes y afférents. Il sied de signaler que l'audit sera basé suivant la démarche qu'emprunte l'auditeur selon l'approche par les risques. Ainsi, il doit mettre en place un dispositif approprié qui se décompose en cinq étapes à savoir (RENARD, 2006 : 178) :

- découper le processus en sous processus ;
- identifier les risques de sinistres liés à chaque sous processus,
- les évaluer ;
- hiérarchiser
- identification des forces et faiblesses

#### **2.2.3.1. Découpage du processus de la gestion des sinistres**

C'est une démarche que l'auditeur interne utilise pour identifier les zones à risques et pour construire le questionnaire du contrôle interne. Comme le définit BARRY (2004 :13), ce découpage sera réalisé en premier lieu au niveau de l'entreprise (domaine stratégique), ensuite pour chaque activité (domaine opérationnel), le premier conditionnant le second (RENARD, 2006 : 178).

Concernant le processus de gestion des sinistres, il sera donc découpé en sous processus suivant : management, unité d'exploitation (UE), Juridique, comptabilisation et indemnisation. L'analyse de ces sous processus se fera suivant les trois moments du sinistre : avant, pendant et après.

#### **2.2.3.2. Identification du risque de sinistre**

C'est dans ce contexte d'identification de risque qu'intervient la question : que se passerait-il si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout ? (RENARD, 2006 : 222).

Il existe plusieurs méthodes d'identification des risques. Toutefois, l'auditeur comme l'entreprise peut suivant les objectifs utiliser la technique de son choix. On peut citer : l'identification par l'analyse historique (sur la base du retour d'expérience), l'identification par le check-list (sur la base de l'ensemble des risques), l'identification par l'atteinte des objectifs, etc.

A ces techniques, doivent se joindre des outils d'identification tels : le QCI, l'entretien, flow chart... décrit à travers notre modèle d'analyse (voir chapitre suivant).

Dans cette approche par les risques, bien qu'il existe plusieurs procédés (tableaux) pour identifier les risques, nous utiliserons toutefois le tableau d'identification des risques formulé par Jacques Renard et qui donne en même temps une évaluation sommaire du risque. Ce tableau décomposé en six colonnes comprend : la tâche, les objectifs, les risques, l'évaluation, le dispositif de CI et le constat.

**Tableau 4 : Tableau d'identification des risques selon Renard**

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Exploitation	- Sécurité d'exploitation	- Perte transfo	M	- Normes du constructeur	Non
		- Avarie	F	- Procédure de vérification	Oui
	- Conformité en qualité et quantité - Faire les déclarations en temps voulu	- Non conformité	I	- Inspection technique	Oui
		- Contentieux - Prescription	M M	- Procédure de déclaration	Oui

I= Risque important, M= Risque moyen, f= Risque faible

Dispositif de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

Existence Oui ou Non du dispositif identifié

**Source** : Nous-mêmes (à partir du tableau de RENARD, 2006 : 224)

### 2.2.3.3. Evaluation des risques

Une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués. Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... ».

Le but de l'évaluation des risques est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer. Ainsi, l'appréciation du risque repose sur deux estimations (LEMANT, 1995 : 65) :

- le degré de gravité ou les conséquences directes et indirectes,
- la probabilité d'occurrence ou de réalisation du risque.



L'évaluation des risques permet de différencier les risques acceptables des risques non acceptables, d'où leur quantification.

### **Méthode d'évaluation des risques**

Il existe diverses méthodes permettant de faire cette évaluation dont la méthode quantitative et la méthode qualitative.

- **Evaluation quantitative**

Cette méthode consiste à évaluer le risque selon la probabilité et la mesure de la gravité. Cependant, cette évaluation reste quelque peu difficile à cause de la diversité des risques. Suivant les critères définis au chapitre 1 (1.1.2.2), cette méthode quantitative est utilisée en vue de quantifier la criticité  $C = G \times f$ .

- **Evaluation qualitative**

Il est difficile de déterminer avec précision l'évaluation de l'impact et de la probabilité. Sur ce, il sied de souligner que pour mieux évaluer l'impact (G) ou la fréquence (f), une cotation sera utilisée en vue de dire si le critère étudié est important (I), moyen (M) ou faible (F) (COOPERS & LYBRAND, 2000 : 61).

Le sinistre, évalué sous la méthode qualitative exige une cotation de 1 à 5 suivant l'échelle (Très élevée, fort, moyen, faible, très faible) attribué à la probabilité (fréquence de survenance du sinistre) et suivant l'échelle (catastrophe, majeur, modéré, mineur, insignifiant) attribué à l'impact. L'exemple du tableau de mesure de la probabilité ci-dessous donne un aperçu de mesure qualitative de la probabilité de pannes sur un groupe électrique résultant d'un manque d'entretien.

**Tableau 5 : Tableau de mesure de la probabilité**

Cotation	Probabilité	Description
5	Très élevée	Il y a un fort pourcentage de survenance du sinistre
4	Elevée	Il y a de bonne chance que le sinistre survienne
3	Moyenne	Il est possible que le sinistre se produise
2	Faible	Il y a peu de chances que le sinistre se produise
1	Très faible	Il est pratiquement impossible que le sinistre se produise

**Source** : Nous même (inspiré de l'évaluation suivant l'échelle proposée par RENARD, 2006 : 142 ou COOPERS, 2000 : 61)

Concernant l'impact, nous nous baserons sur les conséquences qui en découlent et se servant de l'exemple ci-dessus énuméré ; le tableau de mesure de l'impact se présentera comme suit (voir tableau suivant):

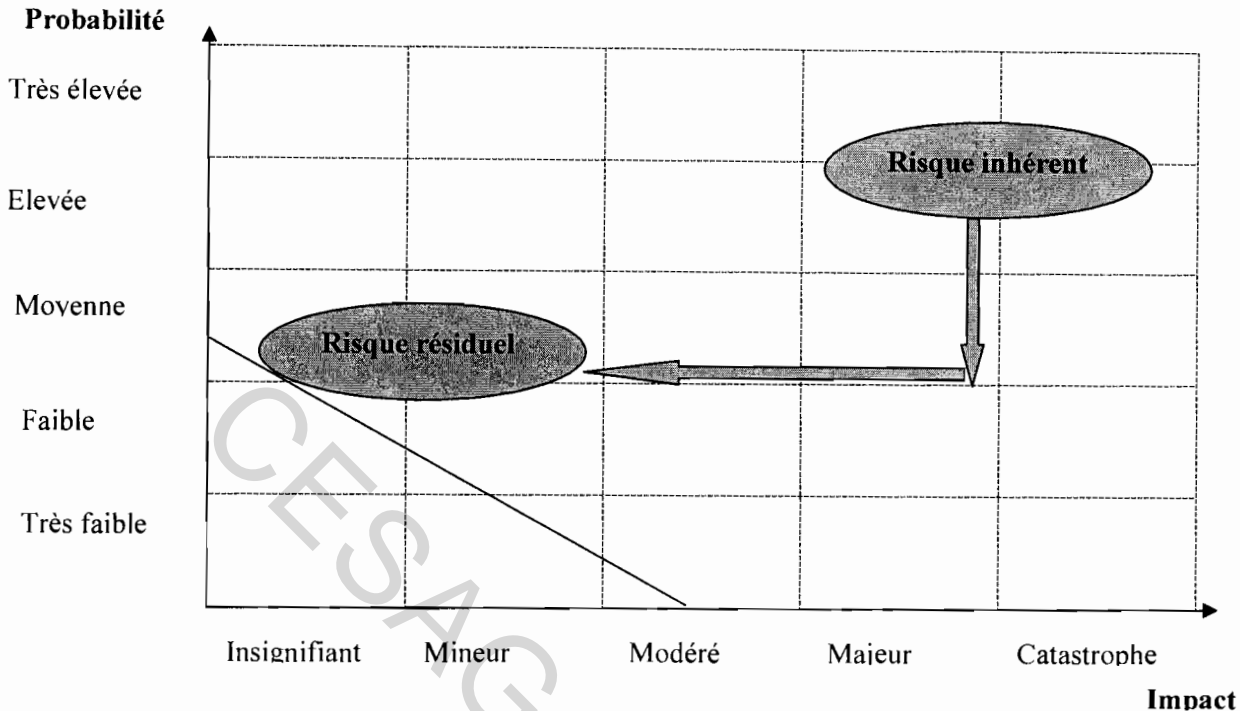
**Tableau 6 : Tableau de mesure de l'impact**

Cotation	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences lourdes
4	Majeure	Conséquences graves
3	Moyenne	conséquences moyennes
2	Mineure	Impact faible
1	Insignifiante	Impact très négligeable

**Source** : Nous même (inspiré de l'évaluation suivant l'échelle proposée MOREAU, 2002 : 163)

Pour mieux répondre à la question sur la probabilité de survenance du sinistre et de l'impact occasionné, l'évaluation doit se faire à deux niveaux. D'abord au niveau du risque inhérent, puis au niveau du risque résiduel malgré le dispositif du contrôle interne en vue de l'atténuer. L'objectif étant de ramener le risque à un niveau raisonnable, la matrice suivante illustre cette évaluation à deux niveaux.

Figure 1 : Représentation du risque inhérent et le risque résiduel



**Source** : M. Chambault, direction de l'audit et du contrôle des risques, France Télécom, 2001 (MOREAU, 2002 : 164)

#### 2.2.3.4. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques consiste à quantifier le risque dans un tableau, en partant du plus important au moins important ; ce qui permettrait différencier le risque inacceptable du risque acceptable. MCNAMEE (1998 :13), hiérarchisant le risque suivant leur niveau, les classe : élevé, moyen ou faible. Autrement dit, ce classement doit être fait selon les deux critères (impact et probabilité).

Après cette hiérarchisation du sinistre suivant la probabilité et l'impact, il est nécessaire d'établir un plan d'action pour la prise décision.

#### 2.2.3.5. Identification du risque de sinistre

Cette identification permettra à travers le tableau des risques de sinistres de déceler les points forts et faibles afin d'émettre un opinion (RENARD, 2006 : 220). Ce tableau résultera de l'environnement de contrôle en se basant sur le QCI et les outils d'analyse (voir notre modèle d'analyse dans le chapitre suivant).

### **2.3. Place de l'audit interne dans la gestion des sinistres**

Dans cette section, il sera question de voir le rôle puis les limites de l'audit interne dans la gestion et la prévision des sinistres.

#### **2.3.1. Rôle de l'audit interne dans la gestion des sinistres**

L'audit interne joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. En effet, comme nous l'avons défini plus haut, l'audit interne doit contribuer à accroître l'utilité, la crédibilité et la sécurité de l'information au sein de l'organisation. Il doit aider l'entreprise à assurer une bonne maîtrise des activités afin d'atteindre ses objectifs de performance. Ceci dit, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes.

Suivant la norme 2110 sur le Management des risques, L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard :

- de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- de l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- de la protection du patrimoine ;
- du respect des lois, règlements et contrats.

L'audit interne se décline en une vérification de la bonne application des procédures de contrôle interne à travers les différentes segmentations des activités de l'entreprise, ses fonctions, ses départements.

L'audit interne permet à la direction de l'entreprise (au management de l'entreprise) de s'assurer que les politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer la gestion rigoureuse et efficace de ses activités sont correctement appliquées. De leur bonne application dépend la bonne réalisation des politiques et objectifs définis par l'entreprise.

Selon le SYSCOA: « La loi prescrit aux entreprises d'établir une documentation décrivant les procédures d'enregistrement, de contrôle et d'organisation comptables. Rassemblée dans un

manuel dit de procédures comptables, cette documentation fait partie des exigences à satisfaire pour garantir la fiabilité de l'information comptable et financière. » La vie de l'entreprise qui n'est pas que comptable et financière, celle-ci élabore des manuels de procédures sur la gestion pour la bonne gouvernance.

### **Le manuel de procédure**

Le manuel des procédures concerne la vie de l'entreprise, il décrit toutes les procédures d'organisation et de contrôle de l'ensemble des activités de l'entreprise. Pour la gestion des sinistres où l'entreprise est en liaison avec l'assurance, les procédures doivent être non seulement interne mais aussi externe à l'entreprise.

L'audit interne des sinistres consiste à vérifier la bonne application des procédures de contrôle interne dans l'entreprise et d'évaluer le respect des obligations par les compagnies d'assurance.

De manière plus spécifiques, l'audit interne permet, a travers une revue du contrôle interne, de s'assurer que les déclarations et les informations concernant les sinistres sont sincères, précises, complètes, et peuvent constituer une base fiable pour la prise de décisions de management, que le patrimoine de l'entreprise est protégé, et que ses ressources sont efficacement et économiquement utilisées.

Il s'en suit qu'au-delà de la conformité aux règles, l'audit interne s'assure de l'efficacité du système et remédie donc aux dysfonctionnements.

D'après ROUFF, (2000 :27) l'auditeur doit déborder le cadre d'analyses des risques « classiques » (opérationnels...) pour s'intéresser aux risques de non solvabilité des compagnies d'assurance et des provisions constituées par la comptabilité dans les états financiers.

Le rôle de l'auditeur interne se réduit donc à 4 actions spécifiques à savoir :

- informer les autorités compétentes de l'existence d'indices... ;
- réaliser des investigations complémentaires pour asseoir son constat... ;
- collaborer avec les spécialistes pour affiner ses appréhensions ;

- et surtout, s'assurer que les bonnes mesures de contrôle interne ont été prises pour éviter le retour de tels incidents.

Tel que définie, la fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité.

### **2.3.2. Limites de l'audit interne dans la gestion des sinistres**

Conscient des normes qui évoque l'indépendance de l'auditeur et qui interdisent celui-ci de ne pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, l'audit interne devrait s'assurer du respect et de la bonne application des procédures pour ne pas être juge et parti.

Cependant, vu le caractère aléatoire du sinistre, il est bien difficile à l'auditeur d'avoir le contrôle sur le sinistre car c'est un événement imprévisible.

Compte tenu de la gestion entre les structures internes et extérieures à l'entreprise telle l'assurance ou les producteurs par exemple, l'information est parfois difficile à obtenir par l'auditeur. A cela s'ajoute le fait que les contrôles ne sont pas toujours acceptés par le personnel.

De cette limite, nous déduisons que l'auditeur n'est pas en réalité le garant de l'ensemble des dispositifs sur la gestion des sinistres. L'entreprise pour une bonne gestion des risques doit instituer la fonction de risk manager.

#### **Le risk manager**

Le risk manager identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, propose la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection. Le risk manager explique le processus de management des risques aux opérationnels, il aide la direction générale à définir la stratégie du management des risques.

Il est admis aujourd'hui qu'à toute fonction au sein d'une organisation quelconque, doivent correspondre des objectifs, des moyens, un système d'information et des modalités de contrôle.

Selon GELY (1981), le risk manager s'assigne deux objectifs principaux après avoir identifié les risques majeurs :

- réduire autant que faire se peut la probabilité de réalisation de ces risques ;
- prévoir et organiser les conséquences de ces risques, de telle façon que leur impact humain, financier ou commercial soit le moins traumatisant pour l'entreprise sinistrée.

La description du poste de risk manager lui attribue les tâches suivantes (CHEVALIER & HIRSCH, 1982 : 159) :

- identification des risques interne et externe à l'entreprise;
- analyse des risques identifiés et prétraitement par la cartographie des risques;
- administration des risques en définissant une stratégie;
- contrôle des risques (gestion et contrôle des sinistres)

L'auditeur interne n'est pas un risk manager, mais il peut et doit évaluer l'efficacité des dispositifs de risk management (BRESSAC, Juin 2000 :11). On comprend l'auditeur interne ne jouera en aucun cas le rôle risk manager en élaborant une cartographie des risques, lorsque celui-ci est prévu par le management.

### **2.3.3. Rôle de l'audit interne dans la prévention des sinistres**

La prévention consiste à prendre des mesures pour réduire les erreurs (fraudes) et en limiter les risques (IFACI, 1995 : 43). La meilleure prévention est le contrôle interne. Les auditeurs internes doivent aider la direction générale à prévenir les risques de sinistre en évaluant la pertinence des contrats, la solvabilité des assureurs et l'efficacité du système de contrôle interne compte tenu des risques spécifiques à chaque métier de l'entreprise. Ceci nécessite que les auditeurs internes s'assurent que :

- les principes d'organisation retenus renforcent le contrôle interne ;
- les buts et les objectifs en matière d'organisation sont réalistes ;
- il existe des règles écrites (ex. code de conduite) décrivant les activités défendues et les mesures devant être prise lorsqu'il y a violation des règles établies ;

- des règles d'autorisation sont établies et maintenues pour chaque opération ou transaction ;
- des politiques, pratiques, procédés, rapports et autres moyens sont développés pour contrôler les activités et assurer la protection des biens et ressources de l'organisation, surtout dans le domaine d'activité à risque élevé ;
- les systèmes d'informations permettent à la direction d'obtenir les données adéquates et fiables ;
- les actions nécessaires à l'établissement ou à l'amélioration de systèmes de contrôle interne efficaces et performants sont menées.

Suivant la norme 300 de l'étendue des travaux sur le champ d'intervention des auditeurs internes, et en assimilant la protection à la prévision, il est prescrit que les auditeurs internes doivent examiner les dispositions prises pour assurer la protection des actifs et, si nécessaire, vérifier l'existence de ces derniers. Ainsi dans le cadre de la prévision des sinistres, la norme 340 recommande l'utilisation économique et efficace des ressources ; ils doivent apprécier si les ressources sont utilisées de façon économique et efficace.

Les auditeurs internes jouent un rôle d'alerte dans la prévision des sinistres. Ils doivent observer, comparer, mesurer les conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. Pour prévenir les sinistres, ceux-ci devraient contribuer dans le contrôle des immobilisations à travers les inventaires pour s'assurer de leur existence et surtout de leur maintenance.

La meilleure façon de limiter le risque de sinistre est de mettre en place une démarche qualité : faire de la prévention, voire du contrôle aux différentes phases de mise en place des immobilisations, aux différentes causes de sinistres.

#### **2.3.4. Limites de l'audit interne dans la prévention des sinistres**

Malgré toutes les précautions qui peuvent être prises par une bonne prévention des risques, un sinistre surviendra. Comme nous l'avons défini plus haut en assimilant le risque de sinistre à un événement aléatoire d'une part, et l'existence du risque inhérent, résiduel et de non détection d'autre part, il est difficile pour les auditeurs internes de prévenir le sinistre.



En effet, le sinistre dans le cadre d'une entreprise peut avoir des origines internes ou externes auxquelles les auditeurs internes ne peuvent empêcher encore moins imaginer ou prévenir. Pour la couverture de son patrimoine, l'entreprise paye sa prime à l'avance. Cependant, il est difficile à celle-ci de recevoir immédiatement l'indemnité de l'assureur après un sinistre, causant ainsi des provisions sur la comptabilité de l'entreprise.

Or la légitimité de l'auditeur est interne à l'entreprise. Ce n'est donc pas à lui de chercher pourquoi tel assureur n'a pas réglé son indemnité ou pourquoi tel sinistre est pu se produire car il n'est pas la personne la mieux indiquée. Toutefois, en l'absence de l'inspection, l'auditeur interne peut procéder à des investigations à travers les tests d'audit pour connaître la source du sinistre, la catégorie d'assurance souscrite (coassurance ou réassurance), la durée du contrat (caducité des textes), ...

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, le contrôle interne est appréhendé comme le symbole d'un enjeu important. Ainsi, son dispositif doit être renforcé par la maîtrise des risques de sinistre à travers évaluation et l'appréciation pour s'assurer de son efficacité.

Ainsi, l'audit interne ne doit pas être perçu comme un gendarme ou un inspecteur pour l'entité. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs. C'est pourquoi, son action en matière de sinistre requiert du doigté et du savoir-faire.

Cet audit doit être mené suivant la démarche de l'auditeur à travers le modèle d'analyse puis les outils de collecte et d'analyse des données chapitre suivant.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE D'ETUDE**

Dans les précédents chapitres, nous avons défini les concepts et présenté la description théorique y afférente dans le cadre de la gestion des sinistres. Ainsi, en vue de mener à bien cette étude, il s'agira pour nous de schématiser de manière succincte notre méthodologie sur laquelle se basera notre démarche à travers le modèle d'analyse puis les outils de collecte et d'analyse des données pour une meilleure gestion des sinistres.

### **3.1. Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse est une représentation schématisée de la démarche d'étude. Comme nous l'avons annoncé précédemment, notre démarche qui n'est que celle empruntée par l'auditeur lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise ; sera fondée sur une approche par les risques. Ainsi, le modèle d'analyse ci-dessous, présente le dispositif à mettre en place dans la gestion des sinistres au sein de l'entreprise.

#### **Démarche de notre étude**

Notre étude s'échelonne sur trois phases à savoir : l'étude préliminaire, l'analyse sur la gestion des sinistres et les recommandations ; décomposées en étapes auxquelles correspondent les outils (voir figure 1).

- **L'étude préliminaire**

Cette phase, consacrée à la prise de connaissance de l'entreprise, nous permettra de recueillir les informations sur l'organisation et le fonctionnement de l'entité.

- **L'analyse**

Après une description sur la gestion des sinistres de processus en sous processus, nous découperons notre étude en trois moments forts à savoir : avant le sinistre, pendant le sinistre et après le sinistre. Il est bien entendu ici que chaque moment prendra en compte tous les sous processus liés au processus.

Au cours de cette phase, nous procéderons à l'analyse de ladite gestion au niveau de chaque sous processus par l'identification des risques de sinistres, leur évaluation et l'identification

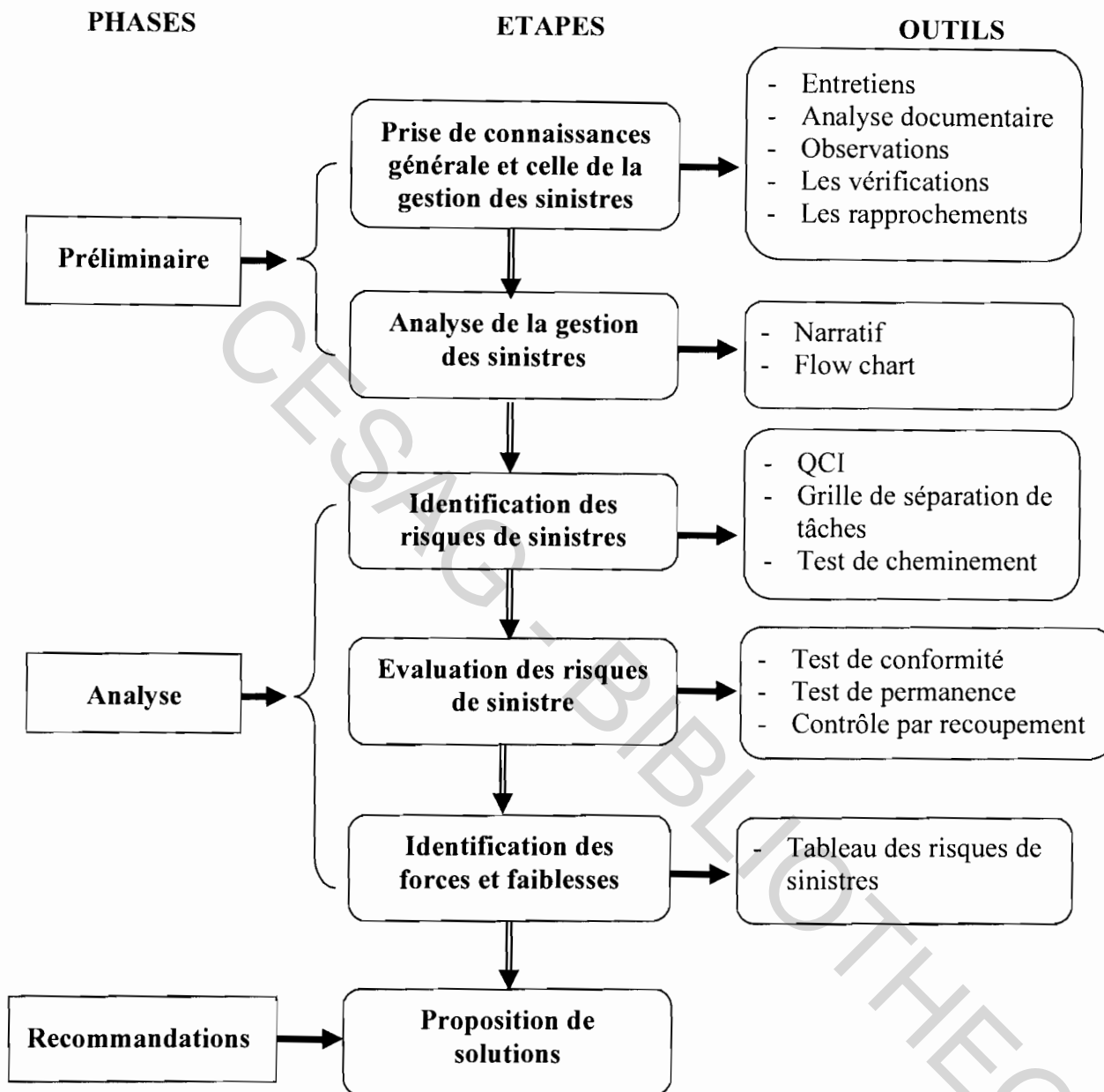
des points forts et faibles liés à ce processus de gestion des sinistres en vue de proposer des solutions à travers les recommandations.

- **Les recommandations**

Elle nous permettra de proposer des issues de solutions au regard des insuffisances constatées sur la gestion interne et externe des sinistres au sein de l'entreprise. Il sied de souligner que certaines recommandations déboucheront des entretiens tant avec des gestionnaires internes (certaines structures gérant les sinistres) ou des responsables d'audit interne, qu'externes (assureurs).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2 : Schéma du modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Après cette schématisation de notre démarche à travers le modèle d'analyse (figure 2), il convient de présenter les outils qui l'accompagnent.

## **3.2. Les outils de collecte et d'analyse des données**

Suivant la nécessité, il existe divers outils utilisés par l'auditeur pour les besoins de collecte et d'analyse des données. Pour notre étude sur la gestion des sinistres, nous utiliserons :

### **3.2.1. Outils de collecte des données**

Nous utiliserons comme outils : l'analyse documentaire, l'interview, l'observation physique.

#### **L'analyse documentaire**

Pour CHADEFAX, (1987, 248 : 22-27) « L'analyse documentaire se définit comme : « la consultation de documents internes ou externes à l'entité en vue de recueillir des données. Elle permet de s'imprégner des spécificités de l'entreprise et d'obtenir de cette façon des indications sur l'orientation future des travaux ». Autrement dit, elle consiste à l'exploitation des documents de l'entité afin de mieux comprendre le mécanisme et la maîtrise du processus de gestion de l'organisation. Les documents exploités sur le terrain seront : le manuel de procédures sur la gestion des sinistres, les dossiers sinistres par année de 1998 à 2008, les tableaux sur la gestion des sinistres antérieurs (contentieux général SENELEC), ND n° 079/2007 portant réaménagement du top management de la SENELEC, le contrat d'assurance, les avenants, la note de mise à jour du manuel de procédures.

#### **L'interview**

C'est un outil que l'auditeur utilise fréquemment dans sa mission. C'est un moyen d'échange dont l'objectif est d'obtenir une description des procédures, de mieux connaître l'organisation et particulièrement le processus de la gestion des sinistres et de son dispositif de contrôle interne. Parmi le personnel interviewé, nous pouvons citer certains agents que nous avons rencontré lors des entretiens à savoir : le CDAIO, le CDPL, le CDT, le CSJA, l'UODCG. Il convient de signaler que ces différents entretiens ont été effectués à l'aide de guide d'entretien et d'un questionnaire d'analyses des procédures (voir annexe 1) ; ce qui nous permettait de mieux orienter les échanges. Toutefois, en dépit des réponses données, les possibilités nous étaient offertes de revenir à chaque fois que subsistaient quelques points d'ombre.

## **L'observation**

« L'observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction ou d'une valeur. Elle permet de valider les informations recueillies lors de l'entretien et apprécier les diligences. Elle répond particulièrement aux objectifs d'audit d'existence et d'exhaustivité. Elle peut répondre aussi aux objectifs d'audit de valorisation, d'allocation, de droit et d'obligation. Par conséquent, nous nous sommes rendus à la centrale de " Bel Air " pour s'enquérir des conditions de travail (extincteurs, chaussure de sécurité, ...) et de l'état du matériel (groupe, pièces de rechange).

### **3.2.2. Outils d'analyse des données**

Une fois les données collectées, il nous faut les analyser à travers d'autres outils parmi lesquels : les vérifications, les rapprochements, le QCI, le narratif, le flow chart, la grille de séparation des tâches, le test de cheminement ou de conformité, le test de permanence, et le tableau des risques.

#### **Les vérifications**

Elles sont très fortement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques utilisés par l'auditeur pour veiller aux erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs. A partir des dossiers de sinistres antérieurs, nous avons vérifié par des calculs arithmétiques les factures constituant l'évaluation des dommages faite tant par l'entreprise que par le cabinet d'expertise.

#### **Les rapprochements**

Les rapprochements constituent pour l'auditeur, une technique de validation permettant de confirmer l'identité d'une information dès l'instant qu'elle se produit de deux sources différentes : c'est le cross control.

#### **Le questionnaire de contrôle interne**

Selon LEMANT (1995 : 195), « c'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de

l'entité ou de la fonction audité. Il sert à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne ».

Notre questionnaire de contrôle interne a permis d'explorer les différentes zones à risques pour chaque fonction.

### **Le narratif**

Le narratif est la description simple du processus. Lors de cette narration, on peut découper le processus en sous processus en vue de faciliter la compréhension des tâches. Aussi, en plus de la description narrative résultant des interviews, on associe les objectifs et le risque encouru. La description par diagrammes (flow-chart) permet d'avoir une vue globale de l'enchaînement des opérations de l'entreprise.

**Le flow chart** est la représentation graphique des flux de traitement des données afin d'identifier les éventuels risques de non respect des principes de séparation des fonctions ainsi que les manquements ou dysfonctionnements dans les circuits de diffusion et de circulation de l'information.

### **La grille de séparation des tâches**

« La grille de séparations des tâches est la photocopie à l'instant T de la répartition du travail » (RENARD, 2006 :347). Sa conception permet de déceler le dysfonctionnement quant à la séparation des tâches et d'y apporter remède. Elle sert également de document d'analyse des charges de travail de chaque salarié.

### **Les tests d'audit**

Les tests utilisés dans le cadre de notre étude sont : le test de conformité ou de cheminement et le test de permanence.

### **Le test de cheminement ou de conformité**

Le test de cheminement ou de conformité permet de s'assurer de l'application du dispositif de la gestion des sinistres le long du processus ou que la description du flow chart est conforme à la réalité, donc de vérifier la piste d'audit. Le respect des délais de déclaration du sinistre ou de transmission, les agents habilités à accomplir la tâche ; bref le respect des diligences constituerait les points de contrôle.

### **Le test de permanence**

Le test de permanence permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment tel que décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures sur la gestion des sinistres. A partir des points de contrôle qui ont permis le test de conformité, nous avons sélectionné un échantillon de quelques dossiers (15) pour réaliser notre test de permanence.

### **Les contrôles par recoupements**

Les contrôles par recoupement permettent à l'auditeur de s'assurer que l'authenticité d'une opération soit confirmée grâce au rapprochement de chiffres ou de faits provenant de sources différentes. Plus il y aura de sources d'information différentes, meilleure sera la véracité d'un élément. On distingue deux types de contrôles par recoupements, l'un interne, l'autre externe.

### **Le tableau des risques**

C'est le tableau par lequel on évalue le risque après son identification tout en mesurant son impact (conséquence) et le dispositif de contrôle tel formulé par RENARD (2006 : 224).

### **Conclusion**

Ce chapitre qui sert de guide pour la suite de notre étude nous a permis de retenir une démarche suivant notre modèle d'analyse tout en cernant les outils de collecte et d'analyse des données y afférents. Ainsi, elle annonce la seconde partie qui sera axée sur l'identification des risques, leur évaluation et l'analyse de ce processus.



## **Conclusion de la première partie**

La revue de la littérature que nous venons de faire à travers la première partie, a permis de présenter les principes fondamentaux de la gestion des risques de sinistre. L'identification des sinistres potentiels permet à l'auditeur d'avoir un regard particulier pour leur maîtrise.

Du point de vue de l'entreprise, la gestion des sinistres est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de l'entreprise.

La maîtrise des sinistres devrait combler une lacune en fournissant des lignes de conduite au bénéficiaire de l'assuré et que leur mise en oeuvre devrait améliorer la qualité du service fourni par les compagnies d'assurance.

La gestion du risque consiste à faire en sorte que la valeur de l'entreprise soit protégée et améliorée de manière rentable et durable. Le directeur général doit orchestrer l'approche du risque, ce qui nécessite une philosophie personnelle du risque ancrée dans une politique clairement énoncée.

Cette politique qui passe par une cartographie des risques aide à obtenir les statistiques de survenance et l'impact du sinistre sur le patrimoine. Bref, pour décider d'éviter, de maîtriser ou de conserver le risque, il convient de repérer, d'évaluer, de caractériser, de quantifier et de prendre en compte tout événement susceptible de porter gravement atteinte à la valeur de l'entreprise.

L'audit de la gestion des sinistres conduit à l'amélioration de l'efficacité, la transparence, le respect des procédures et la maîtrise de l'information entre l'assuré et l'assureur tout au long du processus de traitement des sinistres.

Après avoir présenté dans la première partie, les principes aboutissant à la gestion des sinistres et la manière dont l'audit devrait être mené, il sied de confronter les conditions de son applicabilité à la SENELEC à travers le cadre pratique de la deuxième partie.

## **Deuxième partie : CADRE PRATIQUE**

## **Introduction**

A partir de la méthodologie de l'étude décrite précédemment, il s'agira pour nous, de mettre en pratique l'audit de la gestion des sinistres de la SENELEC.

Pour ce faire, dans cette deuxième partie, nous présenterons la SENELEC, ensuite, viendra la description du dispositif mis en place par la SENELEC pour la gestion des sinistres. Puis, interviendra une analyse qui nous permettra d'identifier, évaluer et ressortir les forces et faiblesses auxquelles nous formulerons les recommandations pour corriger les éventuelles failles du système et améliorer le processus de gestion des sinistres.

## **CHAPITRE 4. PRESENTATION DE LA SENELEC**

De son nom commercial SENELEC, ce sigle découle de la Société Nationale d'Electricité dont le siège social est situé au 28 de la rue Vincent, Dakar. Dans son intérêt d'assurer le développement et le bien être social, elle a pour activités principales : la production, le transport, la distribution et la vente (commercialisation) d'énergie sur toute l'étendue du territoire sénégalais.

Pour une meilleure connaissance de l'entité, le présent chapitre traitera de la présentation de la SENELEC en donnant une vision globale de l'entreprise à travers l'historique, le cadre juridique, l'organisation, le fonctionnement et les données significatives de la SENELEC des deux dernières années.

### **4.1. Historique**

L'histoire de la distribution au SENEGAL a connu divers changements depuis la colonisation jusqu'à nos jours.

Suite à de la seconde de la guerre mondiale, le secteur industriel de l'électricité sénégalaise a subi une Elevées croissance du fait du repli sur le sol africain des grandes sociétés européennes. Durant cette période la demande a doublé passant de 7 à 174 millions de kilowattheures.

En 1953 après la mise en service de deux (2) turbines à vapeur à bel Air, cette localité enregistre son premier groupe et fournit une puissance de 12.8 MW jugé toujours insuffisante, Viennent s'ajouter ensuite deux autres groupes en 1959 et 1961.

Au seuil des indépendances la puissance installée est de 49900 kW. 6 ans plus tard, le premier groupe de la centrale 3 du Cap des biches est mis en service avec une puissance nominale de 27.7 MW ; un véritable exploit qui accroît l'intérêt des bailleurs et des investisseurs, le secteur a connu une ère de prospérité croissante et l'Etat du Sénégal sous le règne de son excellence léopol Sédar Senghor commence à participer à l'exploitation de l'électricité et possède le quart du capital des CEEOA.

En 1971 l'Etat sénégalais crée deux (2) sociétés : l'électricité du Sénégal, publique et responsable des investissements et la société Sénégalaise de distribution électrique, mixte et responsable de l'exploitation des ouvrages avec 50% du capital détenu par les CEEOA qui seront acquis par l'Etat Sénégalaise en 1982.

Au lendemain des années 70, la société de patrimoine électrique du Sénégal et la société chargée de l'exploitation des ouvrages (la société Sénégalaise de distribution d'énergie électrique) décidèrent d'unir leur savoir, savoir faire, pour le bien être de la nation Sénégalaise. En 1983, les deux sociétés décidèrent, de mettre ensemble leurs forces dans leur volonté commune de relever le défi de l'énergie au Sénégal.

C'est ainsi que fut créée la société nationale d'électricité (SENELEC) par la loi N° 83/72 du 05 juillet 1983 dont les premiers projets étaient destinés à l'accroissement des infrastructures. Il a été décidé de renforcer le parc de production, les réseaux de transport et de distribution ; ce qui a entraîné l'accroissement considérable du volume des ventes d'énergie.

La SENELEC a une mission prioritaire qui est de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire. Elle est assujettie au régime fiscal régi par le code général des impôts.

De brillants changements ont été constatés dans le domaine de l'électricité de 1985 à 1997 : les infrastructures et les puissances ont beaucoup augmenté, la capacité de la centrale 4 a été renforcée par la mise en place d'un groupe Diesel de 20MW.

Pour pallier certaines difficultés toujours existantes au sein de l'entreprise tel que le délestage et pour plus de rendement, de rentabilité dans la production d'énergie, le gouvernement avait décidé d'ouvrir son capital à l'actionariat privé et par la même occasion changer le cadre institutionnel. La société devient une société anonyme du consortium HYDRO QUEBEC ELYO le 28 janvier 1998 par la loi N°98-06 qui fixe le niveau de participation de l'Etat dans le capital social à 41% au maximum, celle des travailleurs à 10% et celle de l'opérateur (partenaire stratégique) à 33% soit 1/3 du capital au moins. Elle est à participation publique majoritaire soumise aux exigences de l'OHADA, et régie par l'acte uniforme relatif aux sociétés commerciales.

En avril 1998, la société subit un certain nombre de changements et des innovations majeures notamment du côté de la commercialisation et du marketing intégré verticalement, du découpage de la production et de la logistique.

C'est ainsi, avec les règles d'instauration du caractère privé des biens, que l'Etat décide de s'occuper des fonctions essentielles pour la bonne gestion de la société. Il assure la régularisation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, à travers le ministère de l'énergie, plus précisément, la Direction de l'énergie avec la collaboration de la commission de régularisation du secteur énergie, qui assume la tutelle administrative et technique du secteur énergétique.

En 2000 la SENELEC accroît sa capacité productive par la mise en service d'une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel Air. Néanmoins les problèmes persistent et les difficultés dans la distribution demeurent.

Le gouvernement décide de rompre avec ses partenaires stratégiques du consortium. Le 21 septembre 2000 la rupture est mise en « évidence et la société nationale d'électricité du Sénégal retourne dans le portefeuille de l'Etat sénégalais avec 100% des actions, l'unique actionnaire.

Depuis sa rupture avec ses partenaires stratégiques, l'Etat cherche toujours des améliorations. La société a changé de statut juridique elle est redevenue une société nationale dont le président du conseil d'administration est nommé (PCA) par l'Etat. Elle assure son autofinancement et l'équilibre de son compte d'exploitation.

Le 22 septembre 2000, l'Etat met en place une équipe de transition pour gérer au mieux les affaires courantes en attendant la nomination d'une nouvelle Direction. C'est trois (3) mois plus tard, le 5 janvier 2001 qu'une nouvelle Direction est nommée. Le retrait du consortium HYDRO QUEBEC ELYO est définitif. Un an plus tard la seconde opération de la privatisation fut entamée et le groupe VIVENDI ENVIRONNEMENT fut retenu. Les négociations restèrent sans suite et l'entreprise assure son fonctionnement grâce à la mise en place d'une stratégie d'investissement plus appropriée à ses besoins et à l'arrivée de l'énergie produite par le barrage de manantali.

En 2004, pour plus de clarté dans la gestion de la société et pour atteindre ses objectifs, la SENELEC signe avec ses employés une convention dénommée « SUXALI SENELEC » avec comme motif le redressement du secteur. Le plan s'articule autour de trois points :

Le client : fournir un service de qualité supérieur à un meilleur prix ;

Le personnel : faire retrouver à chaque collaborateur la fierté de travailler pour une entreprise appréciée et exemplaire qui l'implique. L'utiliser au mieux et l'accompagner dans son développement professionnel et personnel

L'actionnaire : faire de la société une entreprise (société) rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

En 2007, la situation de l'entreprise impose une adaptation du sommet de la structure en prenant en compte les préoccupations d'efficacité, d'économie et de responsabilité des directions en fondant sont réaménagement sur le Top Management de SENELEC régissant un nouvel organisation et le fonctionnement (Voir 4.3).

#### **4.2. Cadre juridique**

SENELEC est une société nationale à caractère industriel et commercial. Elle bénéficie d'une concession exclusive de la gestion des services publics de l'électricité. C'est pourquoi elle s'est vue octroyer un véritable droit réel sur les ouvrages, les installations et le domaine public nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

En contre partie de ses prérogatives de puissance publique SENELEC est astreint à l'accomplissement d'une mission d'intérêt général.

En raison du capital qui est nécessairement détenu en permanence par des personnes de droit public, le Conseil d'Administration prend une importance déterminante dans la vie de la société. Un conseil de surveillance statue sur l'augmentation ou la réalisation du capital. Quant à la comptabilité, les articles 25 et suivants du décret portant statut de la société précisent les règles de la tenue des comptes et des états financiers pour une gestion efficace des deniers de la société. Les articles 27 et suivants du décret précité nous indiquent les règles relatives à la désignation du commissaire aux comptes. Ces dispositions sont dans une certaine mesure parfaitement harmonisées avec celles prévues par l'acte uniforme relatif au droit des sociétés bénéficiant certes d'une relative autonomie dans la gestion du service public de l'électricité, SENELEC n'en demeure pas moins soumise à la tutelle qui s'exerce par le biais du ministère de l'énergie. L'état assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique, eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale.

### **4.3. Organisation et fonctionnement de la SENELEC**

Pour l'atteinte de ses objectifs, la SENELEC comme toute entreprise, est régie en son sein par un organigramme et un fonctionnement des directions qui la composent.

#### **4.3.1. Organisation**

L'organisation de la SENELEC a été intégralement refaite à partir de l'organigramme introduit à la suite d'un réaménagement structurel en 2007. (Voir l'organigramme en annexe)

#### **4.3.2. Fonctionnement**

La SENELEC est administré par un conseil composé de 7 membres. Le Directeur Général, nommé par le Conseil d'administration sur proposition du Chef de l'Etat, est entouré des éminents collaborateurs auxquels sont assignées les missions.

#### **4.3.3. Missions**

Pour l'atteinte de ses objectifs, la situation de l'entreprise impose une adaptation du sommet de la structure en prenant en compte les préoccupations d'efficacité, d'économie et de responsabilisations des directions et des délégations.

##### **4.3.3.1. Directeur Général Adjoint**

Dépendant directement du Directeur Général, il supervise par délégation du Directeur Général et il a sous son contrôle les structures de support telles : la Direction des Ressources Humaines, la Direction du Contrôle Général, la Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires juridiques, le Conseiller chargé de l'Environnement, de la Sécurité et de la Qualité et le Département de l'Approvisionnement.

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



#### **4.3.3.2. La Direction de la Production (D.P)**

Elle assure la maintenance et l'exploitation des installations de production de la société et le suivi des contrats d'opérations et de Maintenance (O&M). Elle gère les combustibles et les lubrifiants mis à sa disposition.

#### **4.3.3.3. Direction du Transport (D.T)**

Elle assure la maintenance et l'exploitation du Réseau de transport ainsi que l'exploitation des réseaux de télécommunication. Elle est également responsable du placement optimal des moyens de production du réseau interconnecté, des achats et importations d'énergie.

#### **4.3.3.4. Direction de la Distribution (D.D)**

Elle a pour mission l'élaboration des politiques et la fixation des objectifs globaux dans le domaine de la distribution ; elle assure la maintenance et l'exploitation du réseau Moyenne Tension et Basse Tension de Dakar et banlieue, y compris le dépannage. Elle assure un appui technique aux services distribution des délégations régionales en dehors de Dakar, le contrôle de la qualité de la fourniture sur tout le territoire national, la définition des doctrines, le contrôle de l'application des consignes de sécurité, la gestion des statistiques d'exploitation des caractéristiques techniques des ouvrages et des plans des réseaux de distribution. Elle a pour mission de lutter efficacement contre les pertes techniques en Moyenne Tension et en Basse Tension pour la réalisation d'un des objectifs à court terme de relèvement du rendement global de l'entreprise.

#### **4.3.3.5. Direction Finance et Comptabilité (D.F.C)**

Elle est responsable de l'enregistrement exact, exhaustif et traçable de toutes les transactions comptables et financières de la SENELEC, de l'établissement et de la présentation à bonne date et selon les règles de l'art des états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes. Elle est responsable de la gestion financière de l'entreprise et doit, à cet effet, assurer la satisfaction des besoins financiers d'investissement et d'exploitation au coût optimal. Elle doit assurer de façon satisfaisante les obligations financières vis-à-vis des bailleurs de fonds et des fournisseurs. Elle doit assurer un suivi strict des emprunts dont elle

surveille l'adéquation avec les possibilités de l'entreprise. Elle est responsable du Modèle Financier de la SENELEC.

#### **4.3.3.6. Direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques (DAPAJ)**

Elle gère les services administratifs et généraux, est responsable de la gestion du patrimoine. Elle est responsable de l'élaboration, de la mise en place des procédures administratives et des notes d'organisation. Elle gère les baux immobiliers et s'occupe des questions des assurances. Elle est responsable du traitement des dossiers contentieux entre la SENELEC et les clients et entre la SENELEC et les tiers ; elle est chargée de la sécurisation, au plan administratif, du patrimoine immobilier de l'entreprise. Elle peut solliciter en cas de besoin des services juridiques externes et dans ce cas veille à la bonne exécution des contrats qui en découlent.

#### **4.3.3.7. Les Délégations Régionales (D.R)**

Elles sont au nombre de quatre et toutes situées à l'intérieur du pays. Elles sont rattachées au Directeur Général dont elles assurent la fonction de représentation au niveau local. Elles ont pour mission la gestion administrative, technique et commerciale dans leur territoire, avec l'appui fonctionnel des directions techniques (production, Transport, Distribution) et de gestion clientèle du siège.

Pour la région de Dakar, la fonction distribution est entièrement gérée par la Direction de la Distribution et la fonction commerciale par la Direction de la Commercialisation et de la Clientèle.

#### **4.3.3.8. Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion (D.A.C.G)**

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités.

Elle est chargée de contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Elle doit apporter au Directeur Général, à travers un système d'informations fiables, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine les indicateurs de gestions technique, commerciale, comptable et financière pertinents et les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisation par rapport aux objectifs fixés pour informer et conseiller les directions opérationnelles et alerter le Directeur Général à

travers un tableau de bord. Elle s'appuie notamment sur les outils de gestion existants tels que le SIC, Oracle et GMAO.

Elle est chargée du reporting, de l'analyse des résultats de l'entreprise pour le Directeur Général, de l'élaboration du budget général de l'entreprise et du suivi de son exécution. Elle suit les tendances et l'évolution des résultats par rapport aux prévisions du Modèle Financier de la SENELEC.

Pour remplir pleinement ces missions, la direction d'audit et du contrôle gestion est dotée de deux (02) départements et des conseillers techniques

#### **4.3.3.8.1. Département d'audit interne, organisation**

Pour mener à bien ses objectifs, il est soumis au département d'audit interne, organisation des missions, des tâches et une structuration.

- **Missions**

Ce département est notre cadre contextuel, comme son nom l'indique, il a pour mission d'accompagner l'ensemble des directions dans la quête d'amélioration et de sécurisation de leur organisation et de leur gestion par la mise en place des procédures internes par la vérification de leur application et de leur mise à jour. En outre ce département veille à la sincérité et à la régularité des comptes, s'assure de l'exhaustivité des enregistrements comptables de toutes les transactions de la société, il participe enfin aux arrêtés de comptes.

L'objectif visé par ce département d'audit est de déceler les dysfonctionnements et les points de risques de dégradation du patrimoine en fournissant des propositions, recommandations et commentaires dans le but de renforcer l'efficacité des opérations effectuées ou en phase d'être exécutées.

- **Tâches**

Quant aux tâches qui lui incombent, la finalité des activités du département d'audit interne organisation et qualité est d'améliorer de façon substantielle l'organisation et la manière de travailler des unités de la SENELEC par la mise à disposition, de procédures et instructions de travail ou de propositions de meilleures méthodes. Les tâches peuvent se subdiviser au nombre de six :

- l'élaboration des procédures en liaison avec les centres de gestions

- le contrôle de la bonne application et le respect des procédures ;
- l'évaluation du contrôle interne qui fait partie des tâches majeures ;
- l'inventaire physique ;
- révision des comptes ;
- l'aide à la mise en place au sein de l'entreprise d'une organisation capable de garantir le respect de la politique définie et l'atteinte des objectifs fixés ;

- **Structuration**

Les missions d'audit et d'organisation sont conduites par des spécialistes et experts auxquels sont adjoints des assistants selon une méthodologie définie par les normes de l'IIA. La structure détaillée nous montre l'organisation du département (voir figure n°5).

#### **4.3.3.8.2. Département de contrôle de gestion**

Le département contrôle de gestion obéit à des missions, des tâches et une structuration pour la réalisation des performances à la SENELEC.

- **Mission**

Le département contrôle de gestion a pour mission de s'assurer que les ressources de la SENELEC sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité et pertinence, conformément aux objectifs de la SENELEC et que les actions vont bien dans le sens de la stratégie définie.

- **Tâches**

Les tâches qui incombent au département contrôle de gestion se résument en sept (7) volets :

- analyse de gestion ;
- élaboration et production de tableaux de bord de gestion ;
- analyse des coûts d'exploitation et des écarts ;
- plan et participation à la préparation du business plan ;
- élaboration du budget, suivi et contrôle budgétaire ;
- suivi des engagements pour une meilleure gestion prévisionnelle de la trésorerie ;
- production et analyse des écarts d'exécution budgétaire.

- **Structuration**

Le département contrôle de gestion est composé de deux services : un service plan et gestion (SPG) avec en son sein une " unité suivi des engagements ", et une " unité suivi budget et analyse " et un service analyse et reporting (SAR) avec en son sein une " unité études et analyse des coûts " et " une unité contrôle analytique ". (voir figure n°5)

#### **4.4. Données significatives de la SENELEC**

Ce paragraphe qui présente brièvement les activités de la société, donne une comparaison des tendances valeurs caractéristiques de la SENELEC au cours des deux dernières années à travers la production, le chiffre d'affaires, les ventes, la clientèle et le personnel.

##### **4.4.1. Production**

La production résulte du cumul d'énergie du réseau de la SENELEC (réseau interconnecté et non inter connecté) et les producteurs indépendants. L'énergie produite était de 2.305.625 MWh en 2007 contre 2.416.230 MWh en 2008 dont les deux tiers sont produites par le réseau interconnecté de la SENELEC.

##### **4.4.2. Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires connaît une évolution progressive d'une année à l'autre. En effet, de 187 milliards en 2007, il est passé à 224 milliards en 2008 soit une variation de 21%. La basse tension concourt à hauteur de 31%, le reste se partageant entre le moyenne et la haute tension.

##### **4.4.3. Ventes d'énergie**

Compte tenu des travaux d'électrification suite à l'OCI et des grands travaux de développement des villes du Sénégal, les ventes ont considérablement augmenté de 2007 à 2008.

##### **4.4.4. Clientèle**

La clientèle se chiffre à 659 305 en 2007 contre 720 300 en 2008 dont 19 898 abonnés sont sous le régime Woyofal. Le maximum de la clientèle revient à la basse tension avec 718 955 abonnés contre 1343 en moyenne tension et deux abonnés en haute tension.

#### 4.4.5. Personnel

Le personnel développe au sein de la SENELEC une cohésion dans le travail, veille à son patrimoine et à l'application des accords sociaux entre la Direction Générale et les partenaires sociaux. Son évolution au cours de la dernière décennie se présente comme suit :

Tableau 7 : Evolution de l'effectif du personnel CDI de 1999 à 2008

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>CADRES</b>	203	243	240	257	258	275	277	291	303	299
<b>MAITRISES</b>	901	947	974	949	978	1071	1085	1160	1219	1226
<b>EXECUTION</b>	617	536	523	531	452	511	701	900	988	933
<b>CUMUL</b>	1721	1726	1737	1737	1688	1857	2063	2351	2510	2458

**Source :** Nous même (inspiré du rapport annuel 2007, DRH, intranet Senelec)

#### Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de prendre connaissance de l'entité sur laquelle est basée notre étude à travers l'organisation et son fonctionnement. Il constitue un point focal qui nous conduira à décrire le dispositif de la gestion des sinistres, les mesures préventives et les structures y intervenant à travers le chapitre suivant.

## CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION DES SINISTRES

Dans la partie précédente, nous avons parlé de la manière de gérer les sinistres pour garantir un plan de continuité. La description de la gestion des sinistres consistera à retracer les opérations intervenant dans le traitement lorsque se produit un sinistre. Conformément aux exigences du syscoa, le manuel de procédures est un document qui « décrit les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations.» (Ogien, 2006: 420). Cette description précise de manière succincte par écrit les méthodes de travail au sein de l'entité en vue de faciliter le travail de supervision à la direction d'audit.

Outre le manuel existant, nous avons interviewé certains responsables pour comprendre la gestion des sinistres dans l'entreprise. Dans ce chapitre, nous exploiterons la manière dont le sinistre est géré et leur prévision par le management.

### 5.1. Description de la gestion des sinistres

Cette description est faite sous forme de narrative. En découpant notre processus de gestion des sinistres en sous processus (tâches), la description consistera de présenter à travers un tableau chaque tâche, les objectifs de contrôle interne et le risque lié. Ces tâches concernent le management, les unités d'exploitations, le service juridique, la comptabilité, l'assureur, le cabinet d'expertise et l'audit.

- **Le management**

Il n'est rien d'autre que la direction générale de l'entité

- **Unités d'exploitation**

Considérées comme lieux de survenance du sinistre, les unités d'exploitation constituent l'ensemble des centres d'exploitation de l'entreprise. Elles peuvent être rattachées à la production, à la distribution, au transport, à l'informatique, etc.

- **Service juridique**

Il sert de liaison entre l'entreprise et l'assureur. Il maîtrise les questions liées aux contrats et traitement de sinistres.

- **Comptabilité**

Enregistre les toutes les opérations comptables

- **L'assureur**

L'assureur s'assure de la garantie du sinistre et consulte le cabinet d'expertise pour une réelle évaluation du sinistre.

- **Le cabinet d'expertise comptable**

Le cabinet d'expertise intervient à titre consultatif, il est désigné par les deux parties en cas de désaccord. Son apport permet de départager l'assureur et l'assuré en produisant un rapport d'expertise d'évaluation réelle des dommages.

- **L'audit**

Le service d'audit interne intervient pour s'assurer du respect et de la mise en application des procédures. Lorsqu'il constate des dysfonctionnements, il peut exprimer le vœu de faire des investigations auprès de la Direction Générale.

Le tableau ci-dessous présente la description de la gestion des sinistres.

**Tableau 8 : Description de la gestion des sinistres**

Tâches	Objectifs	Risques en cas d'insuffisance
Management	S'assurer que la continuité de l'exploitation est garantie S'assurer de la politique de remplacement d'équipement S'assurer de la politique de gestion des ressources S'assurer de l'existence de procédures S'assurer de la couverture du patrimoine	Péril, de manque à gagner  Compétence Affectation du système Partage de dommages
Unité d'Exploitation (UE)	S'assurer que l'UE dispose des moyens de communication rapides possibles S'assurer de l'existence d'un registre (main courante) enregistrant opérations (exploitation) S'assurer que la direction, est informée de la survenance du sinistre S'assurer de la nature du sinistre S'assurer de la date, du lieu et l'heure de survenance S'assurer que le sinistre est déclaré aussitôt survenu S'assurer de l'existence d'un tableau de bord au niveau de l'UE en cas de sinistre S'assurer d'un rapport du sinistre S'assurer de la réception de la DAJR d'un numéro d'imputation (numéro de la série du sinistre) S'assurer de la prise en compte de toutes les informations liées à la réparation S'assurer de l'existence des factures de réparation des dommages (sinistre) S'assurer que le rapport technique final avec tous les détails possibles S'assurer de la transmission du rapport technique à la DAJR S'assurer que le dossier transmis est complet (rapport technique, coût de réparation, factures, transit, TVA, main d'œuvre,...)	Risque d'alourdissement Risque d'omission Manque de traçabilité, difficulté de reconstituer un check- list Non déclaration du sinistre, Risque de retard Risque de dénaturation du sinistre Risque de confusion Risque d'oubli Risque d'erreur  Risque d'approbation du sinistre Risque de mauvaise imputation des dépenses de sinistre Risque de non exhaustivité  Impossibilité de constitution d'un dossier complet  Non transmission du dossier à l'assureur Contestation et rejet du dossier Mauvaise évaluation du sinistre
	S'assurer de l'existence d'un registre (main courante) contenant toutes les informations S'assurer que le registre est bien tenu	Manque de suivi  Confusion



Service juridique (DAJR)	<p>S'assurer de la déclaration du sinistre par l'UE</p> <p>S'assurer de l'enregistrement correct du sinistre</p> <p>S'assurer que le sinistre est déclaré dans les délais</p> <p>S'assurer qu'une imputation comptable est communiquée à l'UE et à la Comptabilité</p> <p>S'assurer de la couverture du sinistre</p> <p>S'assurer de la déclaration du sinistre</p> <p>S'assurer du délai de déclaration</p> <p>S'assurer de la réception du rapport technique provenant de l'UE</p> <p>S'assurer que le dossier reçu est complet</p> <p>S'assurer que le rapport comporte tous les éléments probants (rapport technique, coût de réparation, factures, transit, TVA, main d'œuvre,...)</p> <p>S'assurer de la transmission du dossier complet à l'assureur</p> <p>S'assurer de la correcte évaluation par l'assureur</p> <p>S'assurer de la désignation d'un l'Expert-Assureur de commun accord en cas de désaccord</p> <p>S'assurer d'un accord marqué par la DAJR après la décision de règlement de l'assureur</p> <p>S'assurer de l'indemnisation par l'assureur</p> <p>S'assurer de la relance de l'assureur en cas de non règlement</p>	<p>Collusion</p> <p>Engagé toute la direction</p>
Comptabilité	<p>S'assurer de la réception de la DAJR d'un numéro d'imputation (numéro série du sinistre)</p> <p>S'assurer de la correcte enregistrement des dépenses de réparation suivant l'imputation</p> <p>S'assurer de la réalité des écritures comptables</p> <p>S'assurer de la provision constituée</p> <p>S'assurer d'un rapprochement des écritures</p> <p>S'assurer de la mise à jour du fichier</p>	<p>Non fiabilité de l'information</p> <p>Risque de non comptabilisation</p> <p>Erreur</p>
Assureur	<p>S'assurer de la déclaration du sinistre par la DAJR</p> <p>S'assurer que la déclaration est faite dans les délais</p> <p>S'assurer de la couverture du sinistre</p> <p>S'assurer de l'ouverture du dossier de sinistre</p> <p>S'assurer de la réception du dossier complet transmis par la DAJR</p> <p>S'assurer du traitement du dossier</p> <p>S'assurer de la correcte évaluation des dommages</p> <p>S'assurer de la transmission du dossier au Cabinet d'Expertise en cas de désaccord</p> <p>S'assurer de la réévaluation par un Expert-Assureur</p> <p>S'assurer de la décision de règlement</p>	<p>Mauvaise interprétation</p> <p>Contradiction</p> <p>Mauvaise évaluation</p>
Cabinet d'expertise	<p>S'assurer de réception d'un dossier d'expertise</p> <p>S'assurer de la demande d'expertise par les deux parties (l'entreprise et l'assurance)</p> <p>S'assurer de l'existence d'un rapport technique d'expertise après descente sur les lieux</p> <p>S'assurer de la contre expertise</p> <p>S'assurer de la prise en compte termes de contrat lors de la contre-expertise (franchise, vétusté, ...)</p> <p>S'assurer de la correcte évaluation d'expertise</p>	<p>Mauvaise évaluation</p> <p>Collusion</p> <p>Mauvaise interprétation</p>
Audit	<p>S'assurer du respect des procédures décrites</p> <p>S'assurer du respect des délais à chaque niveau opérationnel</p> <p>S'assurer de l'existence, de l'exhaustivité dans le traitement de l'information comptable</p> <p>S'assurer de la mise à leur disposition des états trimestriels sur la gestion des sinistres</p> <p>S'assurer de l'indemnisation par l'assureur</p> <p>S'assurer de l'évaluation</p> <p>S'assurer des rapports sur la gestion des sinistres</p>	<p>Incompatibilité</p> <p>Fraude</p>

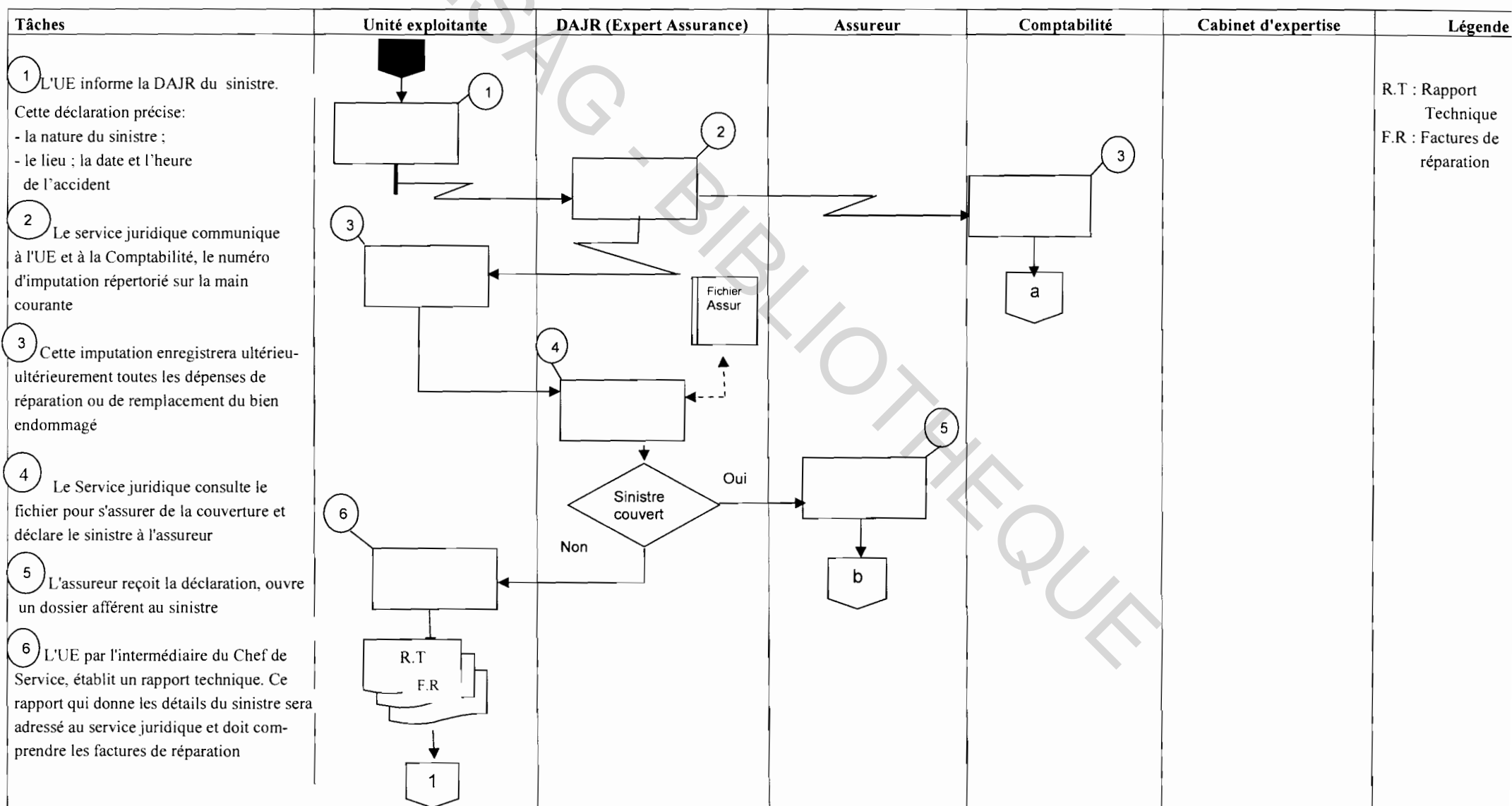
**Source** : Nous même

## **5.2. Diagramme de gestion des sinistres**

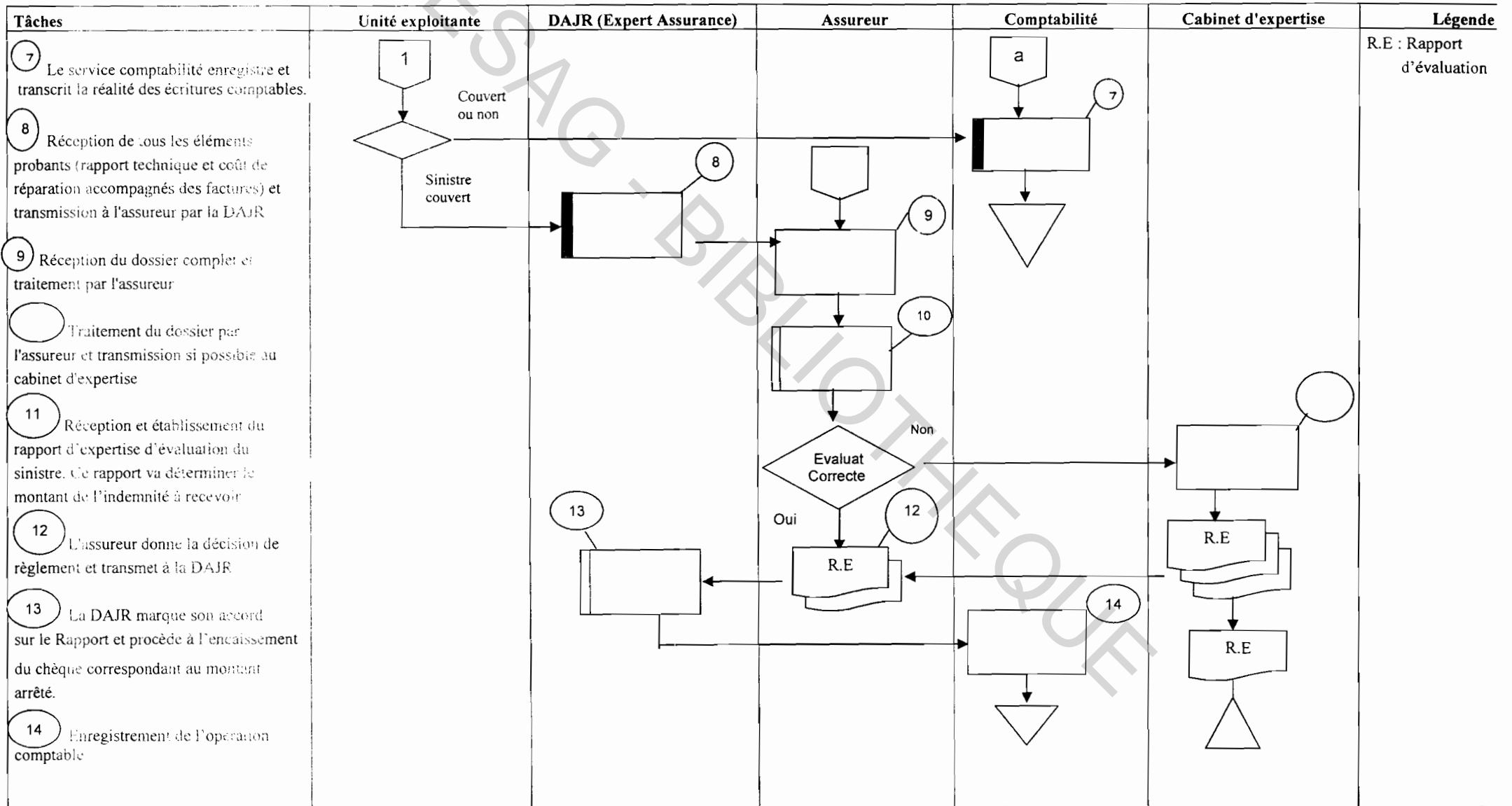
Le dispositif ainsi décrit se résume sous forme de représentation graphique à travers le diagramme sur la gestion des sinistres en guise de flow chart (voir figure 4, page suivante).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Flow shart sur la gestion des sinistres à la SENELEC



*Audit de la gestion des sinistres : Cas de la Société Nationale d'Electricité (SENELEC)*



Source : Nous même (conçu selon le manuel de procédures et à la suite des entretiens)

### **5.3. Description du dispositif de prévention du sinistre**

Bien que le risque zéro n'existe pas, et qu'il soit un événement aléatoire, ces derniers s'entourent des mesures de protection permettant d'éviter ou de réduire le sinistre. Pour prévenir du sinistre, l'entreprise combine des instruments d'organisation, techniques et juridiques.

#### **5.3.1. Direction générale**

C'est dans sa politique de management que la direction générale se préserve contre le sinistre ; Celle-ci s'entoure des instruments d'organisation pour la gestion et la maîtrise des sinistres. Conscient de la culture du risque de sinistre dont les dispositions doivent être prises avant, pendant et après, celle-ci développe :

- pour sa prévention, par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, l'externalisation de certains fonctions, la formation redondante ;
- pour sa protection, tels que des plans de sauvegarde ou de suivie

#### **5.3.2. Unités d'exploitation**

Pour ce prévenir du risque de sinistre, les unités d'exploitation usent des instruments techniques. Sur ce, elles se conforment aux instructions du constructeur pour la maintenance et l'entretien des équipements. Elles veillent à la vétusté des pièces, procèdent au remplacement voire le renouvellement du matériel de temps en temps. Le personnel exploitant suit le fonctionnement des machines en vue de contrôler tout signal (bruit) anormal. Les U.E disposent d'équipements de sécurité (protection) et des extincteurs en cas d'incendie.

#### **5.3.3. Service juridique**

Usant des instruments juridiques, ce service définit les clauses contractuelles de limitation de responsabilités. Pour éviter un sinistre avec l'assurance, le service juridique doit être vigilant et aider la direction dans la prise de décision relative à la signature des contrats d'assurance.

#### **5.3.4. L'audit interne**

La direction d'audit interne accompagne la direction dans la prévention contre tout sinistre en évaluant les écarts sur l'efficacité, la performance et l'atteinte des objectifs au regard de la norme.

#### **5.4. Patrimoine couvert**

Pour garantir sa continuité, la SENELEC assure la couverture de l'ensemble de son patrimoine ou l'impact est important. La couverture en assurance est importante compte tenu du risque auquel la société est exposée.

#### **5.5. Patrimoine non couvert**

La SENELEC a garanti la couverture de l'ensemble de son patrimoine jusqu'en décembre 1993. Compte tenu de la dévaluation du FCFA annoncée à Dakar le 12 janvier 1994, la prime d'assurance avait doublé de 50% et celle-ci pesait sur les charges de la société. Ainsi, la SENELEC avait décidé d'éliminer la couverture de certains de ses équipements tels que le dispatching de Hann en vue de minimiser les charges.

Outre le dispatching, il sied de signaler que les lignes de transport et les postes de transformations MT/BT ne sont pas couverts. Le risque étant moindre, il n'est pas nécessaire à l'heure actuelle de souscrire une police d'assurance pour ce type de matériel.

#### **5.6. Structures internes de gestion des sinistres**

Les structures qui interviennent dans la gestion des sinistres sont les unités d'exploitations, la Direction du Patrimoine (Service Juridique), la comptabilité et la direction d'audit. La description de ces structures passera par leur organisation, les moyens à leur disposition et les difficultés rencontrées.

##### **5.6.1. Au niveau de l'unité exploitante**

La SENELEC dont le maillon de sa chaîne se résume aux activités de Production – Transport et Distribution ; draine plusieurs risques dans chaque direction. Dans le cas des sinistres

internes, les unités d'exploitation sont considérées comme des points de départ de la survenance de tout sinistre car elles sont au cœur de l'exploitation. Chacune de ces directions gère minutieusement les tâches dévolues pour une meilleure amélioration de la qualité et garantir la continuité du service.

### **5.6.2. Au niveau du service juridique**

La direction de l'Administration, du Patrimoine et des Affaires Juridiques par l'intermédiaire des services appropriés, apporte son assistance à toutes les directions sur l'ensemble des questions juridiques se rapportant à l'entreprise. Elle contribue positivement à la négociation et la conclusion des polices d'assurance et à tout autre contrat que peut signer l'entreprise dans le cadre de ses activités.

Elle veille à la bonne exécution des polices d'assurance, à leur adaptation aux besoins de la société et à la gestion des dossiers sinistres. Le service juridique sert de trait d'union entre la direction et l'assureur.

### **5.6.3. Au niveau de la comptabilité**

Elle est responsable de l'enregistrement exact, exhaustif et traçable de toutes les transactions comptables et financières relatives au sinistres par l'établissement et la présentation à bonne date et selon les règles de l'art des états financiers de synthèse approuvés par les auditeurs externes.

En effet, chaque fois qu'il y a sinistre la comptabilité ouvre, un dossier doté d'un numéro de compte en comptabilité générale selon l'ordre chronologique avec réflexion en comptabilité analytique en prenant soin que la terminaison des deux comptes (générale et analytique) soient identiques (même numéro d'ordre). Cette imputation comptable va ultérieurement enregistrer toutes les dépenses de réparation ou de remplacement du bien endommagé.

Dans la mise en place de Oracle/FA « gestion des sinistres » les numéros devront être attribués automatiquement en temps procédés à la circularisation des assurances en collaboration avec la comptabilité pour la confirmations des soldes.

#### 5.6.4. Au niveau de l'Audit interne

Outre l'audit comptable et financier, proche de la certification des comptes qu'il est sensé assurer au sein de l'entreprise, l'auditeur interne est plus tourné vers l'audit opérationnel dans la révision des procédures.

#### **Conclusion du chapitre**

Cette description de l'existant nous a donné de manière détaillée le traitement des sinistres par les différentes structures intervenant dans la gestion du sinistre depuis la survenance jusqu'au règlement. Elle nous servira de comparaison dans la suite de notre étude pour s'assurer des écarts avec le manuel existant.



## **CHAPITRE 6 : ANALYSE DE LA GESTION DES SINISTRES**

Après la description du dispositif de gestion et de prévision des sinistres mis en place, il sied dans ce chapitre, d'identifier les risques, les évaluer et analyser le dispositif.

Ainsi, comme nous l'avons développé plus haut, la gestion des sinistres repose sur trois moments principales avant, pendant et après. Il s'agit de l'avant sinistre, pendant le sinistre et après le sinistre. Bien entendu que chaque moment prend en compte tous les domaines (sous processus) liés à ce processus.

Outre le tableau préconisé par Jacques R, nous nous servirons également des éléments énumérés dans le chapitre 3 à savoir la grille de séparation des tâches, le QCI, le test de conformité et le test de permanence sans oublier le contrôle par recoupement.

A la suite de cette appréciation interviendra une analyse de ce dispositif à travers les forces et faiblesses auxquelles déboucheront les recommandations pour une éventuelle amélioration du système.

### **6.1. Identification des risques liés à la gestion des sinistres**

L'identification des risques est un passage obligé dans la gestion de risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Pour déterminer les zones à risque pendant notre identification, nous procéderons par les trois moments annoncés précédemment à savoir avant, pendant et après.

L'identification des risques de sinistres à travers chaque moment se fera à partir du tableau de risques préconisé par Renard (2007 : 224) qui comprend les rubriques ci-après : composantes, objectif de contrôle, risque, évaluation, dispositif de contrôle et constat.

**Légende** : I : important ; M : moyen ; F : faible

### 6.1.1. Identification des risques liés à l'avant sinistre

Elle consiste à déceler tous les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs lorsque la direction n'a pas une bonne politique de management ou tout au moins lorsque les précautions ne sont pas prises à l'avance. Nous pouvons les énumérer à travers le tableau ci-après :

**Tableau 9 : Identification des risques liés l'avant sinistre**

Composantes	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Management	- S'assurer d'un plan de continuité	1. Péril	f	Investissement en immobilisations	Oui
	S'assurer de la compétence du personnel et de leur disponibilité	3. désagrément persistant	f	Affectation d'une structure de gestion de sinistre dans chaque direction	Non
Unité d'exploitation	Disposer de nouveaux équipements Renouveler, entretenir et veiller au matériel	3. Panne de transformateur	M	Maintenance et entretien conformes aux instructions du constructeur	Oui
		4. Avaries groupe	M		
		5. Incendie	F		
		6. Bris de machine	M		
S'assurer que les conditions de travail sont requises	7. Accident	M	Sécurité et protection	Oui	
	8. Vol de câbles, matériel	F			
	9. Chute de pylône,	F			
	10. Chute de poteau	F			
Disposer de moyens de communications performants	11. Mécontentement	F	Existence de tous les moyens possibles : téléphone, internet, fax, intranet	Oui	
	12. vol	M			
S'assurer que les sinistres sont normaux	13. Usurpation	F	Exhaustivité de la survenance du sinistre	Parfois imaginaire	
	14. faux et usage de faux	f			
Juridique	S'assurer que contrats sont bien négociés	15. Omission	I	Définition des critères de recrutement	Oui
	S'assurer d'un registre sinistre	16. Retard d'informer la hiérarchie	I		
Comptabilité matière	S'assurer de la bonne tenue de la comptabilité	17. collusion	f	Inventaire permanente du matériel (patrimoine)	Oui
		18. Perte pour l'entreprise	M		
Assurance	- s'assurer de la couverture totale du patrimoine	19. Confusion	f	Couverture totale	Non
	S'assurer des avenants de contrat	20. transcription tardive	M	Changement de la prime	Non
Audit	- S'assurer de l'existence des procédures	21. Rupture du matériel dans le stock	I	Existence de manuel de procédures	Oui
		22. Non dédommagent	M		
		23. Non prise en compte de nouvelle technologie	I		
		24. Prévisions subjectifs	M		

**Source :** Nous-même

### 6.1.2. Identification des risques liés au traitement de sinistre (pendant)

La maîtrise des risques recensés concourt au non respect des bonnes pratiques. Elle consiste à déceler tous les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs lorsque survient un sinistre. Le tableau suivant nous donne la liste des risques éventuels au niveau de la SENELEC:

**Tableau 10 : Identification des risques liés au traitement de sinistre**

Composantes	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
Management	S'assurer de la prévision budgétaire	25. Dépassement	I	Suivi budgétaire	Non
	Garantir un plan de continuité	26. Délai d'intervention 27. Qualité du service	I I	Conception d'un plan de continuité	Oui
	S'assurer d'un plan de formation des agents	28. D'incompétence	M	Elaboration et application d'un plan de formation	Oui
UE	S'assurer du suivi régulier du fonctionnement et des exploitations	29. Maladresse 30. Inattention 31. Imprudence 32. Mauvaise présentation des statistiques	f f f M	Rotation des agents d'exploitation Existence d'un logiciel de gestion des sinistres	Oui Oui Non
	S'assurer de la déclaration du sinistre au service juridique	33. Non déclaration	M	Nombre de jour décrit dans le MP	Oui
	S'assurer de l'ouverture d'une imputation pour les dépenses liées à la réparation	34. Fraude	I	Conformité de la référence entre l'UE, la comptabilité et le service juridique	Oui
	S'assurer de l'existence des factures de réparation	35. Absence des pièces justificatives	f	Existence d'éléments probants	parfois
	S'assurer du rapport de sinistre en 3 exemplaires	36. Non traçabilité	f	Respect des procédures	Oui
	S'assurer de la fiabilité des informations liées au sinistre	37. mauvaise tenue et suivi de sinistre	F	Disposer d'un logiciel de gestion des sinistres	Non
	S'assurer de la disponibilité et de la mobilité des équipes d'intervention ;	38. Préjudice sur le service offert	F	Personnel suffisant Moyens roulants disponibles	Non Oui
	S'assurer qu'il existe un système de motivation	39. Mauvais rendement Démotivation	I	Motivation du personnel	Non
	Juridique	S'assurer de la transmission de la référence pour les éventuelles réparations	40. Imputation erronée	M	Existence de numéro de série par type de sinistre
S'assurer de l'ouverture du dossier du sinistre		41. Oubli, 42. Retard	F	Aussitôt le sinistre déclaré	Oui
S'assurer de la réception du dossier complet provenant de l'UE		43. Rejet, incomplet	M	Dossier comportant tous les éléments probants	Pas toujours
Comptabilité	S'assurer de l'enregistrement correct des opérations,	45. Erreur 46. Collusion	F M	Fiabilité des informations Collaboration étroite avec la comptabilité matière	Oui Non
	S'assurer de l'exhaustivité des opérations	47. Non fiabilité des opérations comptables	F	Correct enregistrement des opérations comptables	Oui
Assurance	S'assurer que le sinistre est garanti	48. Patrimoine non assuré	I	Transmission à l'assureur	Non
	S'assurer de la transmission du dossier de sinistre dans les délais	49. Image de marque	M	Respect des délais	Oui

Audit	S'assurer de l'application effective des procédures	50. opérations erronées	F	Correcte application des instructions	Oui
-------	---	-------------------------	---	---------------------------------------	-----

**Source :** Nous-même

### 6.1.3. Identification des risques liés l'après sinistre

Elle consiste à lister tous les risques susceptibles après que le sinistre soit produit. à la suite d'un sinistre. Ces risques sont le plus souvent liés aux procédures. Pour le cas de la SENELEC, ces risques se déclinent comme suit :

**Tableau 11 : Identification des risques liés à l'après sinistre**

Composantes	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de CI	Constat
management	S'assurer du suivi régulier des sinistres	51. négligence	f	Existence d'un logiciel sur la gestion de sinistre	Non
UE	Produire un rapport technique du sinistre	52. Contradiction 53. Malentendu	I M	Reporting	Oui
	Gestion efficace et S'assurer de l'intégrité de l'information	54. Manque de transparence	F	Respect des règles de gestion	Oui
	Garantir un plan de continuité	55. Qualité du service	I	Conception d'un plan de continuité	Oui
Juridique	Garantir une bonne interprétation des contrats	56. Collusion 57. Litige 58. Contentieux	F I I	Définition des critères de recrutement Existence de rapport	Oui Oui
	S'assurer d'une correcte évaluation	59. engager seul la société	M	Commission d'arbitrage du dédommagement	Non
	Relancer l'assureur	60. Incompatibilité 61. Relance effectuée par deux services	F M	Séparation de tâches Automatisation de la procédure de relance	Non Non
	S'assurer de la réalité du recouvrement	62. Détournement des créances	I	Existence d'un comité de recouvrement	Non
Comptabilité	Fiabilité des résultats financiers S'assurer de la solvabilité	63. Provision 64. Non recouvrement	I M	Constitution des provisions Commission de recouvrement	Oui Non
	Suivi des comptes de sinistres	65. Comptabilité erronée	M	Rapprochement (mise à jour) des chiffres entre les services	Oui
Assurance	S'assurer du règlement par l'assureur	66. Insolvabilité 67. Règlement tardif	I	Cumul de créances à recouvrer	Oui
Cabinet d'expertise	S'assurer de la correcte évaluation des dommages	68. Désaccord de l'évaluation	I	Critère de détermination de l'expert assurance	Oui
Audit	S'assurer de l'application effective des procédures	69. Non fiabilité des opérations comptables	F	Correct enregistrement des opérations comptables	Oui

**Source :** Nous-même

### 6.3. Evaluation des risques

Faisant suite au tableau ci-dessus préconisé par Jacques Renard, il donne une évaluation du risque. Celui-ci peut-être :

- important lorsque les conséquences sont considérables ;
- moyen lorsque les conséquences sont raisonnables ;
- faible lorsque les conséquences sont minimales mais non négligeables.

Ainsi, l'évaluation des risques consistera à déterminer la probabilité de survenance et la gravité de l'impact du sinistre sur l'entreprise. De ces deux critères, nous utiliserons une cotation pour leur évaluation.

#### 6.3.1. Evaluation de la probabilité de fréquence

Suite aux entretiens, à l'analyse documentaire (tableau sur les sinistres) et à l'appréciation de l'environnement du contrôle interne, l'évaluation de la probabilité de fréquence s'est faite sur la base d'une échelle de mesure qui tient compte des caractéristiques de chaque sinistre. Du tableau suivant, est attribué une cotation pour chaque probabilité en fonction de la description retenue.

**Tableau 12 : Echelle de mesure de la probabilité de survenance du risque**

Cotation	Probabilité	Description
5	Très élevée	Il y a un fort pourcentage de survenance du sinistre
4	Elevée	Il y a de bonne chance que le sinistre survienne
3	Moyenne	Il est possible que le sinistre se produise
2	Faible	Il y a peu de chances que le sinistre se produise
1	Très faible	Il est pratiquement impossible que le sinistre se produise

**Source** : Nous-même

En fonction des risques identifiés, le tableau ci-après présente la probabilité de survenance du sinistre. Il comprend quatre colonnes dont : le risque identifié, la cotation, la catégorisation de la probabilité et enfin les caractéristiques y afférentes.

Tableau 13 : Probabilité de survenance du risque de sinistre

Risques	Cote	Probabilité	Observations*
1. Péril	1	Très faible	Continuité garantie pour tous
2. désagrément persistant	2	Faible	Centralisation de la gestion des sinistres
3. Panne de transformateur	3	Moyenne	Surcharge
4. Avaries groupe	3	Moyenne	Etat du matériel
5. Incendie	3	Moyenne	Mauvais contact
6. Bris de machine	4	Elevée	dysfonctionnement
7. Accident	3	Moyenne	Inattention
8. Vol de câbles	2	Faible	Destruction de la chose publique
9. Chute de pylône	1	Très Faible	Environnement
10. Chute de poteaux	2	Faible	Choc occasionné par les conducteurs de véhicules
11. Mécontentement	1	Très faible	Mauvaise traitement
12. Vol du matériel	2	Faible	Mauvaise foi
13. Usurpation	2	Faible	Ethique et procédure
14. faux et usage de faux	1	Très faible	Défaillance de procédures
15. Omission	2	Faible	Tableau de bord
16. Retard d'informer la hiérarchie	1	Très faible	Défaillance de procédures
17. Collusion	2	Faible	Environnement de contrôle
18. Perte pour l'entreprise	2	Faible	Environnement de contrôle
19. Confusion	1	Très faible	Séparation de tâches
20. transcription tardive	2	Faible	Procédures
21. Rupture du matériel dans le stock	1	Très faible	Inventaire permanent des immobilisations
22. Non dédommagement	3	Moyenne	Dossier incomplet
23. Non prise en compte de nouvelle technologie	1	Très faible	Non renégociation des contrats
24. Prévisions subjectifs	2	Faible	Imprévisibilité du dysfonctionnement
25. Dépassement	1	Très faible	Budget discuté à l'avance
26. Délai d'intervention	2	Faible	procédures
27. Qualité du service	1	Très faible	désagrément
28. D'incompétence	1	Très faible	Critère de recrutement
29. Maladresse	1	Très faible	Critère de recrutement
30. Inattention	1	Très faible	Critère de recrutement
31. Imprudence	1	Très faible	Critère de recrutement
32. Mauvaise présentation des sinistres	4	Elevée	Non uniformisation des tableaux
33. Non déclaration	2	Faible	Procédure
34. Fraude	2	Faible	Procédures de contrôle
35. Absence des pièces justificatives	2	Faible	Difficulté de rassemblement
36. Non traçabilité	2	faible	Procédure
37. Mauvaise tenue et suivi de sinistre	3	Moyenne	Manque de logiciel de gestion des sinistres
38. Préjudice sur le service offert	1	Très faible	Ethique et obligation
39. Mauvais rendement Démotivation	1	Très faible	incurie
40. Imputation erronée	1	Très faible	défaillance
41. Oubli	1	Très faible	Défaillance de procédures
42. Retard	1	Très faible	Défaillance de procédures
43. Rejet, incomplet	2	Faible	Délais de déclaration
45. Erreur	2	Faible	Défaillance
46. Collusion	2	Faible	Complot
47. Non fiabilité des opérations comptables	2	Faible	Défaillance de procédure
48. Patrimoine non assuré	2	Faible	Taux élevé de la prime
49. Image de marque	1	Très faible	Procédure
50. opérations erronées	1	Très faible	Environnement
51. négligence	3	Moyenne	Manque de suivi
52. Contradiction	1	Très faible	Interprétation
53. Malentendu	1	Très faible	Environnement
54. Manque de transparence	1	Très faible	Procédure
55. Qualité du service	2	Faible	Environnement
56. Collusion	3	Moyenne	Procédure
57. Litige	5	Très élevée	Divergence
58. Contentieux	5	Très élevée	Désagrément
59. Engager seul la société	4	Elevée	Procédure
60. Incompatibilité	1	Très faible	Procédure
61. Relance effectuée par deux services	2	Faible	Procédure
62. Détournement des créances	2	Faible	Procédure
63. Provision	4	Elevée	Procédure
64. Non recouvrement	3	Moyenne	Organisation
65. comptabilité erronée	1	Très faible	Procédure
66. Insolvabilité	5	Très élevée	Catégorie d'assurance
67. Règlement tardif	5	Très élevée	Conséquence de la catégorie d'assurance
68. Désaccord de l'évaluation	4	Elevée	Dispositions générales

69. Non fiabilité des opérations	1	Très faible	Environnement
----------------------------------	---	-------------	---------------

Observation\* : les raisons concourant à cette probabilité

**Source** : Nous-même

### 6.3.2. Evaluation de l'impact du risque de sinistre

L'évaluation de l'impact qui se fera à travers un tableau, résultera de la catégorie d'affectation du sinistre. Cette catégorisation résulte d'une cotation de 1 à 5 qui peut être catastrophique, majeur, modéré, mineur, ou insignifiant. Le tableau ci-dessous mesure l'impact du risque de sinistre :

**Tableau 14 : Echelle de mesure de l'impact du risque de sinistre**

Cotation	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences lourdes pouvant affecter l'activité et nécessitant plusieurs moyens financiers
4	Majeur	Conséquences graves ne pouvant affecter l'activité mais nécessitant assez de ressources
3	Modéré	Conséquences modérées dont l'impact est significatif bien qu'occasionnant des moyens financiers raisonnables
2	Mineur	Impact faible ne perturbant pas l'activité et n'engageant pas trop de moyens
1	Insignifiant	Impact très négligeable

**Source** : Nous même

**Tableau 15 : Evaluation de l'impact du risque de sinistre**

Risque	Cotation	Catégorie	Description
1. Péril	5	catastrophique	Affectation totale de l'activité
2. désagrément persistant	2	Mineur	Manque à gagner, objet de poursuite
3. Panne de transformateur	3	Modéré	Perturbation de l'activité
4. Avaries groupe	4	Majeur	Indisponibilité de groupe de rechange ; nécessitant parfois une commande à l'étranger
5. Incendie	3	Modéré	Fonction du temps d'intervention à cause de l'existence d'extincteur
6. Bris de machine	3	Modéré	Fonction de l'entretien et de la maintenance
7. Accident	3	Modéré	Fonction du risque résiduel, accident de travail
8. Vol de câbles	2	Mineur	Fonction de la permanence de l'activité
9. Chute de pylône	1	Insignifiant	fonction de l'érosion, ...
10. Chute de poteau	1	insignifiant	Fonction de mauvaise conduite des usagers, vétusté
11. Mécontentement	1	Insignifiant	Motivation du personnel
12. Vol	2	Mineur	Fonction de l'opportunité qui se présente
13. Usurpation	1	Insignifiant	Séparation des tâches
14. faux et usage de faux	1	Insignifiant	Modèle,
15. Omission	1	Insignifiant	Procédure
16. Retard d'informer la hiérarchie	1	Insignifiant	Surtout pour le patrimoine non couvert
17. Collusion	2	Mineur	Pour l'intérêt commun du personnel
18. Perte pour l'entreprise	1	Insignifiant	Qualité du personnel et compétence
19. Confusion	1	insignifiant	Séparation des tâches
20. transcription tardive	2	Mineur	Fiabilité de l'information comptable
21. Rupture du matériel dans le stock	2	Mineur	Disponibilité des pièces de rechange

22. Non dédommagent	1	Insignifiant	Part négligeable du patrimoine non couvert
23. Non prise en compte de nouvelle technologie	2	Mineur	Formation continue, existence du CFP
24. Prévisions subjectifs	4	Majeur	Amalgame dans les attributions occasionnant des erreurs
25. Dépassement	1	Insignifiant	Marge large pour garantir la continuité
26. Délai d'intervention	1	Insignifiant	Disponibilité du personnel
27. Qualité du service	2	Mineur	Courant souvent de très bonne qualité
28. D'incompétence	1	Insignifiant	Politique d'embauche bien définie
29. Maladresse	1	Insignifiant	Compétence
30. Inattention	1	Insignifiant	Compétence
31. Imprudence	1	Insignifiant	Compétence
32. Mauvaise présentation des statistiques	2	Mineur	Présenté en Excel, la mise à jour non programmable
33. Non déclaration	2	Mineur	Perte
34. Fraude	2	Mineur	Non transparence des comptes liés au sinistre
35. Absence des pièces justificatives	1	Insignifiant	Retarde le processus du dossier d'assurance
36. Non traçabilité	1	Insignifiant	Non transparence des opérations
37. Mauvaise tenue et suivi de sinistre	2	Mineur	Qualité de l'information sur la gestion du sinistre
38. Préjudice sur le service offert	2	Mineur	Disponibilité de ressources d'intervention
39. Mauvais rendement, Démotivation	1	Insignifiant	Evaluation et motivation du personnel
40. Imputation erronée	2	Mineur	Meilleure évaluation par type de sinistre
41. Oubli	1	Insignifiant	Rendement
42. Retard	3	Modéré	Temps de constituer un dossier complet
43. Rejet, incomplet	2	Mineur	Inadvertance
45. Erreur	1	Insignifiant	Prudence dans le traitement
46. Collusion	3	Modéré	Incompatibilité des pouvoirs
47. Non fiabilité des opérations comptables	2	Mineur	Mise à jour souvent retardée
48. Patrimoine non assuré	1	Insignifiant	pour diverses raisons, soit liée à la prime élevé, soit au risque négligeable
49. Image de marque	2	Mineur	Performance de l'entreprise
50. opérations erronées	1	Très faible	Qualité de l'information
51. Négligence	1	Insignifiant	Logiciel de présentation des statistiques
52. Contradiction	1	Insignifiant	En cas d'une contre évaluation par un expert
53. Malentendu	1	Insignifiant	Pour non respect des instructions
54. Manque de transparence	1	Insignifiant	Exhaustivité des pièces justificatives
55. Qualité du service	2	Mineur	Continuité de l'exploitation
56. Collusion	2	Mineur	Intérêt individuel
57. Litige après sinistre	4	Majeur	Cas de force majeure
58. Contentieux après sinistre	4	Majeur	Préjudices causés
59. Engager seul la société	3	Modéré	constitution de commission paritaire
60. Incompatibilité	2	Mineur	Manque à gagner
61. Relance effectuée par deux services	1	Insignifiant	Crédibilité de l'entreprise
62. Détournement des créances	1	Insignifiant	Perte financière
63. Provision	2	Mineur	Etats financiers
64. Non recouvrement	3	Modéré	Chiffre d'affaires
65. Comptabilité erronée	1	Insignifiant	Etats financiers
66. Insolvabilité	4	Majeur	Manque à gagner
67. Règlement tardif	4	Majeur	Etats financiers
68. Désaccord de l'évaluation	4	Majeur	Perte financière
69. Non fiabilité des opérations	1	Insignifiant	Etats financiers

**Source :** Nous-mêmes

#### 6.4. Hiérarchisation des risques de sinistre

Comme nous l'avons annoncé plus haut, cette hiérarchisation sera faite par rapport à la probabilité et l'impact.

##### 6.4.1. Hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à la probabilité

Le tableau ci-dessous montre la hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à la probabilité d'occurrence.



Tableau 16 : Hiérarchisation du risque de sinistre par rapport à la probabilité

Risque de sinistre	Probabilité d'occurrence	
	Cotation	Catégorie
56. Litige	5	Très élevée
57. Contentieux	5	Très élevée
65. Insolvabilité	5	Très élevée
66. Règlement tardif	5	Très élevée
32. Mauvaise présentation des sinistres	4	Elevée
58. engager seul la société	4	Elevée
67. Désaccord de l'évaluation	4	Elevée
62. Provision	4	Elevée
3. Panne de transformateur	3	Moyenne
4. Avaries groupe	3	Moyenne
5. Incendie	3	Moyenne
7. Accident	3	Moyenne
11. Vol	3	Moyenne
22. Non dédommagement	3	Moyenne
37. Mauvaise tenue et suivi de sinistre	3	Moyenne
50. négligence	3	Moyenne
55. Collusion	3	Moyenne
63. Non recouvrement	3	Moyenne
2. désagrément persistant	2	Faible
8. Vol de câbles	2	Faible
12. Vol du matériel	2	Faible
13. Usurpation	2	Faible
15. Omission	2	Faible
17. Collusion	2	Faible
20. Perte pour l'entreprise	2	Faible
22. transcription tardive	2	Faible
24. Prévisions subjectifs	2	Faible
26. Délai d'intervention	2	Faible
33. Non déclaration	2	Faible
34. Fraude	2	Faible
35. Absence des pièces justificatives	2	Faible
36. Non traçabilité	2	faible
43. Rejet, incomplet	2	Faible
45. Erreur	2	Faible
46. Collusion	2	Faible
47. Non fiabilité des opérations comptables	2	Faible
48. Patrimoine non assuré	2	Faible
54. Qualité du service	2	Faible
60. relance effectuée par deux services	2	Faible
61. Détournement des créances	2	Faible
1. Péril	1	Très faible
9. Chute de pylône	1	Très Faible
11. Mécontentement	1	Très faible
14. faux et usage de faux	1	Très faible
16. Retard d'informer la hiérarchie	1	Très faible
19. Confusion	1	Très faible
21. Rupture du matériel dans le stock	1	Très faible
23. Non prise en compte de nouvelle technologie	1	Très faible
25. Dépassement	1	Très faible
27. Qualité du service	1	Très faible
28. D'incompétence	1	Très faible
29. Maladresse	1	Très faible
30. Inattention	1	Très faible
31. Imprudence	1	Très faible
38. Préjudice sur le service offert	1	Très faible
39. Mauvais rendement Démotivation	1	Très faible
40. Imputation erronée	1	Très faible
41. Oubli	1	Très faible
42. Retard	1	Très faible
49. Image de marque	1	Très faible
51. Contradiction	1	Très faible
52. Malentendu	1	Très faible
53. Manque de transparence	1	Très faible
59. Incompatibilité	1	Très faible
64. comptabilité erronée	1	Très faible
69. Non fiabilité des opérations	1	Très faible

Source : Nous même

### 6.4.2. Hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à l'impact

La hiérarchisation des risques de sinistre par rapport à l'impact ou conséquence se présente comme suit :

Tableau 17 : Hiérarchisation du risque de sinistre par rapport à l'impact

Risque de sinistre	Impact ou conséquence	
	Cotation	Catégorie
1. Péril	5	catastrophique
5. Avaries groupe	4	Majeur
24. Prévisions subjectifs	4	Majeur
56. Litige après sinistre	4	Majeur
57. Contentieux après sinistre	4	Majeur
65. Insolvabilité	4	Majeur
66. Règiment tardif	4	Majeur
67. Désaccord de l'évaluation	4	Majeur
4. Panne de transformateur	3	Modéré
6. Incendie	3	Modéré
7. Bris de machine	3	Modéré
8. Accident	3	Modéré
42. Retard	3	Modéré
46. Collusion	3	Modéré
58. Engager seul la société	3	Modéré
63. Non recouvrement	3	Modéré
2. désagrément persistant	2	Mineur
9. Vol de câbles	2	Mineur
13. Vol	2	Mineur
18. Collusion	2	Mineur
21. transcription tardive	2	Mineur
22. Rupture du matériel dans le stock	2	Mineur
24. Non prise en compte de nouvelle technologie	2	Mineur
27. Qualité du service	2	Mineur
32. Mauvaise présentation des statistiques	2	Mineur
33. Non déclaration	2	Mineur
34. Fraude	2	Mineur
37. Mauvaise tenue et suivi de sinistre	2	Mineur
38. Préjudice sur le service offert	2	Mineur
40. Imputation erronée	2	Mineur
43. Rejet, incomplet	2	Mineur
47. Non fiabilité des opérations comptables	2	Mineur
49. Image de marque	2	Mineur
54. Qualité du service	2	Mineur
55. Collusion	2	Mineur
59. Incompatibilité	2	Mineur
62. Provision	2	Mineur
10. Chute de pylône	1	Insignifiant
11. Chute de poteau	1	insignifiant
12. Mécontentement	1	Insignifiant
14. Usurpation	1	insignifiant
15. faux et usage de faux	1	Insignifiant
16. Omission	1	Insignifiant
17. Retard d'informer la hiérarchie	1	Insignifiant
19. Perte pour l'entreprise	1	Insignifiant
20. Confusion	1	insignifiant
23. Non dédommagent	1	Insignifiant
25. Dépassement	1	Insignifiant
26. Délai d'intervention	1	Insignifiant
28. D'incompétence	1	Insignifiant
29. Maladresse	1	Insignifiant
30. Inattention	1	Insignifiant
31. Imprudence	1	Insignifiant
35. Absence des pièces justificatives	1	Insignifiant
36. Non traçabilité	1	Insignifiant
39. Mauvais rendement, Démotivation	1	Insignifiant
41. Oubli	1	Insignifiant
45. Erreur	1	Insignifiant

48. Patrimoine non assuré	1	Insignifiant
50. Négligence	1	Insignifiant
51. Contradiction	1	Insignifiant
52. Malentendu	1	Insignifiant
53. Manque de transparence	1	Insignifiant
60. Relance effectuée par deux services	1	Insignifiant
61. Détournement des créances	1	Insignifiant
64. Comptabilité erronée	1	Insignifiant
69. Non fiabilité des opérations	1	Insignifiant

**Source** : Nous même

## 6.5. Identification des forces et faiblesses

Après la prise de connaissance de l'entité, l'identification des risques et l'évaluation, il paraît utile, en se servant des outils d'analyse cités au chapitre 3, d'identifier les points forts et faibles du processus. Il sied de signaler d'autre part que cette identification basée sur l'environnement se fonde sur le questionnaire du contrôle interne (voir Annexe).

### 6.5.1. La grille de séparation des tâches

En vue de s'assurer de l'existence des fonctions incompatibles sur la gestion des sinistres à la SENELEC, nous avons présenté la grille de séparation des tâches à travers le tableau ci-après :

**Tableau 18 : Grille de séparation des taches**

Tâches	UE	DAJR	Assureur	Comptabilité	DAICG
Déclaration à DAJR (Expert Assurance)	X				
Communiquer à l'unité Exploitante le numéro d'imputation comptable analytique répertorié sur la main courante (Registre)		X			
Déclaration à l'assureur			X		
Rédaction du Rapport Technique et Transmission	X				
Transmettre de factures de réparation du DAJR pour envoi à l'Assureur	X				
Transmission du dossier complet au Cabinet d'Expertise		X			
Rédaction d'un rapport technique	X				
Encaissement du chèque				X	
Circularisation				X	
Contrôle du respect des procédures et délais par la DAICG					X

**Source** : Nous-même

**Points forts**

Stricte séparation des tâches

**Points faibles**

Lors de notre entretien sur le terrain, nous avons relevé une incompatibilité bien que négligeable pour le service juridique qui doit :

- constituer le dossier du sinistre et le suivre jusqu'au paiement ;
- établir en même temps la circularisation auprès de l'assureur via le courtier.

Cette tâche de circularisation est également faite par la comptabilité.

**6.5.2. Test de conformité**

Ce test nous a permis de s'assurer de l'application effective des procédures. L'objectif de ce contrôle est d'apprécier ce qui est fait (l'existant) avec ce qui devrait être fait (manuel de procédures). En effet, se basant sur le respect des procédures (délais, personne habileté, ...) comme points de contrôle, nous avons suivi le cheminement d'un dossier pris au hasard parmi les dossiers liés au sinistre existant et avons constaté ce qui suit :

**Tableau 19 : Test de conformité**

Application des procédures	Ψ	Ω
Date de survenance	Ok	Ok
N° serie	Ok	Ok
Couverture du sinistre	Ok	Ok
Date de déclaration	Ok	Ok
Lettre de déclaration	Ok	Non
Rapport d'incident	Ok	Ok
Factures réparation	Ok	Ok
Cabinet expertise	Non	-
Evaluation dommages	Non	-
Ecart réparation et évaluation dommages	-	-

Source : nous-même

**Légende**

Ψ : pointé avec le dossier des sinistres existant au service juridique

Ω : pointé suivant le manuel de procédures

Ok : traduit l'existence de la mention recherchée (test positif)

Non : traduit l'inexistence de la mention recherchée (test négatif)

- : Néant

#### **Points forts**

- Existence et exactitude du sinistre dans les différentes structures de sinistres à savoir l'unité exploitante, le service juridique et la comptabilité lors du recouplement ;
- Existence des pièces justificatives pour les réparations engagées

#### **Points faibles**

- L'inexistence de rapport du cabinet d'expertise
- Ignorance sur l'évaluation des dommages pour prétendre à l'indemnisation du sinistre (remboursement du coût des réparations) ;
- Absence de la lettre adressée à l'apériteur.

#### **6.5.3. Test de permanence**

Dans la perspective de s'assurer de l'exactitude du test, nous nous sommes servi d'un échantillon de 15 dossiers pour mieux apprécier le traitement et les écarts dans l'évaluation des dommages par l'entreprise (après réparation) et celle faite par l'assureur (pour indemnisation).

Concernant les critères de notre échantillonnage, nous avons sélectionné cinq dossiers au hasard des trois dernières années parmi les classeurs des dossiers de sinistres antérieurs. Le résultat de ce test de permanence issu de quelques directions opérationnelles se présente à dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Test de permanence

Date de survenance	Structure	Référence sinistre	Couverture du sinistre	Date de déclaration	Rapport d'incident	Factures réparation	Cabinet d'expertise	Ecart évaluation	Indemnisation
30/11/07	D.P	51 962	δ	δ	δ	ε	ε	++++	ε
25/01/06	D.P	51 951	δ	δ	δ	ε	η	-	η
20/08/07	D.T	52 931	η	δ	δ	η	η	-	η
26/01/06	D.P	51 954	δ	δ	δ	ε	η	++	ε
18/06/05	D.P	51 947	δ	δ	δ	η	ε	+++	ε
25/01/06	D.P	51 951	η	δ	δ	ε	η	-	η
22/08/05	DD	54 242	δ	δ	δ	ε	ε	++	η
31/03/05	D.P	51 944	δ	δ	δ	η	ε	+++	ε
29/12/07	D.P	51 966	δ	δ	δ	ε	η	-	η
02/09/07	D.T	52 932	η	δ	δ	η	η	-	η
04/08/06	D.P	51 955	δ	δ	δ	ε	ε	++++	ε
28/08/07	D.I	59 903	δ	δ	δ	ε	η	-	η
21/11/06	D.D	54 905	η	δ	δ	η	η	-	η
13/04/05	D.P	51 946	δ	δ	δ	ε	ε	++++	η
17/01/05	D.P	51 942	δ	δ	δ	η	ε	+++	η

Source : Nous-même

**Légende**

β : Existence de la conformité.

δ : Existence de l'exactitude de l'opération.

ε : Existence de la pièce justificative.

η : Non existence.

D.P : Direction de la Production

D.T : Direction Transport

D.D : Direction de la Distribution

D.I : Direction de l'Informatique

++++ : écart très grand

+++ : écart grand

++ : écart acceptable

- : évaluation jamais faite ou supportée par l'entreprise (non couvert)

**Points forts :**

- Correct imputation suivant le sinistre (référence)
- Déclaration du sinistre dans les délais
- Existence des pièces justificatives pour les sinistres ayant fait l'objet d'une réparation des dommages.

**Points faibles**

- certains sinistres bien que survenus depuis longtemps et ayant même fait l'objet de réparations, demeurent sans évaluation des dommages ;
- non respect des délais par rapport au manuel de procédures
- déclaration tardive d'un sinistre
- existence de sinistres sans réparation,
- franchise supérieure au montant de l'indemnité due
- les documents ne possèdent pas la signature du Directeur Général
- l'inexistence du procès verbal statuant sur la décision d'éprouver ou non l'évaluation des dommages

En dépit de quelques points forts et faibles énoncés à travers les analyses précédentes, nous pouvons déterminer les forces et faiblesses liés à notre étude à travers le tableau suivant :

**Tableau 21 : Détermination des forces et faiblesses sur la gestion des sinistres**

Composantes	Forces	Faiblesses	Risques
Système d'information	Toutes les structures sont informatisées	Absence d'un logiciel de gestion des sinistres	Non fiabilité des statistiques sur les sinistres
	Existence d'un réseau local et l'Internet est à la portée de tous les agents	Les données sur les sinistres sont traitées sur Excel	Indisponibilité de l'information utile au temps opportun
	Système sécurisé où tout accès exige des habilitations	Tendance à ne plus utiliser les registres	Absence de la traçabilité
	Les structures disposent des moyens de communication performants		
Système d'organisation	Séparation des fonctions incompatibles	Séparation des fonctions incompatibles insuffisantes : - entre le service juridique et la comptabilité sur les circularisations - entre le service juridique et l'assureur	Collusion Image de l'entreprise
	Existence d'un organigramme et description claire des postes de responsabilité	description des postes de responsabilité insuffisant, agents restés longtemps à un poste	Collusion, fraude, corruption
	Existence d'un manuel de procédures	Non application effective Manuel pas mis à jour depuis 2002	Inefficacité, inefficience Procédures dépassées
Moyens	Existence de structures de gestion des structures insuffisantes	Centralisation de la gestion et insuffisance de structures Absence de risk-manager	Non maîtrise de risque de sinistre
Couverture du patrimoine	Patrimoine couvert en majorité	Tout le patrimoine n'est pas couvert	Charges financières plus importantes



*Audit de la gestion des sinistres : Cas de la Société Nationale d'Electricité (SENELEC)*

<b>Assurance</b>	Acquittement régulier de la prime	Non renouvellement des dispositions depuis plusieurs années La prime excessivement chère	Non bénéfice de la compétition entre compagnie
<b>Déclaration de Sinistre</b>	Tout sinistre est enregistré et toujours déclaré La déclaration est écrite	Déclaration souvent en retard	Déchéance Mise en cause, indemnisation
<b>Indemnisation</b>	Dommages indemnisés partiellement	Franchise mal négociée Règlement dommages non effectif	Perte pour l'entreprise Provision pour
<b>Comptabilité</b>	Inexistence d'un budget Bonne tenue des comptes	Existant des suspens datant de longtemps Etat de rapprochement non effectif avec le service juridique	Fraude

Source : Nous-même

## **6.6. Analyse de la gestion de sinistre**

Il ressort de cette analyse qu'en dépit du niveau de contrôle par l'entreprise, la survenance du sinistre demeure. Cependant, certains sinistres demeurent inacceptables (probabilité élevée, impact élevé) et d'autres sont jugés acceptables soit parce qu'ils constituent des risques résiduels soit parce qu'ayant une probabilité ou un impact mineur.

De même, nous avons constaté que les écarts d'évaluation sont très considérables entre les réparations des dommages engagées par la société et l'évaluation du cabinet d'expertise. Ils résultent le plus souvent des franchises en défaveur de la société bien que le sinistre ait survenu sur un nouvel équipement.

Au regard de l'inexistence du service, la gestion des sinistres est confiée au service juridique. Suivant les trois moments du sinistre, le cabinet d'expertise n'intervient qu'au dernier moment c'est-à-dire après.

La dette de la société s'élevant à des milliards de francs CFA auprès de l'assureur, aucune pression de l'entreprise auprès de l'assureur malgré les relances autrefois lancées. L'entreprise doit développer efficacement une culture du risque en vue de s'assurer de la bonne gestion des sinistres. En effet, nous formulons les solutions suivantes :

## **6.7. Recommandations**

La revue de la gestion des sinistres au niveau de la SENELEC a permis de formuler les recommandations suivantes. Ces recommandations concernent le sinistre depuis sa survenance jusqu'à son indemnisation.

### **6.7.1. Recommandations relatives au management**

La direction doit opter pour un bon système de management. Sur ce :

- valoriser la culture transparente sur les risques ;
- actualiser le manuel de procédures ;
- créer des bases d'incidents afin d'objectiver les cotations ;
- mettre en œuvre une approche quantitative là où elle est pertinente ;

### **6.7.2. Recommandations relatives à la couverture du patrimoine**

Conscient que les sinistres sont des risques créés par d'autres risques, nous recommandons :

- la couverture suffisante du patrimoine. Cette couverture doit garantir le patrimoine à tout risque potentiel.
- pour des risques non couverts à fort taux de survenance ou d'impact considérable, procéder à leur garantie. Le nouveau dispatching en construction doit être couvert en vue de sauvegarder le nouvel équipement.

### **6.7.3. Recommandations relatives au système d'information**

- finaliser le projet ORACLE sur la gestion des sinistres
- disposer d'un tableau de bord sur le traitement de l'information en cas de sinistre au niveau des unités exploitantes ;
- uniformiser les tableaux de présentation des statistiques sur les sinistres ;
- mettre à jour le tableau de suivi des sinistres.

### **6.7.4. Recommandations relatives à la gestion des sinistres**

Etant donné que le «risk management» occupe de nos jours une place de premier plan auprès des entreprises industrielles et commerciales, des administrations, et des collectivités locales, nous recommandons la création à la SENENEC d'un risk manager. Ses objectifs seront les suivants :

- identifier et maîtriser les sinistres potentiels
- présenter une cartographie des risques ;
- veiller au lien avec la comptabilité matière ;

### **6.7.5. Recommandations relatives à l'assurance**

Considérant que les dispositions générales contenues dans le contrat entre la société et la compagnie d'assurance demeurent les mêmes depuis plusieurs années, la prime d'assurance payée par la SENELEC est très élevée d'une part et d'autre part l'assurance ne fournit pas des efforts pour rembourser la société après la réparation des dommages, nous proposons :

- l'étude approfondie pour apprécier la meilleure catégorie d'assurance en coassurance ou en réassurance ;
- la résiliation du contrat avec les compagnies défailtantes en coassurance ;
- le lancement des appels d'offres en vue de signer de nouveaux contrats d'assurance ;
- bien négocier le contrat avec l'assureur par un avenant compte tenu du renouvellement des équipements de la SENELEC et la réduction du risque.

#### **6.7.6. Recommandations relatives au recouvrement des créances**

- la création d'un comité de recouvrement des indemnisations auprès des assureurs. Ce comité qui sera composé des membres issus du comité d'audit ; aura des prérogatives spécifiques et des missions bien définies entre autres :
  - surveiller la solvabilité des sociétés d'assurance ;
  - faire des circularisations auprès des débiteurs ;
  - attenter en justice via le service juridique tous ceux qui obtempéreraient.

Création d'un comité regroupant les autres directions pour l'acceptation du montant de l'indemnisation par l'assureur.

#### **Conclusion**

Ce chapitre consacré à l'analyse, nous a permis de faire la synthèse des différents risques auxquels s'expose la SENELEC. L'analyse des outils (diagramme, QCI, ...) et les test ont permis de déterminer les points forts et faibles liés au système.

Par conséquent, l'analyse des faiblesses constatées sur la gestion des sinistres a aboutit aux recommandations. Ces recommandations, si elles sont prises en compte, serviront à la direction de réduire le taux de survenance du sinistre ou leur impact et à l'amélioration du système de gestion des sinistres et apporteront ipso facto de la valeur ajoutée à l'entreprise.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette deuxième partie basée sur le cadre pratique a eu pour objectif la mise en application de la mission d'audit sur la gestion des sinistres. La démarche poursuivie a été faite conformément à notre modèle d'analyse.

En effet, elle nous a permis de cerner la vision globale des activités de la SENELEC et plus précisément la gestion des sinistres depuis leur survenance jusqu'à la réparation voire le remboursement par l'assureur. La maîtrise et l'évaluation du dispositif de contrôle interne nous ont permis d'identifier les risques potentiels, s'assurer de leur impact lorsque le patrimoine est couvert ou non et dégager les points forts et faibles.

En conséquence, nous avons proposé des recommandations au regard des faiblesses liées à ce dispositif. Il revient ainsi à la direction de prendre des mesures correctives par la mise en application de celles-ci pour une gestion efficace et efficiente des sinistres.

## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre étude sur l'audit de la gestion des sinistres à la SENELEC, nous avons usé de la démarche de l'auditeur à travers une méthodologie. Pour mener à bien cette étude circonscrite en deux parties, nous avons dans une première partie, à travers la revue de la littérature, défini et cerné les concepts rattachés au sinistre et à leur gestion puis conçu notre modèle d'analyse. Dans la deuxième partie consacrée au cadre pratique, nous avons mis en exergue à travers une analyse fondée sur notre modèle les forces et faiblesses du dispositif.

La mise en application de notre méthodologie pour l'atteinte des objectifs fixés, a focalisé autour des points suivants :

- la description du dispositif mis en place pour la gestion des sinistres ;
- l'identification des risques associés au dispositif ;
- l'évaluation de ces risques en se basant sur l'approche par les risques ;
- le récapitulatif à travers les forces et faiblesses
- enfin des recommandations pour l'amélioration du système et prétendre une gestion efficace et efficiente.

Nous constatons que la mission de l'auditeur interne ramène à celui du risk management. En effet, la gestion efficace et efficiente des sinistres dans un environnement multiforme telle celui étudié, exige la maîtrise ou l'évaluation rigoureuse de ses risques. La nécessité du risk manager sera de veiller en connivence avec l'extérieur (l'assureur) d'identifier, de maîtriser, d'analyser, de contrôler pour mieux hiérarchiser et déclencher la sonnette d'alarme.

Il ressort de cette étude, que le sinistre résulte non seulement du dysfonctionnement des machines mais aussi des compagnies d'assurance. En effet, la société qui contribue à garantir son patrimoine à travers la prime d'assurance se voit privée d'indemnisation après réparation en cas de sinistre d'exploitation. Ceci dit, elle est obligé de constituer des provisions qui peuvent lui coûter cher (fausser le résultat fiscal) et générer l'impôt sur le revenu (fiscal) par réintégration. Cela doit une fois de plus interpeller les dirigeants au regard de la notion de la prescription que la comptabilité est sensé appliqué.

Par conséquent, à l'heure actuelle où l'agence de régulation de l'énergie se penchent sur les projets de privatisation de la SENELEC, il paraît indispensable que les responsables veillent au règlement de tous les indemnités par l'assureur. Si non, que se passerait-il demain lorsque nous arriverons à la séparation par exemple de la production avec la distribution ou encore du transport ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

### I. OUVRAGES & ARTICLES

1. **AFOLA Rébecca (2007)** *Apports méthodologiques et culturelles du projet SOX pour une gestion durable des risques aux AGF*, p. 59
2. **BARRY Mamadou, (2004)** *Audit contrôle interne*, les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, p.267
3. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, *Gestion des risques*, Méthode d'optimisation globale, édition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, p. 472
4. **BILODEAU Yves (2001)**, *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risque d'affaires*, Revue française d'audit interne, n°157, p11-13
5. **BOUANICHE José (2004)**, *Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne*, Revue Française d'Audit Interne, n°168
6. **BRESSAC Annie (Juin 2000)**, *la nouvelle définition tire l'audit interne vers le haut*, revue française d'audit interne, n°150
7. **CHEVALIER Alain & HIRSCH Georges, (1982)**, *Le Risk Management, pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise*, édition moderne, Paris, p.190
8. **CNCC (1992)**, *Appréciation du Contrôle Interne*, Paris, p. 180
9. **Code CIMA (2001)**, *Code des assurances des états membres de la CIMA*, 2<sup>e</sup> édition FANAF, p.
10. **COHEN Elie, (2004)**, *Dictionnaire de Gestion*, édition la découverte, 3<sup>e</sup> édition augmentée, Paris, p. 415
11. **Conseil de l'OCDE (2004)** *Bonne pratique de l'OCDE pour la gestion des sinistres d'assurance*, p. 10
12. **COOPERS & LYBRAND (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5<sup>e</sup> tirage, édition d'organisation, Paris, p. 378
13. **COUILBAULT François & Al, (1999)** *Les grands principes de l'assurance*, édition
14. **COURTIEU Guy, (2002)** *Dictionnaire de l'assurance*, édition SEFI, Paris, p. 347
15. **DAYAN Armand & al (2004)** *Manuel de gestion*, édition Ellipses, 2<sup>e</sup> édition, volume 2, Paris, p. 975
16. **DESROCHES Alain & al (2003)** *La gestion des risques, principes et pratiques*, édition Lavoisier, Paris, p. 286



17. **EWALD François & LORENZI Jean Hervé (1998)**, *Encyclopédie de l'assurance*, édition Economica, Paris, p. 1782
18. **FAULTRAT Michel (2000)**, *De l'audit interne au ...management de la maîtrise des risques*, revue française d'audit interne, n°148
19. **GRAND Bernard & VERDALLE (1999)**, *Audit comptable et financier*, édition economica
20. **HAMZAOUI Mohamed, (2005)**, *Audit – Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, édition Village Mondial, Paris, p.243
21. **IFACI (1995)**, *Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit interne*, traduction en français IFACI 1997, Imprimerie Compédit-beauregard SA, 61600 la Ferté-Macé p. 128
22. **IFACI (2001)**, *Vers un système intégré de contrôle interne*, revue Audit, n°154, p. 10
23. **IFACI-IAS (Juin 2000)**, *Les mots de l'audit (Lexique)*, éditions Liaisons, p. 101
24. **KEETON V. and WIDISS (1988)**, *Assurance law : Guide to Fundamental Principals*, West publishing, Co
25. **KOENIG Gérard (1989)**, *Gestion des risques*, In Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, p. 1510
26. **LARGUEZE Bernard, (1988)**, *Garantir en 83 formules d'assurance*, Paris, p. 244
27. **LAROUSSE (2009)**, *Dictionnaire illustré*, édition chronologie universelle, p. 1812
28. **LEMANT Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit*, édition Dunod, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p. 279
29. **MADERS Henri Pierre & MASSELIN J.L. (2006)**, *Contrôle interne des risques*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, p. 261
30. **MAQUET Y, (1988)**, *la gestion de risques : aujourd'hui et demain*, in les assurances de l'entreprise,
31. **MCNAMEE David, (1998)**, *Business risk assessment*, the institute of internal auditors, Altamonte Spring, p. 107
32. **MOREAU Franck (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Stratégies humains, éthiques, informatiques, projets, édition d'organisation, Paris, p. 222
33. **OBERT Robert (2004)**, *Synthèse droit et comptabilité- Audit- Aspects internationaux*, édition Dunod, 4<sup>e</sup> édition, Paris, p.495
34. **OGIEN Dov (2006)**, *Comptabilité et Audit bancaires*, édition Dunod, Paris. p.436

35. **PICKETT Spencer (2000)**, *The internal auditing handbook*, édition Wiley, Chicester, p. 636
36. **RENARD Jacques, (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit*, édition d'organisation, 6<sup>e</sup> édition, Paris, p. 479
37. **ROUFF Jean Loup (2000)**, *Le gouvernement d'entreprise : Principes et évolution*, revue d'audit n° 151
38. **SOYER Jacques (2000)**, *Fonction formation*, édition d'Organisation, p. 357
39. **VALERY Paul, (1948)**, *Vues, La Table Ronde*, édition Gallimard, Paris, p. 165
40. **VAURS Louis (Juin 2000)**, *Audit interne et risk management*, revue française d'audit interne, n°150
41. **VINCENTI Dominique (1999)**, *Dresser une cartographie des risques*, Revue française d'Audit Interne, n° 144, p.26-27
42. **VOILLEREAU Daniel, (2002)**, *L'assurance au service des Associations*, édition Economica, Paris, p. 80

## **II. SOURCES INERNET**

43. <http://www.senelec.sn/info/index.php>, le 27/08/08
44. [www.cnrs.fr/aquitaine-limousin/IMG/pdf/gestion\\_des\\_sinistres.pdf](http://www.cnrs.fr/aquitaine-limousin/IMG/pdf/gestion_des_sinistres.pdf) CTB Aspet, septembre 2007, p. 11, le 12/02/09
45. [www.oecd.org/dataoecd/16/38/33966203.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/16/38/33966203.pdf) Bonne pratique de l'OCDE pour la gestion des sinistres du 16/10/08
46. [www.csc.com/fr/11443/13639.destination\\_des\\_sinistres](http://www.csc.com/fr/11443/13639.destination_des_sinistres) du 12/07/08
47. [www.rouen.cci.fr/industrie/securite/gestion\\_sinistre.pdf](http://www.rouen.cci.fr/industrie/securite/gestion_sinistre.pdf) du 25/11/08

# **Annexes**

**Annexe 1 : Guide d'entretien et questionnaire d'analyse des procédures**

• **GUIDE D'ENTRETIEN**

1. En cas de sinistre, comment ça se passe ?
2. Disposez-vous d'un manuel de procédures sur la gestion des sinistres ? Quand a-t-il été mis à jour ou révisé pour la dernière fois ?
3. existe-t-il des structures de gestion des sinistres (service) par directions ?
4. Quelles sont vos attributions ? (description des postes)
5. Comment est organisé votre service ?
6. Quels sont les principaux problèmes que rencontrés dans votre service ?
7. Quelles appréciations faites vous de l'assureur ?
8. Les objectifs assignés à l'entreprise expriment-ils clairement et complètement ce que celle-ci recherche et la façon dont elle pense y parvenir, tout en tenant compte de ses spécificités ?
9. Le personnel est-il suffisant dans votre structure ? est-il compétent ?
10. Quel est le temps d'intervention à la suite d'un sinistre
11. Existe-t-il un dispositif mis en place pour la prévention du sinistre ?
12. Existe-t-il des sinistres récurrents ? (probabilité, impact)
13. Quelle est la nature des sinistres encourus ?

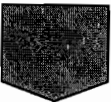
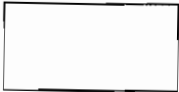
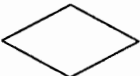


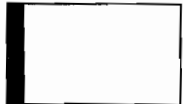


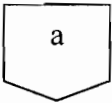

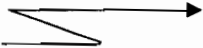

• **QUESTIONNAIRE D'ANALYSE DES PROCEDURES**

(Inspiré de l'analyse des procédures de LABADIE et de ROUSSEAU)

1. Existe-t-il un registre (main courante) pour mentionner toutes les opérations journalières dans toutes les structures ?
2. En cas de sinistre, comment ça se passe ?
3. Comment faites-vous pour informer les responsables en cas de sinistre ? (déclaration de sinistre) Combien de temps généralement ?
4. Quels sont les moyens de communication mis à votre disposition ?
5. Avez-vous déjà omis de traduire à votre responsable une information de survenance du sinistre ? Ou arrive-t-il que le sinistre soit déclaré en retard ?
6. Les sinistres sont-ils catégorisés par série (numéro imputation) et par direction ?
7. Le Directeur Général est-il informé de tous les sinistres qui se produisent ?
8. Qui déclare le sinistre auprès de l'assureur ?
9. En combien d'exemplaire adressez-vous les rapports en cas de sinistres ?

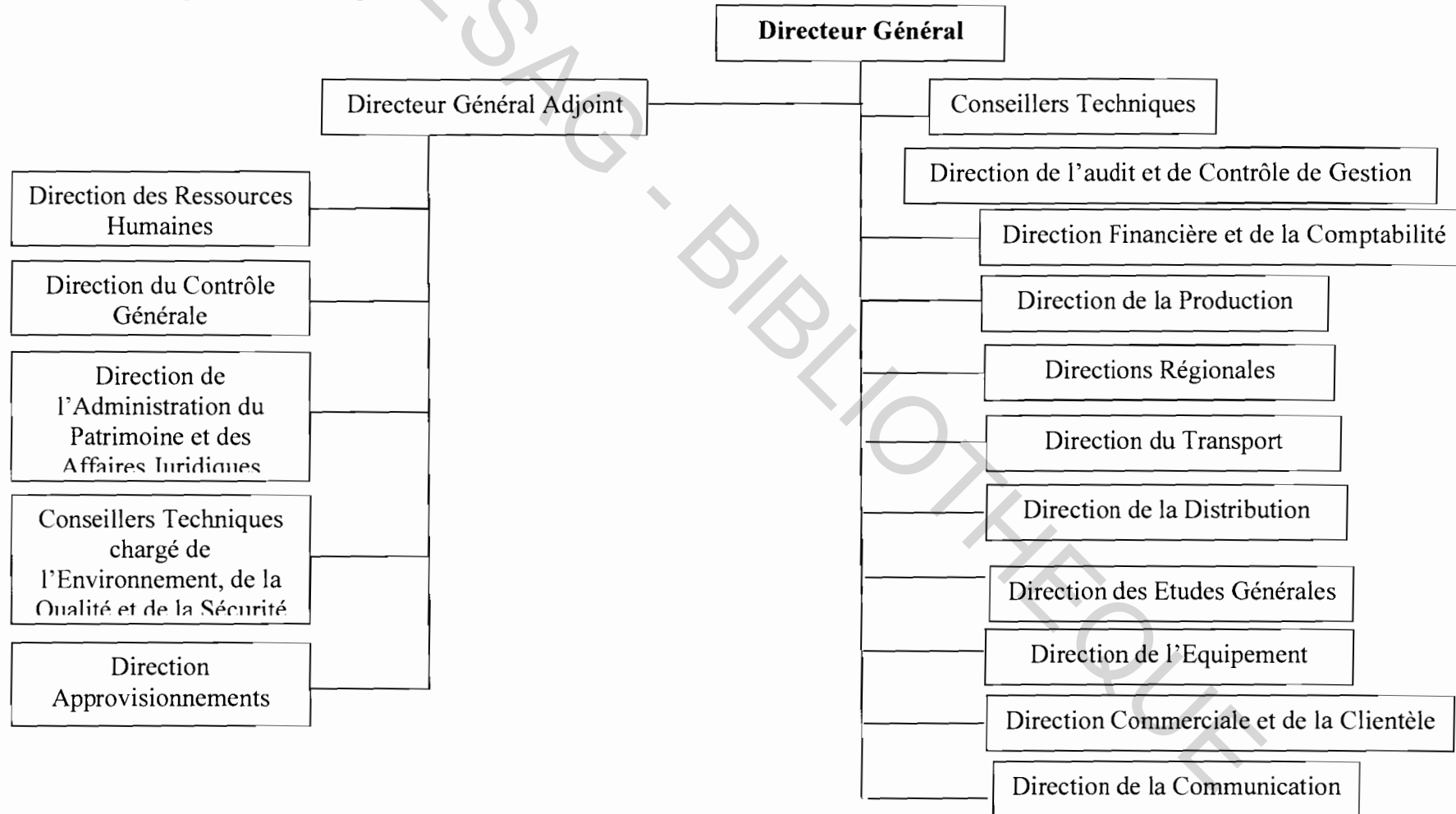
10. Existe-t-il une ligne budgétaire pour les sinistres ?
11. Existe-t-il un comptable pour gérer en cas de sinistres ?
12. S'il faut engager les dépenses à la suite d'un sinistre, comment cela se passe ?
13. Que se passe-t-il en cas de désaccords pour une évaluation de dommages ?
14. existe-t-il un PV d'acceptation de l'évaluation des dommages ? Lesquels siègent lors de l'acceptation ? en cas de gros montant ?
15. Quel est le patrimoine couvert par l'assurance ?
16. Disposez-vous d'un contrat d'assurance ? d'un avenant ?
17. Le paiement de la prime d'assurance est automatique et au début de l'exercice ?
18. Sur quelle base est fixée la prime d'assurance ?
19. Pourquoi certains sinistres pourtant récurrents ne sont pas couverts ?
20. Existe-t-il des sinistres non dénoués depuis plusieurs années ?
21. Tenez-vous compte de la notion de prescription ?
22. La centralisation du service de gestion des sinistres n'alourdit-elle pas le processus ?
23. Procédez-vous par des appels d'offres pour les contrats d'assurance ? (coassurance)
24. N'y a-t-il pas des sinistres survenus ces derniers jours et qui ne sont pas encore déclarés ?
25. Pouvez-vous nous lister les 10 derniers cas de sinistres enregistrés (signalés) dans votre service ?
26. Quels sont les sinistres ayant engendrés de lourdes conséquences ? (impact)
27. Quelles sont les causes de ces sinistres ? Sont-elles récurrentes ?
28. La maintenance et l'entretien sont-elles fait suivant les règles de l'art ?
29. Avez-vous des difficultés de remplacement des pièces défectueuses ? Etes vous en liaison avec le service des stocks ? (gestion)
30. Le personnel est-il formé en matière de sécurité ?
31. Qui répare le préjudice en cas de sinistre dans une direction ?
32. Existe-t-il des pièces probantes après sinistre ? (facture)
33. L'assureur dédommage-t-il la société en cas sinistre ? (réparation dommage)
34. L'indemnisation par l'assureur est-elle immédiate après la déclaration ?
35. Existe-il une structure de recouvrement auprès de l'assureur ?
36. comment la société relance-t-elle l'assureur en cas de non indemnisation ?

Annexe 2 Figure 4 : Liste des symboles

	Point de départ d'un circuit placé au dessus d'un document initial
	Document
	Opération de contrôle et / ou de décision
	Document papier faisant l'objet d'un traitement ou résultant d'un traitement
	Création d'un document
	Traitement administratif avec signature
	Traitement administratif avec visa
	Classement permanent de document ; les classeurs sont numérotés pour faciliter la référence à la piste de vérification
	Renvoie à une autre page, à un symbole identique portant la même lettre.
	Document en trois exemplaires
	Traitement à distance
	Mouvement physique d'un document

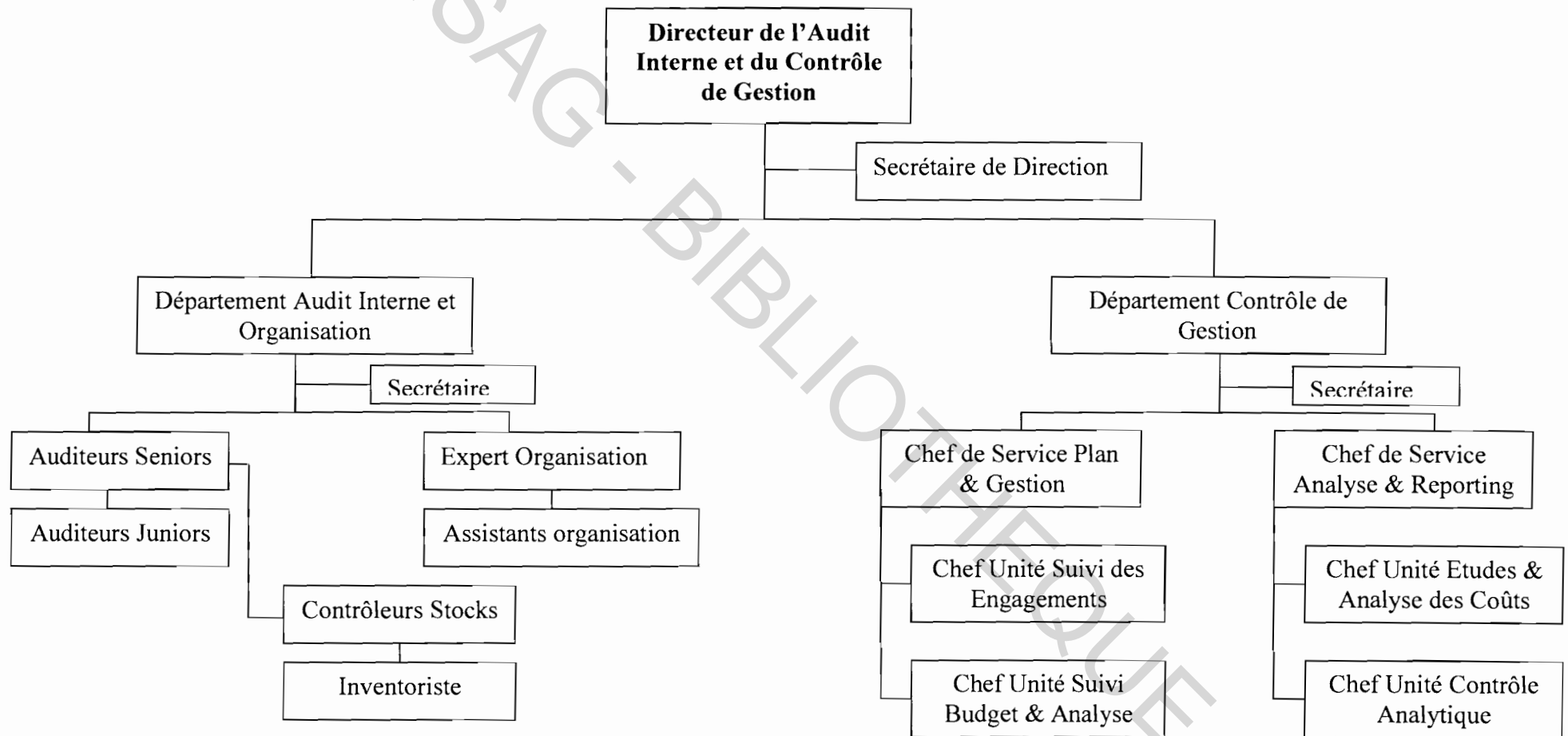
**Source :** Nous-mêmes (s'inspirant des symboles usuels sur le diagramme de circulation, Obert, 2004 : 73-74 et qui s'apparente au flow chart p. 75)

Annexe 3 : Figure 5 : Organigramme de la Direction Générale de la SENELEC



**Source** : Nous-mêmes (s'inspirant de l'organigramme, de la Senelec)  
[www.senelec.sn/](http://www.senelec.sn/)

Annexe 4 Figure 6 : Organigramme de la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion



**Source** : Nous-mêmes (s'inspirant de l'organigramme, DAICG)  
[www.senelec.sn/](http://www.senelec.sn/)



Annexe 5 Tableau 22 : Modèle de feuille de révélation d'analyse de problème

FRAP	
<b>Mission :</b>	<b>Référence :</b>
<b>Problème</b> (risques identifiés):	
<b>Constat :</b>	
<b>Causes :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandations :</b>	
<b>Etabli par :</b>	<b>approuvé par :</b>

Source : Nous même (inspiré de J. RENARD, 2006 : 256)

Annexe 6 Tableau 23 : Questionnaire de Contrôle Interne

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Management		Exercice :
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer d'une bonne politique de management et d'une couverture totale du patrimoine			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Les organes dirigeant de l'entreprise particulièrement le CA dispose-t-il d'une politique suffisamment outillé pour apprécier la pertinence des sinistres ?	N/A		
-Y a-t-il une politique sur les sinistres clairement définie ?	Oui		
La Société a-t-elle souscrit une police d'assurance pour garantir son patrimoine?	Oui		
La couverture du patrimoine est-elle totale ?		Non	Zones à moins risques non couvert
La prime d'assurance est-elle payée totalement ou partiellement ?	Oui		Totalement
La société est-elle redevable vis-à-vis de l'assureur ?		Non	
La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne ?	Oui		
Les dirigeants montrent-ils une volonté suffisante de corriger les insuffisances éventuelles du contrôle interne ?	Oui		
Développe-t-elle une culture de risque ?	Oui		
Existe -il un manuel de procédure ?	Oui		
Est-il mis à jour ?	Oui		Dernière mise à jour en 2002

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : signature des contrats (Juridique)		Exercice :
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer que tout ce qui est juridique est bien traité ou négocié			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Le service juridique fait-il preuve d'intégrité et d'éthique dans leurs travaux quotidiens ?	Oui		Aucune disposition n'existe en matière d'intégrité et d'éthique
Les contrats d'assurance font-ils l'objet d'un appel d'offre ?		Non	Collaboration même avec les assureurs défaillants
Les montants sur les évaluations dommages sont-ils déterminés par une commission conjointe ?		Non	Le cabinet d'expertise (assureur conseil) le détermine
Existe-t-il au sein de l'entreprise, un comité pour l'acceptation du montant de l'indemnisation par l'assureur		Non	Le DAPJ marque son accord et engage seule la société.

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Exploitation		Exercice :
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer de la bonne application des procédures et l'existence d'un service permanent et efficace			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Le personnel est-il diligent dans le traitement de sinistre ?	Oui		
Existe-t-il une politique de mesure de sécurité ?	Oui		
Le personnel est-il formé en matière de sécurité ?	Oui		
La société dispose t-elle d'une structure chargée de mener les 1 <sup>ères</sup> interventions en matière de sinistre (sapeurs pompiers)?		Non	Extincteurs (négligeables pour un grand incendie)
Le matériel est-il obsolète ?	Oui		
La maintenance et l'entretien sont faits suivant les instructions du constructeur ?	Oui		

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Traitement des données	Exercice :	
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer de l'efficacité du traitement des informations et des statistiques des sinistres			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-t-il un logiciel de gestion des sinistres dans les directions techniques?		Non	Projet jusque là non applicable
Existe-t-il des statistiques sur les sinistres ?	Oui		Présentés sur un tableur - Excel
Sont-elles mises à jour automatiquement ou quotidiennement ?		Non	manuellement
Existe-t-il des écarts dans les statistiques d'un service à un autres	Oui		mise à jour non automatique

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : déclaration de sinistre	Exercice :	
<b>Objectifs de Contrôle : s'assurer que le sinistre est déclaré suivant les bonnes pratiques</b>			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Les déclarations de sinistres sont-elles faites à temps ?			
Est-ce que le sinistre est déclaré à intervalle régulier ?			
Existe-t-il un tableau de bord résumant les consignes de sécurité ?	Oui		
Les consignes de sécurité sont-elles bien passées entre deux équipes en rotation ?	Oui		Il est arrivé qu'elles ne soient pas respectées
Existe-t-il des sinistres non déclarés ou déclarés en retard ?		Non	Cependant avec retard soit par oubli à un niveau (très rarement)
L'ouverture d'un sinistre donne-t-il lieu à une évaluation préliminaire régulièrement revue à l'occasion de chaque fait nouveau ?		Non	A condition qu'il soit similaire au précédent

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique :	Exercice :	
Objectifs de Contrôle : s'assurer d'un suivi correct			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-t-il une structure dédiée au suivi des sinistres ?		Non	Le DAPJ (service juridique)
La structure de gestion des sinistres (DAPJ) a-t-elle les capacités de gérer les sinistres ?		Non	Il a plus de compétences sur le plan juridique
Y a-t-il une maîtrise de bonnes pratiques ?		Non	
Les contrats d'assurance sont-ils renouvelés chaque fois ?	Oui		
Font-ils l'objet d'un avenant au regard du renouvellement des équipements ?		Non	
Les compagnies d'assurance respectent-elles correctement leurs engagements ?		Non	

Source : Nous mêmes

**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section :	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Indemnisation	Exercice :	
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer du règlement effectif des indemnités par l'assureur			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
Existe-t-il une commission mixte Assurance/Entreprise pour l'évaluation des dommages ? du risque ?		Non	
Les indemnités payées par l'assurance sont-ils correctement vérifiés avant l'acceptation ?		Non	
L'assureur indemnise-t-il correctement la société ?			Défaillance relative à la société qui ne remplit pas toutes les formalités d'indemnisation (rapport d'expertise)
Existe-t-il une commission de recouvrement de créances auprès de l'assureur ?	Oui		
Relance-t-on l'assureur pour les créances dues ?	Oui		
Qui le relance ?			La DAPJ ou la comptabilité
Existe-t-il une définition précise de compétence en matière d'évaluation ?			
Existe-t-il des rapprochements entre les paiements enregistrés dans les dossiers et les règlements enregistrés en comptabilité ?	Oui		

Source : Nous mêmes



**Questionnaire de Contrôle Interne**

	Section : Gestion des sinistres	Entité Audité : Auditeur : Date :	Folio :
	Rubrique : Comptabilisation		Exercice :
<b>Objectifs de Contrôle</b> : s'assurer que les enregistrements et opérations sont traités rapidement et correctement			
Questions	Réponses		Commentaires ou Observations
	Oui ou N/A	Non	
La comptabilité est-elle bien tenue ?	Oui		Parfois en retard
Est-elle à jour	Oui		
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent –ils à priori de fiabilité ?	Oui		
L'entreprise constitue-t-elle chaque fois des provisions ?	Oui		
Y a-t-il un risque de fausser le résultat fiscal ?	Oui		

Source : Nous mêmes