



CESAG
Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET DE
FINANCE**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION

DU DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT &

CONTROLE DE GESTION

19^{ème} Promotion : 2007-2008

THEME:

MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS

LIES AU CYCLE IMMOBILISATIONS

CORPORELLES :

CAS DU COSEC

PRESENTE PAR :

Jean-Claude Roger TCHIVENDAIS

SOUS LA DIRECTION DE :

Monsieur SAWADOGO Alain

Professeur au CESAG

Décembre 2008



DEDICACE

Je dédie ce travail :

- ❖ A DIEU Tout Puissant pour la protection et la grâce qu'Il m'accorde,
- ❖ A mon Père Raymond TCHIVENDAIS,
- ❖ A ma Mère Marie Blandine ETOUMBA, qui nous a quitté prématurément, sans bénéficier du fruit de mon travail,
- ❖ A mes enfants qui ont souffert de mon absence,
- ❖ A mes frères et sœurs,
- ❖ A tous mes amis et camarades de classe avec qui j'ai passé de bons et durs moments, que nos relations se perpétuent dans la fidélité et l'entente.

REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire **Monsieur Alain SAWADOGO**.

J'adresse également mes remerciements à :

- ❖ tout le personnel du **CONSEIL SENEGALAIS DES CHARGEURS**, pour les documents qu'il m'a fournis, nécessaires à la rédaction de ce mémoire.
- ❖ **Monsieur Rock HOULAMI, Directeur Général du Conseil Congolais des Chargeurs**, pour m'avoir aidé à trouver ce stage.

De même j'adresse mes remerciements à :

- ❖ **Monsieur Le Directeur Général du CESAG**,
- ❖ **Moussa YAZI**, Directeur de l'ISCBF.
- ❖ **Monsieur Aimé Michel EWOLO**, Commissaire Général aux Comptes, pour ses conseils,
- ❖ **la famille MOANGA**,
- ❖ **madame BIYOKO Georgette**, pour son attention particulière à ma famille pendant mon absence,
- ❖ **la famille NGOUA**,
- ❖ **mes collègues** du Commissariat National aux Comptes,
- ❖ L'ensemble des professeurs du CESAG et le personnel administratif qui m'ont été d'un soutien considérable dans la réalisation de ce mémoire de fin d'études.

A tous que DIEU vous bénisse.

SIGLES & ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale
AO : Appel d'offres
ARMP : Autorité de régulation des marchés publics
BC : Bon de commande
BL : Bon de livraison
CA : Conseil d'Administration
CDFC : Chef de Département finance et comptabilité
CEI : Norme internationale de système de gestion de la sécurité de l'information
CG : Contrôle de gestion
CI : Contrôle interne
COSEC : Conseil Sénégalais des Chargeurs
COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (USA)
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
DA : Demande d'achat
DAF : Directeur Administratif et Financier, ou Direction Administrative et Financière
DAT : Demande d'autorisation de travaux
DCAG : Département de contrôle et assistance en gestion
DCMP : Direction centrale des marchés publics
DCSI : Directeur du contrôle et du suivi des investissements, ou Direction du contrôle et suivi des investissements
DFC : Département Finance et Comptabilité
DG : Directeur Général, ou Direction Générale
DGID : Direction Générale des impôts et domaines
DPAC : Directeur de la promotion et assistance aux chargeurs
DRHAG : Département des ressources humaines et administration générale
DT : Directeur Technique
ENSEMA : Entrepôts du Sénégal au Mali
FERMA : Federation of European Risk Management Association
GATT : Accord général sur les tarifs et le commerce

HAO: Hors activités ordinaires
Ii: Impact inhérent
IIA: Institute of Internal Auditors
IFACI : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes
Ir : Impact résiduel
ISA: International Standards on Auditing
ISO: International Organization for Standardization
NTIC : Nouvelles Technologies de l’information et la communication
OEC : Ordre des experts comptables
OHADA : Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
Pi : Probabilité inhérente
Pr : Probabilité résiduelle
PV : Procès verbal
QCI : Questionnaire du contrôle interne
RR : Risque résiduel
SYSCOHADA : Système comptable OHADA
TRAINMAR: Training in the maritime field
USA: United States of America (Etats Unis d’Amérique)

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES :

Figure n°1: Schéma du modèle d'analyse	47
---	-----------

TABLEAUX :

Tableau N°1 : Dispositifs du CI du cycle immobilisations corporelles	27
Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles :.....	66
Tableau N°3: Identification des risques opérationnels liés aux activités budgétaires : ...	73
Tableau N°4: Identification des risques opérationnels liés aux activités de commandes des immobilisations corporelles	74
Tableau N°5: Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception des commandes, de comptabilisation et d'affectation des immobilisations corporelles.....	75
Tableau N°6: Identification des risques opérationnels liés aux activités de maintenance et de sécurité :	77
Tableau N°7: Identification des risques opérationnels liés activités de cession, de destruction, et de mises en rebuts des immobilisations corporelles :	79
Tableau N°8: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel :	80
Tableau N°9: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle immobilisations de COSEC	80
Tableau N°10: Mesure de l'impact du risque opérationnel	82
Tableau N°11: Impact des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC	83
Tableau N°12: Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité :	86
Tableau N°13: Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact ;	87
Tableau N°14: Tableau des risques opérationnels :.....	88
Tableau N°15: Echelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques :.....	89

Tableau N°16: Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise de risques.....	90
Tableau N°17: Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs :	92
Tableau N°18: Tableau d'analyse d'aide à la Décision.....	94
Tableau N°19: proposition des actions à entreprendre	96
Tableau N°20: centralisation des risques par tâches :.....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	I
REMERCIEMENTS	II
SIGLES & ABREVIATIONS	III
LISTE des figures et DES TABLEAUX	V
TABLE DES MATIERES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
Introduction	8
CHAPITRE 1 : Maîtrise des risques opérationnels liés au Cycle Immobilisations corporelles	9
1 1 Cycle Immobilisations corporelles	9
1 1 1 Définition des immobilisations corporelles	9
1 1 2 Définition du Cycle Immobilisations corporelles	12
1 1 2 1 Objectifs du Cycle Immobilisations corporelles	15
1 1 2 1 1 Nécessité du Cycle Immobilisations corporelles	15
1 1 2 1 2 Eléments constitutifs du Cycle Immobilisations corporelles	15
1.2. Maîtrise des risques opérationnels liés au Cycle Immobilisations corporelles	17
1 2 1 Définition de maîtrise	17
1 2 2 Définition de risque	17
1 2 3 Typologie des risques	18
1 3 Risques opérationnels liés au cycle Immobilisations corporelles	18
1 3 1 Typologie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles	19
1 3 2 Maitrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles	20
1 3 2 1 Etapes de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles	20
1-3 3 Liaison entre Le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles et la maîtrise des risques opérationnels	23
1 3 4 Contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles	23
1 3 4 1 Objectifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles	24
1 3 4 2 Principes du contrôle interne	24
1 3 4 3 Dispositifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles	25
1 3 4 4 Evaluation des dispositifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles	29
1 3 4 5 Limites du contrôle interne :	30
Conclusion	31

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE IMMOBILISATIONS CORPORELLES.....	32
2.1. Structuration des risques opérationnels.....	32
2 1 1 Identification des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.	34
2 1 2 Evaluation des risques opérationnels	36
2 1 2 1 Méthode quantitative.....	36
2 1 2 2 Méthode qualitative.....	38
2 1 3 Hiérarchisation des risques opérationnels	39
2 1 4 Restitution/Aide à la Décision	40
2 2 Dispositif de maîtrise des risques.....	40
2 2 1 Traitement des risques opérationnels.....	40
2 2 2 Financement.....	43
2 3 Pilotage	44
2 3 1 Suivi des risques opérationnels	44
2 3 2 Capitalisation.....	45
Conclusion.....	45
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES.....	46
3 1 Modèle d'analyse.....	46
3 2 Outils de collecte et d'analyse des données	48
Conclusion.....	50
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :.....	51
DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE.....	52
Introduction	53
Chapitre 4 : présentation du COSEC.....	54
4-1-Historique.....	54
4-2-Mission et objectifs	54
4-3-Activités	55
4-4- Les moyens	55
4-4-1- Les réalisations effectuées par le COSEC	56
4-5- Structure organisationnelle	56
4-5-1- Organisation administrative.....	56
Conclusion.....	62
Chapitre 5 : Présentation du Dispositif de maîtrise de risques de COSEC :.....	63
5-1-Présentation du cycle immobilisations corporelles.....	63
5-1-1-Présentation des procédures du contrôle interne de COSEC	63
5-1-2-Présentation du cycle immobilisations corporelles de COSEC.....	65
Conclusion.....	70
Chapitre 6 : maîtrise des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC	71
6-1-Préliminaire.....	71
6-1-1 Prise de connaissance générale de COSEC, et du cycle immobilisations corporelles	71

6-1-2 Analyse du cycle immobilisations corporelles.....	71
6-2- Maîtrise des risques du cycle immobilisations corporelles	72
6-2-1- Identification des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles	72
6 2 1 1 Identification des risques opérationnels liés aux activités budgétaires	72
6 2 1 2 Identification des risques opérationnels liés aux activités de commandes des immobilisations corporelles	73
6 2 1 3 Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception, de comptabilisation et d'affectation des immobilisations corporelles	75
6 2 1 4 Identification des risques opérationnels liés aux activités de maintenance et de sécurité, et de comportement du personnel	77
6 2 1 5 Identification des risques opérationnels liés aux activités de cession, de destruction, et de mises en rebut des immobilisations corporelles	78
6 2 2 Evaluation des risques opérationnels identifiés.....	79
6 2 2 1 Mesure de la probabilité du risque opérationnel	80
6 2 2 2 Mesure de l'impact du risque opérationnel	82
6 2 2 3 Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence	85
6 2 2 4 Hiérarchisation des risques par rapport à la gravité de l'impact	86
6 2 3 Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise des risques.....	89
6 2 3 1 Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs	92
6-2-4 Restitution ou aide à la Décision	93
6-3 Plan d'actions	95
6-4 Recommandations.....	102
6-4-1 Recommandation relative à la tenue du fichier des immobilisations corporelles.....	103
6-4-2 Recommandation relative aux lois et règlements	103
6-4-3 Recommandation relative au choix des fournisseurs	103
6-4-4 Recommandation relative à l'affectation des immobilisations corporelles.....	103
6-4-5 Recommandation relative à l'organisation	104
Conclusion.....	104
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	105
CONCLUSION GENERALE	106
Bibliographie.....	107
ANNEXES.....	113
Glossaire.....	150

INTRODUCTION GENERALE

L'univers en perpétuelle évolution ne cesse de connaître des changements dus aux événements non souhaités de diverses origines. L'impact de la réalisation de ces événements à un moment donné et à un point donné peut mettre en péril les biens, les activités de l'homme et l'existence de tous les êtres vivants se mouvant dans l'environnement concerné (Périlhon, 2007 :25). Au regard de l'ampleur de ces événements, les entreprises attachent une importance particulière à leur maîtrise. Car durant leur existence, les entreprises traversent diverses étapes qui sont : la création, le progrès, le déclin, la faillite, la scission, la liquidation, la fermeture ou le changement d'activité (TURBA, 2007 :62),(FAILLE, 2006 :352). Ces bouleversements, souvent néfastes dont la survenance doit être maîtrisée, sont la conséquence des événements qui se caractérisent comme des facteurs environnementaux, des facteurs humains et des facteurs technologiques qui influent sur la gestion de ces entreprises.

Concernant les facteurs dus à l'environnement ; il y a :

- ❖ les facteurs naturels, tels que le tsunami, dont récemment celui de l'Indonésie en 2004, et le tremblement de terre en chine,
- ❖ les facteurs politiques, tels que l'acte terroriste de World Trade Center aux USA (United States of America), et les guerres civiles en Afrique,
- ❖ les facteurs économiques, tels que, la variation des prix des produits sur le marché, la variation du taux de change de la monnaie, et la concurrence.

Concernant les facteurs dus à l'homme, il y a la fraude, dont celle du trader de la Société Général en 2008, et celle de l'affaire Enron, considérée comme le plus grand scandale financier des vingt dernières années.

Concernant les facteurs technologiques, il y a la pollution, dont l'explosion du réacteur nucléaire de Tchernobyl en 1986, et celle du 13 Novembre 2005 dans la région de Jilin en Chine, où 100 tonnes de benzène se déversèrent dans la rivière Song hua (Maders & al. 2006 : 1 & 18).

Au regard de ces facteurs, l'homme ne cesse de prendre des dispositions pour soit atténuer les effets au cas où l'évènement se produit, soit éviter que l'évènement ne se produise, soit réduire la fréquence de production de l'évènement. Ces évènements qui sont des risques doivent être maîtrisés (Périlhon, 2007 : 55). C'est ainsi que certains pays comme la France, prennent des lois en matière de prévention des risques technologiques et naturels majeurs (Loi Barnier, 1995 :1). Pour ce faire, nous nous sommes intéressés au Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC), enfin de savoir comment une entreprise maîtrise ces évènements.

Concernant sa gestion le COSEC dispose d'un département de contrôle et d'assistance en gestion. Pour son activité d'assistance aux chargeurs, le COSEC dispose des cycles pour les supports, la circulation et la gestion des informations administratives, comptables et financières. Dans leur fonctionnement, ces cycles sont soumis aux risques de différentes natures, dont les risques opérationnels qui sont des risques de pertes provenant des défaillances des personnes, des évènements internes ou externes à l'entreprise (Vernimmen, 2008 :1). Parmi ces cycles, il y a le cycle Immobilisations corporelles qui est d'une importance capitale, car il regroupe les fonctions relatives à l'acquisition des biens d'équipement dans l'entreprise jusqu'à leur sortie du patrimoine de la société.

La maîtrise des risques est d'une importance capitale pour une organisation, car les hommes créent les organisations pour la satisfaction de leurs besoins. Le devenir d'une organisation est fonction de ses capacités à atteindre ses objectifs. Ces capacités sont parfois altérées par des évènements internes et externes à cette organisation. Cette dernière doit maîtriser ces évènements, pour que leur réalisation ne nuise pas à sa performance (Hamzaoui ; 2005 : 37-38). Certaines organisations disposent d'un bon système de contrôle interne, d'un service d'audit interne et d'autres corps de contrôle efficaces, mais le mieux est la prise de conscience de l'existence de ces évènements, de leur détection, de leur évaluation et de leur maîtrise (AMRAE, 2008 :1). La conséquence finale du manque de maîtrise de ces évènements appelés risques, particulièrement les risques opérationnels est souvent le manque de stabilité de l'entité.

Aucune organisation n'est à l'abri du risque car le risque zéro n'existe pas. Le COSEC réalise des opérations importantes pour l'acquisition des immobilisations corporelles, outils de production sans lesquels l'entreprise ne peut prospérer. L'état et l'utilisation de ces

immobilisations ont une influence sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Parmi les objectifs à atteindre on peut citer le chiffre d'affaire qui est un indicateur de performance, la satisfaction des clients, etc. La maîtrise des risques opérationnels est donc un impératif à prendre en compte.

Dans la réalisation des opérations chaque organisation est découpée en cycles. On distingue entre autre le cycle immobilisations, le cycle achats-fournisseurs, le cycle ventes-clients, le cycle trésorerie, etc. (Barry, 2004 :14).

Et le COSEC, comme toute organisation, est découpé en cycles d'activités dont le cycle immobilisations corporelle. Ce cycle nous intéresse parce que l'activité du COSEC est en grande partie consacrée à la réalisation des immobilisations corporelles, pour la satisfaction des besoins des chargeurs. Cela se traduit par les capitaux importants affectés au budget d'investissements 2007 (468 millions de FCFA figurant au budget d'investissement 2007 et 578 millions de réalisations des investissements au 31 Décembre 2006). La réalisation des opérations en grande quantité au niveau de ce cycle peut comporter des risques significatifs de défaillance des installations, de fraude, de destruction du matériel, etc. Aussi l'environnement dans lequel se trouve le COSEC et les méthodes de gestion qu'elle applique peuvent engendrer les risques qui vont s'ajouter à ceux du fonctionnement du cycle. Cette accumulation de risques peut rendre la situation de l'entreprise délicate. Le COSEC est donc tenu de mettre en place des méthodes de gestion efficace pour maîtriser les risques qui sont liés au cycle immobilisations corporelles, notamment les risques opérationnels. Ce qui peut permettre au COSEC de résoudre un des problèmes de la performance de l'entreprise. Au regard des risques que présente le fonctionnement de cycle, nous nous sommes intéressés à comprendre comment le COSEC maîtrise les risques opérationnels qui y sont liés.

Ainsi, les causes de ces risques peuvent être le manque du service de l'Audit interne avec des missions bien définis, l'existence de la culture de risque, et l'absence d'une cartographie de risques pour les maîtriser. Suite aux causes ci-dessus, les conséquences de la réalisation des risques opérationnels peuvent être la perte des biens immobilisés, l'atteinte à la vie des personnes, les pertes financières, la non continuité d'exploitation, etc. D'où l'impact de ces risques sur la gestion de COSEC peut être très critique, comme le sont certaines organisations

(Maders & al, 2006 :39). Plus les activités se multiplient et plus les risques opérationnels aussi se multiplient, car chaque activité économique entraîne des risques. Pour le COSEC, bien que les procédures administratives et comptables soient écrites et qu'il existe une Direction du contrôle et suivi des investissements, il n'en demeure pas moins que les manquements que nous avons cités ci-dessus subsistent.

Dans le but de réduire les effets des risques opérationnels, les solutions suivantes peuvent être entreprises :

- ❖ La multiplication des corps de contrôle, au COSEC,
- ❖ La mise en place d'un comité d'Audit, et d'un gouvernement d'entreprise,
- ❖ La mise en place d'un service d'Audit interne appliquant l'approche par les risques pour la détection et la maîtrise des risques, ainsi que pour l'évaluation du contrôle interne,
- ❖ La disposition d'un Risk Manager qui a pour mission l'identification de tous les risques, l'élaboration de leur cartographie, la définition de la stratégie des risques à mettre à la disposition de la Direction Générale de COSEC, de former les managers sur la question des risques dans la stratégie globale de l'organisation (Renard, 2007 : 88-89).
- ❖ La maîtrise des risques opérationnels par l'élaboration d'une cartographie des risques

Pour une bonne maîtrise des risques, en dépit des Commissaires aux comptes ou d'autres organes de contrôle externes, la dernière solution serait la plus efficace. L'efficacité de cette méthode est le fait que, suite à une analyse les risques sont identifiés, analysés, évalués, hiérarchisés, et que les dispositifs de maîtrise des risques sont aussi évalués. Suite à cette étude et au classement des risques dans une matrice, leur maîtrise est facile.

Après cette brève analyse, la question qui se pose principalement est la suivante : comment faire pour maîtriser les risques opérationnels liés à un cycle, en particulier le Cycle Immobilisations corporelles de COSEC ?

Précisément :

- ❖ Quelle démarche utiliser pour la prise de connaissance du cycle immobilisations corporelles de COSEC, et identifier les risques opérationnels liés à ce cycle?
- ❖ Quel est le niveau des risques opérationnels ?
- ❖ Quel est l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques que le COSEC a mis en place pour la maîtrise de ces risques ?
- ❖ Quelles actions entreprendre pour maîtriser ces risques opérationnels?

Pour répondre aux questions posées ci-dessus, le thème de notre étude est « **La maîtrise des risques opérationnels liés au cycle Immobilisations corporelles : cas du COSEC** ».

L'objectif principal de notre étude est la maîtrise des risques opérationnels des immobilisations corporelles du COSEC.

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- ❖ La prise de connaissance du cycle immobilisations corporelles de COSEC, identifier et évaluer les risques opérationnels qui y sont liés;
- ❖ Hiérarchiser ces risques ;
- ❖ Evaluer le dispositif de maîtrise de ces risques mis en place par le COSEC ;
- ❖ Proposer des actions à entreprendre et formuler les recommandations pour que le COSEC puisse maîtriser les risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

L'intérêt de cette étude est :

Pour le Conseil Sénégalais des Chargeurs (COSEC):

Cette étude permettrait aux managers de mieux se familiariser aux risques du cycle Immobilisations, d'étendre cette étude à tous les domaines de l'entreprise pour une maîtrise des risques pouvant affecter les activités de cette dernière. Les managers pourront donc réaliser leurs objectifs dans les conditions favorables.

Pour nous-mêmes :

Cette étude nous permet de mettre en pratique nos acquis, d'approfondir nos recherches en matière de gestion des organisations. Ce qui nous permettra de mieux résoudre les problèmes qui se poseront dans notre vie professionnelle.

Pour le lecteur :

Acquérir et approfondir les notions de risque, d'audit, d'approche par les risques, et de maîtrise des risques pour la survie et la performance des entreprises.

Ainsi, pour mieux répondre aux objectifs que nous avons fixés, notre étude se décompose en deux parties : la première partie est consacrée à la revue de la littérature où nous clarifierons les différents concepts et la deuxième partie est consacrée à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles du COSEC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

La gestion des entreprises est devenue un impératif que les dirigeants doivent maîtriser, parce que des phénomènes potentiels peuvent faire obstacle à leur performance, cette dernière étant la valorisation du résultat, valeur sur laquelle s'appuie la décision de juger de la satisfaction de l'entreprise (Feisthammel & al, 2005 :19).

Ainsi il est nécessaire que les opérations que réalise l'entreprise dans ses activités soient bien suivies, parce qu'elles sont d'une importance capitale pour la clarté des comptes dans lesquels elles sont enregistrées. Ce qui permet une bonne présentation des états financiers. D'où, les opérations d'acquisition des biens à immobiliser doivent aussi faire l'objet de ce suivi.

L'attention que les responsables des entreprises sont tenus d'accorder aux opérations des immobilisations corporelles est nécessaire, car les objectifs des entreprises sont souvent la croissance de la production et la croissance du chiffre d'affaires, en faisant usage des biens de production. Mais, vu les risques qui sont liés à la réalisation des opérations de ces biens de production qui font partie de l'actif immobilisé, il est important de les identifier et de les maîtriser, en particulier les risques opérationnels liés au cycle Immobilisations corporelles. L'entreprise doit, de ce fait, se doter d'un bon dispositif de maîtrise de risques.

Pour mener à bien notre étude, nous avons scindé cette première partie en trois chapitres :

- ❖ Le chapitre 1 est consacré à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles
- ❖ Le chapitre 2 est consacré à la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles
- ❖ Le chapitre 3 est consacré au modèle d'analyse et aux outils de collecte des données.

CHAPITRE 1 : MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les organisations sont confrontées aux risques qui menacent leur gestion. Pour cela les recherches se font dans le domaine de la maîtrise des risques, pour comprendre et se familiariser avec la notion de risque, sans laisser de côté celle de contrôle interne.

Dans ce chapitre nous allons définir les termes cycle immobilisations corporelles, risque, contrôle interne (CI), et d'autres termes qui leurs sont rattachés, pour la nécessité de notre étude.

1 1 Cycle Immobilisations corporelles

Il existe trois types d'immobilisations, dont les immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les immobilisations financières. Pour notre étude, nous nous sommes limités aux immobilisations corporelles.

Dans une entreprise les mécanismes de circulation de l'information administrative, comptable et financière doivent être clairement définis pour l'efficacité du contrôle interne (CI), d'où la nécessité de découper l'entreprise en cycles d'activités.

1 1 1 Définition des immobilisations corporelles

Selon le Système Comptable OHADA (2001 :650) « les immobilisations corporelles sont des biens matériels relevant de la catégorie des immobilisations. Ils regroupent ceux acquis en pleine propriété, en nue-propriété, en usufruit et en crédit-bail ».

Selon Oberth (2004 :375) les immobilisations corporelles sont des actifs corporels propriétés de l'entreprise. Cette dernière les utilise pour plus d'un exercice comptable soit :

- ❖ pour la production des biens et services,
- ❖ pour être loués à des tiers ou à des fins administratives.

Au regard des définitions ci-dessus, nous pouvons dire que les immobilisations corporelles sont les biens matériels propriétés de l'entreprise qui figurent à l'actif de ses états financiers pour plus d'un an, et qu'elle peut en faire usage suivant ses besoins.

Les immobilisations corporelles font l'objet de la norme comptable internationale IAS16 révisée en 1998 (Journal officiel de l'Union Européenne L261/119, 2003 :1-12). Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, ceci en vertu du principe du coût historique (Friedérich, 2005 :7-9). Elles comprennent les terrains (comptes 22), les bâtiments, les installations techniques, les aménagements et les agencements (comptes 23), et le Matériel (matériel de transport, matériel et mobilier de bureau, matériel et mobilier d'habitation) pour les comptes 24 (ERSA, 2007 :76).

a) Eléments constitutifs des immobilisations corporelles

Selon le MEMENTO FRANCIS LEFEBVRE (1995 :354-355), les biens constituant les immobilisations corporelles portées à l'actif du bilan sont :

- uniquement les biens ou droits réels qui sont la propriété de l'entreprise, y compris les biens acquis avec une clause de réserve de propriété, et les biens concédés par un service public,
- les biens acquis en nue-propriété, inscrits pour leur valeur d'acquisition et qui sont amortissables sur cette base,
- les biens en usufruit qui sont enregistrés en immobilisations corporelles pour leur valeur d'entrée, et sont amortissables sur cette valeur,
- les biens que l'entreprise utilise comme moyen de production ou qui sont destinés à être loués pour une longue période.

Il y a aussi les biens acquis « en crédit-bail » que le système comptable OHADA inscrit en immobilisations (ERSA, 2007 :8), contrairement au plan comptable français.

Au regard des définitions ci-dessus, nous pouvons dire que les éléments constitutifs des immobilisations corporelles dépendent du système comptable à adopter.

Il y a parfois des nuances entre immobilisation corporelle et charge, ou stock lors de la comptabilisation des biens de l'entreprise. Il est mieux de faire cette différence pour la nécessité de notre étude

b) Différence entre immobilisation corporelle et charge

Pour une bonne répartition des biens corporels figurant à l'actif du bilan de l'entreprise et pour éviter les erreurs de comptabilisation, il est mieux de préciser la différence entre une immobilisation corporelle et une charge.

Ainsi les charges sont des dépenses ou d'autres causes de diminution de l'actif, n'ayant pas pour contrepartie une augmentation du patrimoine (Horngren & al, 2006 :32). Elles sont des biens durables de faible valeur n'ayant pas une existence durable dans le patrimoine de l'entreprise (Vivens, 2005). Les frais d'entretien courant et les frais de réparation de faible valeur sont portés en charges lorsqu'ils ne prolongent pas la vie de l'immobilisation. Mais les frais accessoires d'acquisition et d'installation des immobilisations corporelles sont rattachés à l'immobilisation concernée et sont amortis avec l'immobilisation lorsqu'ils sont compris dans la valeur d'origine de l'immobilisation (SAMBE & al, 2003 :92 &103).

Les immobilisations corporelles sont des emplois provisoires ayant une existence supérieure ou égale à un exercice comptable, elles se consomment au fil des années sous forme d'amortissements.

c) Différence entre immobilisation corporelle et stocks

De même les immobilisations corporelles sont à différencier des stocks comptes tenu de leur utilité et pour éviter les erreurs de comptabilisation.

Ainsi donc, les stocks sont les biens acquis par l'entreprise pour entrer dans le cycle de production ou de commercialisation. Mais la distinction entre stocks et immobilisations corporelles est le plus marquée en matière de durée et de modalité d'utilisation des biens corporels. Ainsi, dans la pratique, selon l'usage et la durée d'usage les emballages, les pièces

de rechanges et les entretiens et réparations sont soit classés en immobilisations corporelles, soit classés en stocks ou charges (Sambe & al, 2003 :90-94)

1 1 2 Définition du Cycle Immobilisations corporelles

Le cycle est une suite de phénomènes ou de phénomènes se renouvelant dans un ordre immuable sans solution de continuité, ce qui montre un éternel retour (Robert, 1996 :123). Le cycle immobilisations est constitué d'une succession d'opérations qui se renouvellent (Barry, 2004 :14). A partir de ces termes, nous pouvons définir que le cycle immobilisations corporelles est un ensemble de transactions ininterrompues pour l'acquisition des immobilisations corporelles et de la comptabilisation des opérations qui se sont effectuées.

Une immobilisation corporelle acquise par l'entreprise peut être amortissable, mise en rebut, faire l'objet d'une cession, devenir obsolète.

a) Amortissement des immobilisations corporelles

En application du principe du coût historique (NIANG, 2006 :178), les immobilisations corporelles figurent à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition ou valeur brute jusqu'à leur sortie du patrimoine de l'entreprise. Les amortissements de ces immobilisations sont pratiqués sur cette valeur brute.

L'amortissement des immobilisations corporelles est la constatation de leur dépréciation, il se pratique sous les trois méthodes suivantes : l'amortissement linéaire, l'amortissement dégressif et l'amortissement dérogatoire (voir glossaire). Les immobilisations corporelles sujettes à l'amortissement sont celles classées dans les comptes 22 (pour les terrains agricoles, forestiers ou de gisement, et les travaux de mise en valeur des terrains), les comptes 23 et les comptes 24 (Sambe & al, 2006 :11-12).

c) Sorties des immobilisations corporelles

A la fin de leur vie dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations corporelles sont:

- **mises en rebut** : lorsqu'elles perdent de la valeur et de l'utilité au cours de leur vie dans l'entreprise, les immobilisations sont sorties de l'exploitation et mises à l'écart sur la décision de la direction, et mises à l'écart,
- **cédées (cession)**: sorties du patrimoine de l'entreprise à cause de certains événements qui peuvent être la vente, la consommation, le vol, la destruction, la mise en rebut,
- **devenu obsolètes** : à cause de l'avancée technologique qui engendre des nouveautés, les premières acquisitions sont abandonnées au profit des nouvelles plus performantes. Les biens abandonnés deviennent alors obsolètes et peuvent être mis en rebut (Sambe, 2003 :142 & 640-641).

Les biens acquis sont comptabilisés suivant leur valeur d'entrée dans le patrimoine de l'entreprise, pour leur valeur d'amortissement et leur valeur de sortie du patrimoine.

d) Comptabilisation des amortissements et des cessions

Les amortissements et les cessions des immobilisations corporelles figurant dans les états financiers de l'entreprise (OHADA, 2002 :569-570), subissent certaines règles de comptabilisation ci-dessous :

- **comptabilisation des amortissements**

L'entreprise établit d'abord un plan d'amortissement pour ses immobilisations corporelles amortissables, et applique la durée de vie fixée par l'administration fiscale de l'État, voir Annexe 1 : Tableau de durée de vie admise des immobilisations corporelles. Ensuite elle peut procéder à la comptabilisation de chaque dépréciation annuelle.

L'amortissement est une charge inscrite au débit du compte 681 : Dotations aux amortissements d'exploitation et du compte 852 : Dotations aux amortissements H.A.O. La contre partie qui constitue la dépréciation des immobilisations corporelles est inscrite au crédit des comptes 282 : Amortissements des terrains, 283 : Amortissements des bâtiments,

installations techniques et agencements, et 284 : Amortissements du matériel (AHOUANGANSI, 2003 :425-426).

○ **Comptabilisation des cessions**

Etant donné que la cession n'est pas une activité ordinaire de l'entreprise, les comptes H.A.O. sont utilisés pour constater la sortie des immobilisations corporelles de l'actif de l'entreprise. Les biens ayant fait l'objet de vol, destruction ou mise au rebut font aussi l'objet de l'usage des comptes H.A.O.

Les comptes mouvementés lors de la sortie d'une immobilisation corporelle sont les suivants (Sambe, 2003 :143 & 640-641) :

- Le compte 681 doit être débité pour les dotations complémentaires en contre partie du crédit du compte 28 pour les dotations complémentaires.
- les comptes 654 : Valeur comptable des cessions courantes d'immobilisations, et 812 : Immobilisations corporelles doivent être débités en contre partie du crédit des comptes 22, 23 ou 24 pour la sortie de l'immobilisation de l'actif.
- les comptes 52 : Banques ou 57 : Caisses sont débités en contre partie des comptes 754 : Produits des cessions courantes des immobilisations ou 822 : Produits des cessions des immobilisations corporelles, pour les cessions au comptant (pour les cessions à crédit il faut utiliser le compte 414 : Créances sur cessions courantes d'immobilisations).

Après avoir défini les concepts et montré les mécanismes de comptabilisation des immobilisations corporelles, nous allons voir les objectifs du cycle immobilisations corporelles qui sont les objectifs du contrôle interne de ce cycle.

1 1 2 1 Objectifs du Cycle Immobilisations corporelles

Un cycle est une composition de fonctions (Renard, 2007 :178). Au niveau de chaque fonction les objectifs fixés par le contrôle interne doivent être atteints, c'est ce qui fait partie de l'efficacité du contrôle interne.

1 1 2 1 1 Nécessité du Cycle Immobilisations corporelles

Les cycles servent d'appui au contrôle interne mis en place par l'entreprise. La nécessité du cycle immobilisations corporelles réside du fait qu'il permet le suivi et le contrôle des fonctions, allant de la budgétisation jusqu'à la sortie de l'immobilisation corporelle du patrimoine de l'entreprise. Ce suivi permet de déceler les risques qui y sont liés ainsi que les forces et les faiblesses qui figurent dans les fonctions du cycle.

1 1 2 1 2 Eléments constitutifs du Cycle Immobilisations corporelles

La constitution de chaque cycle dépend de la nécessité et des procédures mises en place par chaque organisation. Le cycle est constitué des fonctions qui sont à leur tour constituées de tâches élémentaires (Barry, 2004 :14).

De manière sommaire le cycle immobilisations corporelles est composé des fonctions suivantes :

- ❖ **Elaboration du budget d'investissement qui comprend les immobilisations corporelles en fonction des nécessités de l'entreprise et de ses objectifs** : cette fonction comprend la détermination des modalités de financement des équipements retenus après l'évaluation des besoins, et l'adoption du budget par le Conseil d'administration de l'entreprise. Le budget d'investissement dont les prévisions sont évaluées en quantités et en prix doit être reparti par mois, par trimestre ou par semestre, et par centre de responsabilité pour l'appréciation des écarts et la prise de décisions convenables.

- ❖ **Expression des besoins en immobilisations corporelles par le service utilisateur :** cette fonction comprend la demande d'achat ou demande de travaux établie par le service demandeur, suivant les modalités fixées par la direction de l'entreprise.
- ❖ **Choix des fournisseurs :** cette fonction comprend la sélection simple des fournisseurs pour les petits montants, et les appels d'offres pour les montants élevés. Les services qui interviennent sont souvent le service achats, la direction générale. Concernant les appels d'offres l'intervention des organes de l'Etat est de mise pour les entreprises publiques en application du code des marchés de l'Etat.
- ❖ **Etablissement des commandes et relance des fournisseurs des immobilisations corporelles :** il s'agit de l'établissement de bon de commande des biens d'équipement, de lettre de commande, de suivi des commandes, en cours.
- ❖ **Suivi des immobilisations fabriquées par l'entreprise pour elle-même :** cette fonction comprend l'établissement de la fiche pour le suivi de travaux de création de chaque immobilisation corporelle récapitulant les coûts de main d'œuvre et des matières consommées.
- ❖ **Réception des immobilisations :** cette fonction est exercée soit par un agent de l'entreprise ou par une commission de réception composée par les agents de l'entreprise, du fournisseur, et des représentants de l'Etat pour le secteur public. Elle concerne le contrôle de la qualité et de la quantité des biens commandés, et le respect des délais conformément aux prix à la commande. La réception est sanctionnée par un bon de livraison, un bon de réception, ou un procès verbal de réception.
- ❖ **Cession des immobilisations corporelles :** cette fonction est exercée suivant la méthode établie par le Conseil d'Administration ou la Direction générale de l'entreprise.

Doter de cet ensemble d'éléments le cycle immobilisations peut fonctionner en accomplissant les opérations qui émanent de l'exécution des différentes tâches. Cette exécution nécessite un personnel compétent intervenant à tous les niveaux (Coopers & al,

2003 :115), des opérations qui sont effectuées, des moyens financiers et des moyens matériels que dispose l'entreprise pour accomplir ces tâches.

1.2. Maîtrise des risques opérationnels liés au Cycle Immobilisations corporelles

Nous allons d'abord définir les mots maîtrise et risque. Après ces définitions, nous expliquerons les différents termes qui en découlent, pour la compréhension de notre étude.

1 2 1 Définition de maîtrise

Pour le Grand Robert de la langue française (Robert, 1996 :170) « la maîtrise c'est la possession d'une chose dont on use à son gré, c'est avoir le contrôle, contenir, vaincre, calmer ».

Nous pouvons définir que la maîtrise est le fait d'identifier une chose ou un fait, de l'analyser, de connaître ou prévoir au mieux sa manifestation dans le temps et l'espace, d'envisager les moyens à mettre en œuvre, de le suivre et le vaincre ou le contrôler.

1 2 2 Définition de risque

Notion difficile à cerner, le risque fait l'objet de différentes définitions dont nous allons énumérer quelques unes et en tirer la conclusion.

Selon Robert (1996 :426) le risque est l'éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre avantage. C'est le fait de s'exposer au danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Face à la complexité du terme, en 1738, Bernoulli donne une première définition scientifique selon laquelle « le risque est l'espérance mathématique d'une fonction de probabilité d'événements » (Bernoulli(1738) in wikipédia, 2008 :2).

D'autres auteurs ont aussi donné leur définition, parmi lesquels nous avons l'IFACI (1995 :89), Périlhon (2007 :28) qui définit que le risque est la mesure du danger par deux

paramètres : la probabilité P ou la fréquence F de l'enchaînement des événements qui le constituent, et la gravité G de l'impact du danger sur une cible, Renard Jacques (2007 :139), et Hamzaoui (2006 :37).

Toutes ces définitions montrent la complexité du concept. En conséquence il y'a risque si la menace d'un événement affecte la capacité d'un homme, ou d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette sa création de valeur (Moreau, 2002 :3). Les effets positifs de la manifestation de l'évènement sont des opportunités, d'où il est admissible de prendre le risque pour un gain futur (Feisthammel, 2005 :120). Prendre le risque n'est pas toujours un mal pour une entreprise qui veut réaliser ses objectifs, l'important est de maîtriser le risque. Mais il existe une diversité de risques.

1 2 3 Typologie des risques

Dans la diversité de types de risques en nombre croissant, nous pouvons citer:

- ❖ **Le risque d'insécurité physique** : c'est le risque lié à un événement qui menace la sécurité physique du personnel, des biens de l'entreprise, et de ses tiers (Jimenez & al, 2008 :80) ;
- ❖ **Le risque de malversation** : c'est le risque lié à une irrégularité opérée à son profit par un agent de l'entreprise, seul ou avec des complices (Ferrary, 2007 :9) ;
- ❖ **Le risque opérationnel** : c'est le risque qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, la continuité d'activité. Il est défini comme étant le risque de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes ou de systèmes ou résultant d'évènements extérieurs (Maders & al,2006 :258). C'est ce type de risque qui fait l'objet de notre étude.

1 3 Risques opérationnels liés au cycle Immobilisations corporelles

Le traitement des opérations du cycle immobilisations corporelles est sujet aux risques appelés « risques opérationnels ».

Selon Vernimmen (2008 :1) les risques opérationnels sont définis comme les risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des évènements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux etc.

Le Comité de Bâle II reprend cette définition en précisant que « le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des évènements externes y compris les évènements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée » (Jimenez & al, 2008 :26).

Cette définition prend en compte les risques juridiques mais pas les risques stratégiques et de réputation (Jimenez & al, 2008 :26).

Le Comité de Bâle II définit une classification en instituant sept catégories d'évènements liés au risque opérationnel (Cole & al, 2003 :2). Ce sont:

- La fraude interne (Combalbert, 2008 :3 & 40).
- La fraude externe
- Les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
- Les clients, produits et pratiques commerciales
- Les dommages aux actifs corporels
- Le dysfonctionnement de l'activité et des systèmes
- L'exécution, la livraison et la gestion des processus.

Les risques opérationnels liés au cycle immobilisations sont ceux dus au traitement administratif et comptable des opérations des immobilisations, partant du budget d'investissement à la sortie du patrimoine de l'entreprise des biens immobilisés.

1 3 1 Typologie des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

La procédure d'acquisition et de gestion des immobilisations corporelles engendre un nombre de risques opérationnels qui varie selon l'entreprise (Delfosse, 2007 :1) ; partant des

études de Barry (Barry, 2004 :74-77) et des questionnaires de contrôle interne des risques du CD-rom de Madres (Maders & al, 2006) nous pouvons citer quelques types.

Ce sont : le risque d'étude préalable, le risque informatique, le risque de non respect des procédures, le risque de protection des actifs, le risque d'investissement, le risque de facturation, le risque de réception, le risque de suivi des immobilisations, le risque des amortissements, le risque d'évaluation, le risque d'assurance, le risque de comptabilisation, le risque fiscal, le risque de litige, et le risque de fraude(Coupers & al, 2000 :272-274).

La maîtrise de ces risques donne un avantage à l'organisation pour l'atteinte des objectifs qu'elle a fixés.

1 3 2 Maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

La fixation des objectifs à atteindre par l'entreprise, suppose une prise de risque (Renard, 2007 :137). La maîtrise de risque obéit à un processus qui se décompose comme suit : identifier les risques, les évaluer, les hiérarchiser, envisager les moyens de les maîtriser, les suivre, les contrôler, et capitaliser le savoir faire et l'expérience acquise dans ce domaine. Ces étapes seront développées dans le chapitre 2

1 3 2 1 Etapes de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

La maîtrise des risques opérationnels est fondamentale car les risques affectent les biens de l'entreprise. Lorsque les risques opérationnels se réalisent, ils peuvent empêcher la continuité d'exploitation parce qu'ils affectent les biens de production, la capacité à bien se positionner face à la concurrence, la bonne situation financière et l'image de marque de l'entreprise (Maders & al, 2006 :39).

La maîtrise du risque nécessite le recensement des facteurs de risque appelés dangers ou périls, qui sont des événements susceptibles de causer le risque. Il faut ensuite mesurer la criticité du risque, cette dernière est le produit de la probabilité d'apparition du risque fois la gravité de l'impact de réalisation du risque. Cette mesure se fait sur une échelle allant de 1 à 5, ou de 1 à 10, etc. Pour finir, il faut énumérer la conséquence néfaste de réalisation de

l'atteinte du patrimoine de l'entreprise. De ce fait les étapes de maîtrise des risques opérationnels peuvent se résumer de la façon suivante (Applegate & al, 1999 :1), (Renard, 2007 :133) :

- ❖ **L'environnement du contrôle** : un environnement parfait du contrôle signifie qu'il doit y avoir une bonne organisation des activités, que les objectifs sont clairement définis, et que la Direction de l'entreprise ou le CA (conseil d'administration) veille à la supervision des activités de l'entreprise. Les moyens (la qualité du personnel, les moyens financiers et matériels convenables) doivent convenir à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Une collaboration parfaite doit régner entre les agents pour faciliter la communication de l'information (COSO in Bertin, 2007 :63).
- ❖ **Identification des risques opérationnels** : cela signifie qu'en l'absence de contrôle l'auditeur ou les agents de l'entreprise décèlent des événements en évaluant leur impact sur le patrimoine de l'entreprise au cas où ils se réaliseraient. Ces événements sont alors listés. A partir de la liste, des analyses sont faites, pour mesurer le risque opérationnel par son enjeu pour l'entreprise, c'est-à-dire son impact financier et sur l'image de l'entreprise, et sa probabilité d'occurrence (Moreau, 2002 :42).
- ❖ **Evaluation des risques opérationnels** : d'après l'ISO/CEI 73, c'est « le processus de comparaison du risque estimé avec des critères de risque donnés pour déterminer l'importance du risque » (Périlhon, 2007 :233). Pour évaluer ces événements, l'évaluateur se base sur le poids du risque. Il mesure ce poids en fonction du produit de sa probabilité de survenance du risque fois son impact. Ce poids peut être élevé, modéré ou faible. L'évaluateur affecte une cotation à la probabilité qui peut être forte, moyenne ou faible. De même une cotation est aussi affectée à l'impact ou la gravité qui peut être catastrophique, critique, significative ou faible.
- ❖ **Hiérarchisation des risques opérationnels** : après avoir évalué les risques il faut les hiérarchiser suivant leur importance par rapport à la probabilité et par rapport à l'impact (Barthélemy & al, 2004 :65-66)

- ❖ **Evaluation du Dispositif de maîtrise des risques opérationnels ou contrôle interne** : à cette étape l'évaluateur s'assure de la capacité du contrôle interne mis en place à parer aux risques, il identifie les points forts et les points faibles du contrôle interne, qu'il hiérarchise (Renard, 2007 :145 & 149).
- ❖ **Restitution/aide à la décision** : à cette étape l'évaluateur classe les risques opérationnels dans une matrice, par rapport à leur gravité et à l'efficacité du contrôle interne. Ce classement est fait pour permettre la détermination du niveau des risques opérationnels acceptables pour l'entreprise en tenant compte des risques opérationnels liés à la mise en œuvre des plans stratégiques de l'entreprise (Jimenez & al, 2008 :116).

Les étapes qui vont de l'identification à la restitution permettent de structurer les risques opérationnels, c'est-à-dire les cartographier pour les maîtriser.

- ❖ **Traitement et financement des risques opérationnels** : après la structuration des risques, vient l'étape de la maîtrise des risques, où un dispositif de maîtrise de risques doit être mis en place.

La maîtrise des risques nécessite la sécurité, la protection et le gardiennage. Il faut donc mettre en place un dispositif pour éviter des événements destructeurs. Le dispositif de maîtrise de risque est l'ensemble des « réponses prudentielles (limites d'activités), organisationnelles, de procédures et de systèmes visant à réduire un risque » (Maders & al, 2006 :256). Le dispositif comprend les instruments de protection, de prévention et de prudence (Barthélemy & al, 2004 :49-53).

Pour la protection de son patrimoine, l'entreprise peut disposer des instruments techniques comme le dispositif incendie, les sauvegardes informatiques, la constitution des pièces détachées pour son matériel, le service de gardiennage et les caméras de détection. L'entreprise peut aussi constituer des provisions pour risques et assurer son patrimoine.

Pour la prévention, l'entreprise peut procéder à la mise en place des procédures administratives et comptables écrites, elle peut définir les postes et les responsabilités de chaque agent, etc.

Pour la prudence, l'entreprise peut disposer d'un service juridique pour le respect des lois et règlements dans les transactions avec les tiers.

Le dispositif de maîtrise de risques mis en place doit faire l'objet d'une évaluation pour déceler les forces et les faiblesses qui peuvent engendrer des anomalies significatives.

Les risques maîtrisés doivent faire l'objet d'une amélioration continue et du reporting : il faut les suivre et les contrôler, ensuite capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis dans ce domaine. La maîtrise des risques est facilitée par la compétence d'un personnel bien formé et le système d'information permettant une parfaite communication de l'information

Ainsi la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles a pour objectifs d'éviter les erreurs provenant des personnes et des systèmes ou processus, les dysfonctionnements provenant des événements extérieurs, et d'éviter ou d'atténuer les conséquences technologiques et naturelles. Cette maîtrise est fonction de l'efficacité du dispositif mis en place pour la protection des immobilisations corporelles (Barthélemy & al, 2004 :78).

1-3 3 Liaison entre Le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles et la maîtrise des risques opérationnels

Un contrôle interne du cycle immobilisations corporelles performant permet d'identifier les risques de ce cycle. Le contrôle interne agit en amont et en aval pour la détection des risques. Les risques étant identifiés, évalués et hiérarchisés peuvent être maîtrisés. Il y'a donc une liaison entre le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles et la maîtrise des risques opérationnels. Pour comprendre cette liaison, il nous faut définir le terme contrôle interne (Coopers & al, 2000 :5).

1 3 4 Contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des opérations de ce cycle. Il a pour but d'assurer la protection et la

sauvegarde des immobilisations corporelles acquises et la qualité de l'information concernant les immobilisations corporelles, de veiller à l'application des instructions de la Direction. Le contrôle interne du cycle immobilisations corporelles s'assure que les informations sur les immobilisations enregistrées en comptabilité sont régulières et sincères (Coopers & al, 2000 :272-274).

1 3 4 1 Objectifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Les objectifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles découlent des objectifs généraux du contrôle interne de l'entité. L'IIA (Institute of Internal Auditors) définit quatre objectifs repris dans les normes 2110.A2 et 2120.A1, qui sont : la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine, et le respect des lois, règlements et contrats (Renard, 2007 :128). Ces objectifs sont fixés pour que les procédures mises en place donnent l'assurance quant à la réalisation sans anomalie des opérations au niveau de chaque fonction.

L'atteinte de ces objectifs dépend de la qualité du personnel intervenant, des moyens financiers et du matériel utilisé, de la qualité de l'information et du climat de travail, et donc de l'application des principes du contrôle interne.

1 3 4 2 Principes du contrôle interne

Ces principes peuvent être résumés comme suit (IFACI : 11) :

- ❖ **L'organisation** : une entreprise organisée doit disposer des documents permettant son fonctionnement et la conservation de l'information. Ces documents sont : l'organigramme, le manuel de procédures, les fiches de postes, etc.
- ❖ **La séparation des fonctions** : il est important pour une entreprise de procéder à la séparation des fonctions. Le cumul des fonctions est sujet aux risques opérationnels. La séparation des fonctions permet la multiplicité des contrôles.

- ❖ **L'intégration** : la séparation des fonctions fait que les procédures du contrôle interne doivent comprendre des recoupements d'information et des contrôles réciproques, au niveau des postes et fonctions de l'entreprise.
- ❖ **la bonne information** : l'information produite par une entreprise doit être pertinente, objective, communicable, vérifiable, et utile. La bonne information permet la coordination parfaite des fonctions de l'entreprise.
- ❖ **la qualité du personnel** : le personnel doit être compétent et motivé. Une rotation régulière du personnel doit se faire. La mobilité du personnel favorise l'efficacité du contrôle interne.
- ❖ **l'harmonie** : le contrôle interne mis en place doit être adapté à l'entreprise et à son environnement, en fonction des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre.
- ❖ **l'universalité** : le contrôle interne doit s'appliquer sans exclusivité de personne, quelque soit la hiérarchisation. Il doit s'appliquer à tous les domaines, à tout moment, à tous les agents, en définitif à toute l'entreprise.
- ❖ **l'indépendance** : le contrôle interne doit être appliqué indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de l'entreprise.
- ❖ **la permanence** : l'entreprise a besoin de la stabilité de ses structures pour sa performance. Cela n'exclut pas le recourt aux bonnes procédures suivant les exigences.

1 3 4 3 Dispositifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

Les dispositifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles découlent des dispositifs du contrôle interne de l'entité qui se regroupent sous les rubriques suivantes: les objectifs, les moyens, les systèmes d'information et de pilotage, l'organisation, les procédures, la supervision (Renard, 2007 :173).

a) les objectifs

Les objectifs ne sont que la déclinaison de l'objectif principal précisé par le responsable de la mission. Ils doivent être clairement définis et s'intégrer dans les objectifs généraux du contrôle interne. Ces objectifs doivent être ambitieux et se situer dans le temps. Ils doivent être en adéquation avec la mission assignée, se décliner en objectifs spécifiques dans chaque service ou activité. Ils doivent être quantifiables et suivis par un système d'information construit en fonction des objectifs individuels assignés par le responsable de la mission.

b) les moyens : les moyens à utiliser doivent être convenables, ce sont : le personnel compétent et disponible, les moyens financiers suffisant et disponibles, les moyens techniques appropriés et adaptables à la réalisation de la mission.

c) les systèmes d'information et de pilotage : les systèmes d'information et de pilotage en place doivent concerner toute l'entreprise, être maîtrisables. Ils doivent permettre la production d'une information authentique, exhaustive, disponible au moment opportun, utile et pertinente (Bertin, 2007 : 78-79 & 83).

d) l'organisation : le manque d'organisation est un handicap pour une entreprise, une activité que l'on veut maîtriser. Un contrôle interne doit disposer d'une organisation qui obéit aux trois principes généraux qui s'articulent entre elles, ces principes sont:

- l'adaptation de l'organisation à tout domaine en rapport avec l'entreprise. Cela peut être l'environnement, l'activité, la structure etc.
- l'organisation doit être objective, c'est-à-dire permanente dans tous les domaines.
- l'organisation doit se faire avec une sécurité absolue. La séparation des tâches est fondamentale pour une bonne organisation.

L'organisation comprend quatre éléments constitutifs qui sont :

- l'organigramme pour la clarification de la hiérarchisation des fonctions ;
- la description des postes pour la détermination des tâches exactes de chaque fonction ;

- o la limitation de la délégation des pouvoirs de chaque agent qui doit figurer dans un manuel de procédures administratives comptables et financières ;
- o la protection des biens physiques de l'entreprise, c'est-à-dire le matériel et le personnel.

e) les procédures : les procédures et les méthodes de travail de l'entreprise doivent être décrites dans un document. Elles doivent être simples et définies, connues des agents concernés et mises à jour régulièrement.

f) la supervision : un travail qui se fait sans le suivi du supérieur est sujet aux anomalies. La supervision c'est l'assistance, prêter attention et vérifier le travail de ses collaborateurs avec confirmation par trace écrite. Tout travail effectué ou à effectuer doit être supervisé à chaque étape. L'entreprise est amenée à s'assurer de l'efficacité de son contrôle interne. Il faut donc l'évaluer pour s'assurer de sa capacité à éviter les risques ou à les réduire. Le conseil d'administration doit veiller à la supervision (Bertin, 2007 :88).

Ces dispositifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles sont schématisés dans le tableau à deux colonnes, dont, dans la première colonne figurent les dispositifs généraux, et dans la deuxième les dispositifs du cycle immobilisations corporelles : voir Tableau n° 1 ci-dessous.

Tableau N°1 : Dispositifs du CI du cycle immobilisations corporelles

Dispositifs généraux	Dispositifs du cycle immobilisations
Les objectifs	S'assurer des études préalables à l'acquisition des immobilisations S'assurer de l'existence du budget d'investissement et des procédures de son élaboration et son exécution. S'assurer des procédures d'acquisitions des immobilisations. S'assurer de la protection et la sauvegarde des immobilisations acquises. S'assurer de la procédure de comptabilisation des immobilisations, des amortissements et des cessions.
Les moyens	Les moyens humains : <ul style="list-style-type: none"> - la compétence du personnel opérationnel du cycle immobilisation doit être de marque. Les méthodes de

	<p>recrutement doivent être rigoureuses, recruter et mettre « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut » : les dossiers individuels doivent exister et bien tenus, les pièces figurant dans le dossier individuel doivent être authentiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - le suivi des personnes dans leurs fonctions doit se faire au travers les fiches de pointage de présence matérialisées. <p>Les moyens financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le budget d'investissements doit être en ligne avec les objectifs ou permettre de les atteindre. <p>Les moyens techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> -les moyens techniques mis en œuvre doivent permettre l'acquisition des immobilisations corporelles -ces moyens techniques doivent permettre la sécurité des biens acquis, et la présentation de leurs données dans les états financiers.
Le système d'information	<p>Les informations sur les immobilisations corporelles doivent être fondées, mesurables, disponibles au moment opportun.</p> <p>L'enregistrement des opérations administratives ou comptables doit être exhaustive ;</p> <p>La protection de l'accès au système d'information doit se faire sur tout le cycle immobilisations corporelles.</p>
L'organisation	<p>L'organisation des activités de réalisation des immobilisations corporelles doit convenir à l'entreprise concernée.</p> <p>Il doit exister un organigramme des services intervenant dans le cycle immobilisations corporelles.</p> <p>La séparation des fonctions dans le cycle immobilisations corporelles doit exister.</p> <p>Chaque poste doit faire l'objet d'une analyse écrite.</p> <p>Chaque agent doit connaître la description des tâches qui le concernent et la limite de ses fonctions.</p> <p>Le matériel de protection des biens doit être convenable pour leur sécurité.</p>
Les procédures	<p>Les procédures budgétaires, d'acquisition et de sécurité des immobilisations, ainsi que de leur comptabilisation doivent être écrites.</p> <p>Les procédures doivent être clairement décrites et mises à jour.</p> <p>Les exécutants doivent avoir connaissance des procédures du cycle immobilisations.</p>
La supervision	<p>Le travail effectué par les collaborateurs doit être supervisé par les chefs hiérarchiques et cette supervision matérialisée par un écrit.</p>

Source : à partir des dispositifs décrits par Renard (Renard, 2007 :154) et des travaux de Barry (Barry, 2004 :75-78)

1 3 4 4 Evaluation des dispositifs du contrôle interne du Cycle Immobilisations corporelles

L'évaluation du contrôle se fait au travers la démarche de l'auditeur. Elle permet de déceler l'application parfaite des procédures en usage dans une entreprise, et de s'assurer qu'elles sont satisfaisantes pour un bon contrôle interne. L'évaluation du contrôle interne suit la procédure suivante : la prise de connaissance générale du système, la description du système, la vérification de l'existence du système, l'identification et l'évaluation des risques dus à la conception des systèmes, et la vérification du fonctionnement des procédures (Dayan & al, 2004 :931-933). Voir illustration en Annexe 2 : Evaluation du Contrôle Interne

D'où, pour l'évaluation des dispositifs du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles, la procédure à suivre est la suivante :

a)-Prise de connaissance générale de l'entreprise : cette prise de connaissance se fait à travers la documentation de l'entreprise (les statuts, le règlement intérieur, les rapports d'activité, les procès verbaux des conseils d'administration, etc.), le questionnaire de prise de connaissance générale de l'entreprise, l'entretien avec les dirigeants de l'entreprise et toute personne en liaison avec l'entreprise, la localisation des sites, des bâtiments et des bureaux de l'entreprise (Renard, 2007 :208-211).

b)-Prise de connaissance des procédures du cycle immobilisations corporelles mises en place par l'entreprise : elle se fait par l'entretien avec le personnel intervenant dans ce cycle, le questionnaire d'évaluation du cycle immobilisations corporelles, la consultation des documents de l'entreprise (le manuel de procédures administratives et comptable, le budget d'investissement, le plan d'investissement et tout autre document pouvant faire état des immobilisations corporelles) (Igalens & al, 2008 :53-54 & 58).

c)-Description du système par le narratif ou le flow chart : cette description permet de déceler certains risques et faiblesses dans la procédure du cycle. Le flow-chart est la représentation graphique des flux de traitement des données pour identifier les éventuels risques de non respect de séparation des tâches et les faiblesses dans le circuit de l'information (Igalens, 2008 :59).

d)-Vérification de l'existence du système par le test de conformité : après le recueil des différentes informations sur le cycle, l'auditeur fait un test pour s'assurer de la réalité des informations recueillies par la confirmation de l'acquisition d'une immobilisation corporelle. Ce test unique consiste à suivre le cheminement de l'information tout au long de l'application de la procédure (Hamzaoui, 2005 :46).

e)-Evaluation préliminaire du contrôle interne pour identifier les risques : aux travaux effectués aux points a), b), c) et d), vont s'ajouter le questionnaire du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles et la grille de séparation de tâches pour une évaluation préliminaire des risques. Cette évaluation permet la détermination de l'échantillon du test de permanence (Renard, 2007 :241& 248).

f)-Vérification des points forts par le test de permanence : cette vérification se fait pour s'assurer que les points forts ont fonctionné parfaitement. Le test se fait par sondage compte tenu du volume et de l'importance des opérations (AHOUANGANSI, 2006 :212 & 240).

g)-Evaluation définitive des dispositifs du contrôle interne : cette évaluation entraîne la modification du jugement de l'auditeur sur le contrôle interne et sur le programme de contrôle, au cas où les tests de permanence ont révélé d'autres risques et faiblesses. L'auditeur valide ainsi ses travaux (Renard, 2007 :255)

h)-Emission des recommandations : à la fin de la mission, l'auditeur formule des recommandations, pour permettre à l'entreprise de redynamiser le dispositif du contrôle interne, et de produire des états financiers réguliers (Renard, 2007 :51 & 264).

1 3 4 5 Limites du contrôle interne :

Le contrôle interne n'est pas une fin en soit (Renard, 2007 : 127). Il présente parfois des manquements qui ne lui permettent pas d'identifier tous les risques. Ces insuffisances qui affectent le bon fonctionnement de l'entreprise, font souvent l'objet de certification avec réserves, ou de refus de certification par les commissaires aux comptes (Coopers & al, 2000 :109-114).

Conclusion

Le chapitre premier nous a permis de comprendre non seulement la notion de risque opérationnel, mais aussi les notions de cycle, immobilisation, contrôle interne et dispositif de contrôle interne. Il nous a montré que pour maîtriser les risques opérationnels il faut un dispositif de contrôle interne qui doit faire l'objet d'évaluation pour l'amélioration de son efficacité.

Le chapitre 2 fera l'objet de la description de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU CYCLE IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Pour atteindre les objectifs fixés, l'organisation doit prendre en compte les risques opérationnels, elle doit mettre en place un dispositif approprié dans le but d'identifier et maîtriser ces risques. C'est la raison pour laquelle ce chapitre est consacré à la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

2.1. Structuration des risques opérationnels

Les immobilisations corporelles constituent l'outil de production de l'entreprise, elles ont une importance capitale dans la pérennité de l'entreprise. L'acquisition des immobilisations corporelles découle du projet d'investissements. Par conséquent, l'entreprise investit dans l'attente des recettes futures supérieures engendrées par ces investissements (LOZATO & al, 2001 :3). Pour que les immobilisations corporelles soient acquises et utilisées parfaitement, il faut que les risques opérationnels soient maîtrisés. Pour maîtriser ces risques il faut les structurer au préalable, d'où « la démarche de cartographie des risques » (Miard, 2007 :7) serait mieux par rapport à bien d'autres méthodes.

Structurer les risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles, c'est élaborer un répertoire dans lequel figurent tous les risques opérationnels recensés de ce cycle. La structuration comprend l'identification des risques, l'évaluation des risques, la hiérarchisation et la restitution ou aide à la Décision (COSO in codex TINI, 2008). Mais les risques opérationnels ne peuvent pas être maîtrisés sans un environnement interne favorable et une définition des objectifs stratégiques par l'entreprise.

a)-Environnement interne favorable

Un environnement favorable est défini par plusieurs critères qui sont :

- La conduite de tout le personnel de l'entreprise doit être parfaite, cette conduite concerne le bon usage des biens de l'entreprise, le respect entre agents et avec les tiers, le respect des lois et règlements,
- La répartition des fonctions doit être précisée dans les fiches, les organigrammes, les manuels de procédures administratives comptables et financières. Cette répartition est importante pour savoir qui fait quoi et de placer « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut », dans le but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise (Camara, 2006 :132).
- l'entreprise, à tous les niveaux doit connaître et s'adapter à la notion et la culture de risque, en particulier du risque opérationnel.
- l'existence d'un Risk manager est souhaité, parce qu'il s'occupe principalement de la gestion des risques qui regroupe : l'identification des risques, l'analyse des risques identifiés et leur prétraitement, l'administration des risques, et le contrôle des risques (Chevalier & al, 1982 :158-159).

b)-Une définition des objectifs stratégiques par l'entreprise

L'environnement étant favorable pour maîtriser les risques opérationnels, l'entreprise peut maintenant définir les objectifs stratégiques à partir desquels vont découler les objectifs secondaires avec lesquels une harmonie doit exister. Ces objectifs doivent être liés aux opérations à tous les niveaux de l'entreprise (Coopers & al, 2000 :56°). Ces objectifs secondaires sont :

- ❖ les objectifs opérationnels, qui pour le cycle immobilisations corporelles concerne la réalisation des immobilisations corporelles et leur utilisation optimale,
- ❖ les objectifs de reporting, pour la préparation des états financiers fiables à publier,
- ❖ et les objectifs de conformité, pour le respect des lois et règlements par l'entreprise (COSO Report, 2004 :27).

Les objectifs stratégiques doivent être en harmonie avec les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité.

Cette définition des objectifs est influencée par la prise de risque par l'entreprise. La tolérance de cette prise de risque est à chiffrer. Les pertes financières relatives au risque acceptable et au risque inacceptable doivent être évaluées pour le respect des frontières.

Les objectifs stratégiques étant fixés ainsi que les limites de tolérance, l'entreprise peut procéder à la structuration des risques. L'exemple des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles, spécifiquement aux immobilisations corporelles est donné en Annexe 3 : Tableau d'exemples de risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

2 1 1 Identification des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

Pour identifier les risques opérationnels, il faut d'abord faire la revue systématique car certains risques sont évidents et d'autres le sont moins. L'identification des risques opérationnels doit être prise en compte dans le programme de développement de l'entreprise compte tenu des origines extérieure ou intérieure de leurs facteurs (Coopers & al, 2000 :58-60), et parce que les risques se situent à tous les niveaux du cycle ou de l'activité. .

Compte tenu de la gravité des conséquences que peuvent entraîner les risques opérationnels non maîtrisés, plusieurs techniques d'identification des risques opérationnels ont été développées, et nous pouvons en citer quelques exemples :

a)-Exemples de techniques d'identifications de risques opérationnels

Ces techniques prises en exemples ne sont pas toujours les plus appropriées. L'entreprise peut suivant ses objectifs utiliser celles de son choix (Barthélemy & al, 2004 :47). Les techniques peuvent être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon le modèle de préférence de l'entreprise

Ces techniques sont :

a-1)-l'identification par l'analyse historique : l'identification se fait sur base de la liste des risques opérationnels déjà survenus dans l'entreprise. Mais rien ne confirme que les mêmes risques vont se reproduire compte tenu des changements qui peuvent avoir lieu à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise par rapport au temps et à l'environnement.

a-2)-l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : l'identification se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

a-3)-l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : cette technique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite de procéder à l'identification des risques pouvant affecter chaque actif.

a-4)-l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : Cette technique consiste à identifier chaque objectif de manière précise, et ensuite identifier les risques qui peuvent l'affecter.

a-5)-l'identification basée sur les check-lists : c'est une technique qui consiste à établir une liste de l'ensemble des risques de l'entreprise, en veillant à l'omission. Les risques sont listés en fonction des activités, des événements, ou de tout critère possible. Cette liste vient en complément des autres techniques pour permettre une identification satisfaisante des risques de l'entreprise.

a-6)-l'identification par les tâches élémentaires : la technique consiste à établir un tableau qui découpe l'activité en tâches élémentaires, et indique en face de chaque tâche son objectif. Ce qui facilite l'identification des risques en se posant des questions (Renard, 2007 :221).

Concernant le cycle immobilisations corporelles, il peut être découpé en tâches (ou fonctions) élémentaires suivant le Tableau en Annexe 4: Tableau de découpage du cycle immobilisations corporelles en tâches élémentaires.

Les techniques d'identification des risques peuvent être combinées selon la nécessité de la maîtrise des risques opérationnels et les objectifs que se fixe l'entreprise. Ces techniques sont pratiquées grâce aux outils dont les exemples sont les suivants :

b)-outils d'identification des risques opérationnels

Il existe plusieurs outils parmi lesquels nous pouvons citer l'entretien, le QCI (questionnaire du contrôle interne), le flow-chart (ces trois outils sont décrits au chapitre 3 Modèle d'analyse et outils de collecte de données), et le brainstorming qui est un outil important (Weill, 2007 : 49), il consiste à constituer des ateliers avec un regroupement des membres par équipe. A partir de toute cette intelligence dont toutes les idées sont permises (Barthélemy & al, 2004 : 64), les membres dégagent un maximum possible de risques opérationnels.

L'usage des outils se fait selon le choix des intervenants. Mais quelque soit les techniques utilisées la liste exhaustive des risques opérationnels n'est pas facile à obtenir. L'important c'est l'identification de l'essentiel des risques. Les risques opérationnels identifiés doivent faire l'objet de l'évaluation pour l'appréciation de leur probabilité d'occurrence et de leur gravité.

2 1 2 Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels permet de différencier les risques acceptables des risques non acceptables. Il existe plusieurs méthodes d'évaluations des risques opérationnels, parmi lesquelles il y a la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont les plus utilisées.

2 1 2 1 Méthode quantitative

Cette méthode consiste à évaluer le risque selon sa probabilité et la mesure de sa gravité, c'est la méthode pratiquée par le Risk management (Niaama, 2002 :36). Elle a pour but:

- la hiérarchisation des risques identifiés,
- l'évaluation du niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée,

-la construction de la sécurité efficace et cohérente de ce système.

La méthode quantitative est garantie par la bonne application des analyses qualitatives de manière très raffinée.

Compte tenu de la quantification des données permettant l'évaluation des risques, telles que les pertes monétaires, l'évaluation des risques intangibles ou immatériels présente des difficultés de chiffrage. Aussi il faut que l'évaluateur ait la maîtrise des méthodes statistiques pour pouvoir les appliquer. Les exemples de méthodes quantitatives sont les suivants:

a)-Exemples de méthodes quantitatives

Pour ces méthodes, le risque est évalué en fonction de son préjudice en cas de survenance, et ce préjudice est exprimé en quantité monétaire (Maders & al, 2006 :50 & 64-67); il y a :

- ❖ **la méthode des pertes annualisées estimées**, qui consiste à multiplier la probabilité de survenance du risque par la durée de l'évènement puis par la valeur de la conséquence de la survenance du risque ;
- ❖ **la méthode des pertes annualisées et constatées** : le risque est évalué en fonction du montant de la perte constatée en se basant sur l'expérience des incidents passés.
- ❖ **la méthode des pertes annualisées constatées et extrapolées** : le risque est évalué par extrapolation à partir d'une valeur du risque globale ;
- ❖ **et la méthode des pertes moyennes annualisées et constatées** : estimation de la perte moyenne pour chaque risque en se basant sur l'historique des pertes moyennes.

Pour pallier à cette difficulté le recours à la méthode qualitative est indispensable, et plus pratique.

2 1 2 2 Méthode qualitative

L'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité des risques ; la gravité détermine le degré de l'impact sur l'homme, sur les biens, ou l'environnement naturel.

Cette méthode a pour but l'identification :

- ❖ des événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système ;
- ❖ des causes de ces événements ;
- ❖ des conséquences de ces événements sur le système à travers des scénarios ;
- ❖ des actions à entreprendre pour diminuer les risques (Desrochers & al, 2003 : 58-59).

Les risques inhérents sont évalués au préalable par leur poids : le poids d'un risque est égal à la probabilité fois l'impact de l'évènement. Une notation suivant l'échelle (très forte, forte, moyenne, faible, très faible) est affecté à la probabilité (fréquence de survenance du risque) et à la gravité (très insignifiant, mineur, significative, critique, catastrophique). Ensuite est évalué le dispositif du contrôle interne mis en place par l'entreprise pour s'assurer de son efficacité à filtrer les risques. Les risques résiduels, risques qui subsistent malgré les différents contrôles mis en place, seront évalués suivant la même notation que les risques inhérents. C'est ce type de risque (résiduel) qui fait l'objet de l'acceptabilité ou du rejet.

Nous pouvons illustrer cette méthode par un exemple.

Exemple : Manque d'entretien des immobilisations corporelles dans une entreprise.

L'évaluation et la notation sont présentées dans les Tableaux en Annexe 5: Tableau de mesure de la probabilité des dégâts et Annexe 6 : Tableau de mesure de la gravité des dégâts.

La première évaluation concerne le risque inhérent, indépendamment des contrôles mis en place par l'entreprise. Après l'intervention de ces contrôles (c'est-à-dire du contrôle interne) sur le risque inhérent, va résulter le risque résiduel, comme décrit dans le Tableau en Annexe 7: Tableau de représentation du risque inhérent et risque résiduel.

Le poids du risque résiduel est égal au produit de la probabilité résiduelle fois l'impact résiduel, d'où : $RR = Pr \times Ir$. Avec RR = risque résiduel ; Pr = probabilité résiduelle ; Ir = impact résiduel ; Pi = probabilité inhérente ; Ii = impact inhérent.

Pour le cycle immobilisations corporelles la qualité du contrôle interne regroupe tout son dispositif (voir Tableau N° 1 : Dispositifs du CI du cycle immobilisations corporelles) mis en place par l'entreprise. Malgré ces contrôles il existe encore un risque appelé risque résiduel.

Après la phase de l'évaluation des risques, il va falloir évaluer le contrôle interne mis en place. De même qu'a été évalué le poids du risque, pour le contrôle interne il faut aussi appliquer une cotation sur une échelle allant de 1 à 5, ou de 1 à 10 (selon le choix de l'évaluateur). L'échelle est fonction de la fiabilité, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacéité et de la performance du dispositif à réduire soit la probabilité de réalisation de l'évènement, soit la gravité de son impact, ou soit les deux à la fois.

La méthode de l'évaluation du contrôle interne du cycle immobilisations corporelles obéit à celle décrite au chapitre 1 3 4 4. Les outils de cette évaluation sont les mêmes que ceux décrits au point b) du chapitre 2 1 1, auxquels s'ajoute le test de permanence.

Au regard de notre exemple ci-dessus au chapitre 2 1 2 2, le CI peut être évalué comme le montre le tableau en Annexe 8 : Tableau d'évaluation du CI.

De l'appréciation du contrôle interne va se dégager la détermination du poids du risque résiduel. Et du poids du risque résiduel va découler la hiérarchisation des risques opérationnels.

2 1 3 Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques est faite dans le tableau. En Annexe 9: Tableau de hiérarchisation des risques. Les risques sont hiérarchisés par rapport à leur criticité et à l'efficacité du contrôle interne.

Après la phase de l'évaluation et de la hiérarchisation, il va falloir analyser le risque pour l'aide à la Décision.

2 1 4 Restitution/Aide à la Décision

Les risques sont qualifiés dans la matrice pour une prise de décision, permettant des actions à entreprendre, voir Tableau en Annexe 10 : Tableau d'analyse d'aide à la Décision

Ainsi prend fin la phase de la structuration des risques opérationnels. Il faut maintenant mettre en place le dispositif de réduction et de pondération : faire le traitement de ces risques opérationnels cartographiés et financer les actions à entreprendre. C'est l'étape de la maîtrise des risques opérationnels (Courtot, 1998 :56-58).

2 2 Dispositif de maîtrise des risques

Le Dispositif de maîtrise des risques est mis en place suite à l'évaluation des risques opérationnels et du contrôle interne, décrits ci-dessus et qui se résume dans le Tableau d'analyse d'aide à la décision.

Les risques opérationnels identifiés sont regroupés par tâche, et font l'objet d'une fiche. A la fiche des risques est joint le dispositif du contrôle interne à mettre en œuvre au niveau de chaque tâche. Ensuite tous les risques et les contrôles par tâche sont centralisés, pour donner un dispositif du contrôle interne centralisé à mettre en œuvre. Cette centralisation des risques opérationnels de tout le cycle, et du CI permettra la fixation des plans d'action.

Cette démarche est la même pour tous les cycles de l'entreprise, lorsqu'il s'agit de la maîtrise des risques de toute l'entreprise, et la centralisation est faite pour tous les cycles de l'entreprise.

Le dispositif de maîtrise des risques est composé de deux étapes : le traitement des risques opérationnels et le financement (COSO in codex TINI, 2008).

2 2 1 Traitement des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont les risques de pertes, qui résultent de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, du personnel, des systèmes ou d'évènements extérieurs

(Maders & als, 2006 :258). Face à l'ampleur de ces risques opérationnels, les responsables des entreprises ont pris conscience de s'impliquer activement dans la gestion des risques. L'objectif étant de limiter cette ampleur de risque, de prévenir les risques et de faire recourt à l'externalisation si le risque résiduel paraît encore trop élevé.

Au regard du tableau d'analyse d'aide à la Décision en Annexe 10 , le traitement des risques opérationnels va se faire suivant leur classification par priorité d'action, le but étant la détermination du niveau du risque acceptable, ramener le risque brut ou inhérent au niveau acceptable

. Les actions peuvent être présentées suivant que la première action est la pacification, la deuxième action est la prévention, la troisième action est la protection, la quatrième action est la précaution, et la cinquième action est la précaution/prévention (Barthélemy & al, 2004 :49).

a)-la pacification

Le niveau du risque opérationnel étant trop élevé avec des contrôles inexistants ou faibles. La mise en place d'un contrôle interne efficace est évidant pour réduire le niveau de risque. En matière d'immobilisations corporelles, le dispositif du contrôle interne à mettre en place doit couvrir les investissements, les budgets d'investissements, la qualité du personnel intervenant dans le cycle, les relations avec les tiers (les fournisseurs, les impôts, etc.), tout l'environnement, les opérations d'acquisition, de comptabilisation, d'entretien, etc.

b)-la prévention

La prévention agit sur les sources de risque, elle regroupe les éléments qui permettent la réduction de la probabilité d'occurrence du sinistre (Barthélemy & al, 2004 :78). Les risques de probabilité d'occurrence élevée et de gravité moyenne vont nécessiter des instruments d'organisation qui sont : la mise en place des procédures administratives, comptables et financières écrites, les définitions de postes par des fiches, la formation permanente du personnel, la définition des consignes de sécurité, le plan de suivi des actions entreprises etc.

c)-la protection

La protection regroupe l'ensemble des moyens et des dispositions qui visent à réduire la gravité des sinistres. Les risques de gravité élevée et de probabilité faible vont faire l'objet de la protection. Ils vont nécessiter les instruments techniques qui sont : les murs coupe-feu, les détecteurs, les stockages cloisonnés, les sauvegardes informatiques, les stocks de pièces détachées, les stocks de produits finis, les équipements de sécurité, etc.

d)-la précaution

C'est l'acceptation du risque résiduel, mais ce choix peut être bénéfique ou catastrophique.

Le choix est bénéfique, ou opportun s'il correspond à la stratégie de l'entreprise et aux limites de tolérance définies par cette stratégie. La tolérance aux risques est le niveau acceptable que l'entreprise peut accepter quant à la différence de réalisation d'un objectif (Hamzaoui, 2004 :104). Le choix est catastrophique s'il est fait sans fondement, par manque d'information, résultat du hasard. L'acceptation du risque opérationnel n'exclut pas les contrôles, elle est renforcée par des audits (interne et externe) pour l'évaluation du dispositif de maîtrise de risques en place.

e)-la précaution/prévention

Le niveau du risque étant insignifiant, compte tenu de la faible probabilité, de l'impact mineur et de contrôle très efficace, les instruments juridiques doivent être prévus, ce sont : les clauses contractuelles de limitation de responsabilité, les contrats de travail, les contrats commerciaux etc. Ces instruments juridiques sont aussi pris en compte dans la prévention, la protection, la précaution et la pacification. La fréquence des audits est peu élevée suite à l'efficacité élevée du contrôle interne.

Le traitement nécessite une efficacité et un coût, suite aux dispositifs à mettre en place et à leur mise en œuvre, il faut donc obtenir un financement.

2 2 2 Financement

Le financement pour la couverture des risques opérationnels se fait de plusieurs manières, l'entreprise peut faire recours aux provisions pour règlement en cas de sinistre probable, aux lignes de crédit, ou à l'assurance des biens et du personnel, etc. (Barthélemy & al, 2004 :53).

a)- Provisions pour risques

Pour couvrir les risques de sinistre, l'entreprise constitue des provisions pour risques. Les montants des provisions ne sont que des estimations, qui peuvent ou ne pas couvrir le sinistre lors de son apparition, compte tenu de sa gravité. La provision ne permet pas de réduire d'éventuels risques juridiques des dirigeants de l'entreprise. La provision ne permet pas non plus de protéger les biens et le personnel de l'entreprise, il faut donc une volonté manifeste de réduction du risque. Pour cela, il faut donc faire recours à une autre solution qui peut être l'ouverture des lignes de crédit.

b)-Lignes de crédit

L'entreprise est obligée de budgétiser les fonds lui permettant d'y faire face aux dépenses de mise en place des actions de prévention, de protection, ou de précaution face aux risques opérationnels, ou aux pertes dues aux risques réalisés. Pour chaque risque opérationnel, une analyse coût/avantage doit se faire. Car les frais engagés pour la couverture des risques ne doivent pas entraîner la dégradation importante des cash-flows. L'analyse doit permettre de s'assurer de l'opportunité suite au risque que prend l'entreprise. Si le coût du risque est trop élevé l'évitement sera peut être la bonne solution.

L'évitement est le refus de la réalisation de l'activité qui présente le risque. C'est la stratégie la moins risquée et la moins chère, mais c'est un frein au développement de l'entreprise. L'évitement ne résout pas le problème, même si elle permet de transférer le risque à d'autres entreprises ou le remet à plus tard. Le risque peut s'aggraver et devenir majeur. Souvent l'entreprise fait recours à l'assurance pour couvrir le risque.

c)-Assurances de biens et de personnes

L'assurance est l'une des formes de transfert du risque parmi tant d'autres, effectuée par l'entreprise. L'assurance des biens et de personnes ne couvre le risque qu'en partie, elle ne peut empêcher le risque de se réaliser et ne peut rendre ou remplacer une vie humaine. La budgétisation des frais d'assurance ne se fait qu'en tenant compte des priorités de l'entreprise, de ses capacités financières. Souvent il est constaté que malgré les mesures de prévention et de protection prise par l'entreprise, elle prescrit la police d'assurance pour ses immobilisations corporelles. Par contre pour certaines immobilisations corporelles, l'entreprise constitue une provision pour « assurance à soi même », d'où la rétention de certains risques (Chevalier & al, 1982 :158).

La maîtrise des risques opérationnels dépend de l'efficacité du dispositif mis en place par l'entreprise. Cette étape de maîtrise de risque qui est composée de deux phases (le traitement et le financement du risque), est suivie par celle du pilotage.

2 3 Pilotage

Le pilotage est l'affaire de l'organe dirigeant de l'entreprise (Coopers & al, 2000 :95), il doit assurer le contrôle interne pour la maîtrise des risques. Le pilotage doit assurer l'amélioration continue des contrôles et le reporting. Il peut se décomposer en deux parties qui sont le suivi des risques (ici les risques opérationnels liés au cycle immobilisations) et la capitalisation.

2 3 1 Suivi des risques opérationnels

Suivre en permanence les activités permet de réactualiser, si nécessaire, les plans d'action et les provisions. Le suivi permet de réévaluer périodiquement les risques identifiés, en particulier quand il y a des modifications dans l'organisation de l'entreprise et des procédures, et d'effectuer des audits internes et externes.

2 3 2 Capitalisation

La maîtrise des risques doit faire l'objet des rapports périodiquement adressés au comité de Direction ou au Conseil d'Administration. Les parties prenantes de l'entreprise doivent s'informer par une présentation périodique des risques, des stratégies liées aux risques, et des contrôles faite par les organes dirigeants de l'entreprise. Le système d'information doit être efficace et en perpétuelle amélioration à tous les niveaux de l'activité de toute l'entreprise. Et la formation du personnel doit elle aussi être maintenue et améliorée, sans quoi la maîtrise de risque opérationnel serait inefficace.

Conclusion

La maîtrise des risques, en particulier les risques opérationnels permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle fixe. Nous venons de voir les différentes étapes constitutives pour la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles. La prise de mesures de sécurité dans tout ce cycle est la condition première de maîtrise de risques opérationnels qui y sont liés. Cette maîtrise est fonction de la structuration des risques qui la précède, du pilotage qui la succède, de l'environnement du contrôle interne et du système d'information. L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles dépend des mesures préventives et de protection que prend l'entreprise, et de l'application de toutes les règles du CI sur tout le cycle.

Ayant compris comment maîtriser les risques opérationnels liés au cycle immobilisations, nous allons passer à l'étape du modèle d'analyse et outils de collecte et d'analyse des données.

CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNEES

Dans les chapitres précédents, nous avons défini les différents concepts, et donné la description théorique du cycle immobilisations corporelles et de la maîtrise des risques qui y sont liés. Maintenant, nous allons présenter notre méthodologie de recherche à travers le modèle d'analyse et les outils de collecte et d'analyse des données pour la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

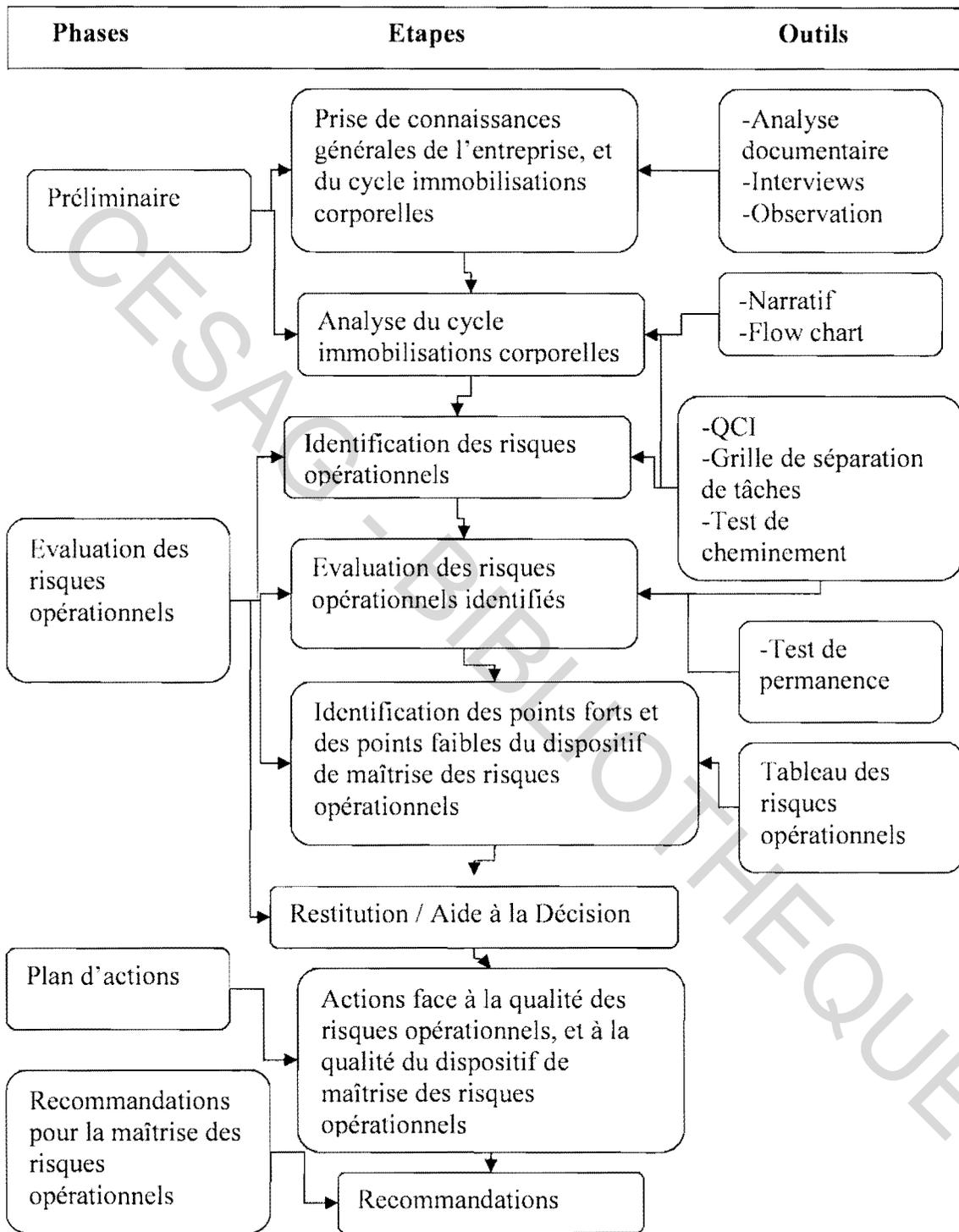
3 1 Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est la représentation schématique de la démarche pour la maîtrise des risques opérationnels que nous proposons, démarche établie à partir de celle qu'utilise l'auditeur lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise. Nous utiliserons l'approche par les risques parce qu'elle est plus avantageuse que l'approche par les contrôles. Ce choix est le fait que l'identification des risques permet l'orientation des contrôles à effectuer, et facilite l'identification des points faibles des dispositifs. Par contre l'approche par les contrôles est trop longue, il faut d'abord analyser les contrôles et ensuite identifier les risques.

a)-Démarche de notre étude

Notre démarche est décomposée en quatre phases (préliminaire, évaluation des risques opérationnels, plan d'actions, recommandations pour la maîtrise des risques opérationnels), qui se décomposent en huit étapes (prise de connaissances générales de l'entreprise, et du cycle immobilisations corporelles ; analyse du cycle immobilisations corporelles ; identification des risques opérationnels ; évaluation des risques opérationnels identifiés ; identification des points forts et points faibles du dispositif de maîtrise des risques ; restitution ou aide à la décision ; actions face à la qualité des risques et à la qualité du dispositif de maîtrise des risques ; recommandations), comme le montre la figure n° 1: schéma du modèle d'analyse ci-dessous.

Figure n°1: Schéma du modèle d'analyse



Source : nous même

3 2 Outils de collecte et d'analyse des données

Les outils de collecte et d'analyse des données sont nombreux, ils sont utilisés selon la nécessité et le choix de l'utilisateur. Dans le cadre de notre analyse nous utiliserons les outils suivants :

a)-Outils de collecte de données

Les outils à utiliser pour la collecte des données sont les suivants :

a-1)-L'analyse documentaire :

C'est l'acquisition des connaissances concernant l'entreprise à auditer, par l'exploitation des documents qui contiennent des informations sur cette entreprise. L'exploitation peut se faire par la consultation des coupures de journaux, documents détenus par l'entreprise, des différents ouvrages professionnels et juridiques pour mieux cerner les recommandations à formuler. Les documents obtenus sur le terrain figurent au chapitre 6-1-1.

a-2)-L'interview:

L'entretien avec le personnel, permet de mieux connaître les problèmes internes et externes de l'entreprise. « L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne » (Maders & al, 2006 :55). Le personnel avec lequel nous avons eu des entretiens figure au chapitre 6-1-1

a-3)-L'observation physique:

L'observation se fait pour mieux comprendre les procédures des cycles mises en place par l'entreprise, et de valider les entretiens que l'auditeur a eus avec les agents de l'entreprise.

b)-Outils d'analyse des données

Après la collecte des données il faut les analyser, cela nécessite d'autres outils pour faire l'analyse. Les outils d'analyse des données sont aussi nombreux, mais nous utiliserons les outils suivants:

b-1)- Le narratif:

C'est la description simple des fonctions du cycle d'activité, elle permet de dérouler toutes les opérations du cycle.

b-2)-Le flow shart :

Le flow shart facilite la compréhension des procédures, l'objectif est la représentation graphique des flux de traitement des données pour identifier les éventuels risques de non séparation des tâches et les faiblesses dans les circuits de diffusion et de circulation de l'information

b-3)-Le QCI :

Composé de questions-types élaborées spécifiquement pour une mission d'audit ou après succession des missions, ou trouvées dans différents ouvrages d'audit, le QCI a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes dans le fonctionnement de l'entreprise. La réponse « oui » indique la force apparente et la réponse « non » indique la faiblesse apparente. Ces réponses sont à confirmer sur le terrain par le test de conformité ou les tests de permanence, pour éviter des conclusions hâtives de la part de l'auditeur.

b-4)-La grille de séparation des tâches :

La grille de séparation des tâches sert à s'assurer que les fonctions fondamentalement incompatibles ne sont pas exercées par une même personne, qui ne peut pas prendre la

décision, faire l'enregistrement comptable et gérer les immobilisations corporelles de l'entreprise.

b-5)-Test de cheminement ou de conformité :

Il permet de s'assurer de l'application du dispositif de maîtrise de risques, ou que la description du flow chart est conforme à la réalité, donc de vérifier la piste d'audit.

b-6)-Test de permanence :

Ce test 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 administratives et comptables.

b-7)-Tableau des risques :

Le Tableau de risques sera utilisé dans l'étape d'identification des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles. Ce Tableau sera établi à partir de celui élaboré par Renard Jacques. Le Tableau comprendra sept colonnes dans lesquelles vont figurer de gauche à droite :

Les tâches, car le cycle est découpé en tâches, devant chaque tâche figurera son objectif, devant l'objectif figurera les risques encourus, devant chaque risque figurera son évaluation, devant l'évaluation figurera le dispositif de CI que nous estimons le mieux, devant le dispositif le constat de l'existence de ce dispositif, et ensuite la description des dispositifs (Renard, 2007 :224).

Conclusion

Cette démarche que nous utiliserons pour la réalisation de notre étude n'est pas un absolu, mais nous avons souhaité nous rapprocher des modèles plus perfectionnés pour la bonne réalisation de nos travaux.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :

Les risques ne font que croître, et les entreprises sont de plus en plus menacées. Face à cette situation il est impératif que chacune d'elles puissent les maîtriser. La maîtrise des risques opérationnels devient en conséquence une préoccupation importante dans la gestion de l'entreprise.

Dans cette partie consacrée à la revue de la littérature, nous avons vu les différents risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles, les méthodes et les techniques utilisées pour les maîtriser. Cette maîtrise dépend de la mise en place d'un dispositif efficace et convenable par l'entreprise.

En se basant sur la revue de littérature et sur la méthodologie de maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles nous avons élaboré notre modèle d'analyse pour une application pratique.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION

Faisant suite à la première partie, cette partie est consacrée à la mise en pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles. Nous utiliserons de ce fait la démarche figurant dans notre modèle d'analyse pour la réalisation de nos travaux pratiques.

Pour ce faire, après la présentation de COSEC, entreprise au sein de laquelle nous avons réalisé notre étude, nous présenterons le Dispositif de maîtrise de risques de COSEC. Ce Dispositif fera l'objet d'un diagnostic de notre part, et suite aux risques opérationnels qui seront identifiés et évalués, et aux faiblesses, nous formulerons des recommandations pour la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU COSEC

Dans le souci de porter secours à leurs populations, et aux opérateurs économiques nationaux, les Etats interviennent encore dans certains secteurs d'activités. C'est le cas de « Conseil aux chargeurs », qui est la structure créée par certains Etats, pour aider les exportateurs et importateurs nationaux à surmonter les difficultés dans l'exercice de leur activité. Ainsi a été créée le COSEC (Conseil Sénégalais des Chargeurs) par l'Etat Sénégalais. Dans ce chapitre, nous présenterons l'historique du COSEC, sa mission et ses objectifs, ses activités et son organisation. Pour les raisons de confidentialité, certaines données de l'entreprise ne figureront pas dans notre étude.

4-1-Historique

La conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) et le GATT (l'Accord Général sur les Tarifs et le Commerce) avait émis des recommandations aux pays en développement pour la création des institutions favorisant le commerce. Au regard de ces recommandations, et suite à une étude du Conseil Economique et Social, le COSEC, Etablissement public à caractère professionnel fut créé par la Loi N°75.51 du 03 Avril 1975.

Placé sous la tutelle technique du Ministère de la Marine Marchande et sous la tutelle financière du Ministère des Finances, le COSEC a son siège à Dakar.

Après la création du COSEC, des missions et des objectifs lui avaient été assignés.

4-2-Mission et objectifs

Les missions et les objectifs du COSEC sont les suivants :

a)-Mission du COSEC

Suivant l'article 2 du Décret N°94.606/MPTM/CO.SF/C. du 09/06/1994, fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du COSEC. Le COSEC « a pour mission la promotion du

secteur des transports maritimes de marchandises à l'importation et à l'exportation du Sénégal »

b)- les objectifs du COSEC

Les objectifs qui en découlent de la mission ci-dessus assignée au COSEC sont la limitation des taux de fret et des coûts de transport par mer, la répartition des cargaisons maritimes, et la régularité des services maritimes. Pour atteindre ses objectifs, le COSEC mène les activités énumérées ci-dessous.

4-3-Activités

Pour mener à bien sa mission le COSEC a pour activités :

- ❖ Le financement des missions de prospection au profit des chargeurs ;
- ❖ L'assistance juridique aux chargeurs et les études des projets ;
- ❖ L'informatisation et équipements de toutes les chambres consulaires du Sénégal ;
- ❖ La formation des chargeurs ;
- ❖ La veille documentaire permettant aux chargeurs d'avoir une information de qualité ;
- ❖ L'appui par l'utilisation des N.T.I.C.
- ❖ Le développement et l'hébergement de sites web de chargeurs ;
- ❖ La réalisation d'infrastructures publiques.

Pour réaliser ses activités, les moyens et la structure organisationnelle du COSEC sont ceux énumérés ci-dessous.

4-4- Les moyens

Le COSEC dispose de moyens financiers, humains et matériels qui sont les suivants :

a)- Les moyens financiers : ces moyens proviennent des prélèvements sur la valeur en Douane des marchandises importées, des cotisations des chargeurs, des frais de location des entrepôts, des participations et des autres frais accessoires.

b)- Les moyens humains : les effectifs de COSEC en Septembre 2008 sont de 71 agents, dont 28 cadres, 20 agents de maîtrise et 23 exécutants.

c)- Les moyens matériels : ce sont les entrepôts qu'il met en location, les immeubles dont le siège, les terrains, la gare maritime de Ziguinchor, les bateaux taxis dont la réception est récente, le parc automobile, le mobilier et matériel de bureau, le matériel informatique, etc.

4-4-1- Les réalisations effectuées par le COSEC

Depuis sa création en 1975, le COSEC a réalisé plusieurs infrastructures et travaux pour l'amélioration des conditions de transport maritime et l'assistance aux chargeurs. D'autres réalisations sont prévues dans le plan d'investissements.

4-5- Structure organisationnelle

L'organisation du COSEC se présente de la manière suivante :

4-5-1- Organisation administrative

Les organes du COSEC sont : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la Direction Générale :

a)- L'Assemblée Générale

Corps délibérant, l'Assemblée Générale (AG) du COSEC désigne les membres du Conseil d'Administration, approuve les travaux du Conseil d'Administration (programme d'action, les comptes et états financiers, le règlement intérieur de l'AG) et donne quitus aux administrateurs.

b)- Le Conseil d'Administration

Le CA, organe exécutif du COSEC prépare les sessions de l'AG, approuve certains documents comme l'organigramme de la DG (Direction Générale) du COSEC et les statuts de

personnel. Le CA adopte certaines décisions pour le bon fonctionnement du COSEC, et propose au Gouvernement la nomination du Directeur Générale du COSEC.

c)- La Direction Générale

La Direction Générale dont le Directeur Général (DG) est nommé par décret, après avis du Ministre chargé des transports sur proposition du CA se présente suivant l'organigramme en Annexe 11 : Organigramme de COSEC. Elle comprend deux conseillers, un chargé de relations extérieures, et quatre directions (la Direction administrative et financière (DAF), la Direction du contrôle et suivi des investissements (DCSI), la Direction technique (DT), et la Direction promotion et assistance aux chargeurs (DPAC).

c-1)- La Direction du contrôle et de suivi des investissements (DCSI) :

Composée de deux départements (le département contrôle et assistance en gestion, et le département suivi du patrimoine et des investissements, voir Annexe 12 : Organigramme de la Direction du Contrôle et Suivi du Patrimoine) la DCSI :

- ❖ élabore le budget de fonctionnement et le budget d'investissements, suit l'exécution de ces budgets, établit les rapports trimestriels de suivi budgétaire et des tableaux de bord ;
- ❖ participe aux études des commandes d'investissements en relation avec la DT, et à la programmation des financements des projets et des investissements en collaboration avec la DAF
- ❖ suit et contrôle l'exécution des projets d'investissements sur le terrain, et prépare la réception provisoire des investissements ;
- ❖ veille à l'application des procédures administratives et comptables existantes, et mène les actions relatives au contrôle de gestion ;
- ❖ assiste les chargeurs en matière de comptabilité et d'études économiques et financières de projets simples ;
- ❖ contrôle et suit la gestion quotidienne du patrimoine de COSEC (entrepôts, commerciaux, industriels, frigorifiques et toute autre infrastructure acquise ou réalisée par COSEC, ou avec sa participation) ;

- ❖ passe et exécute les contrats de location de ces infrastructures en relation avec l'agence immobilière chargée de la gestion de location ;
- ❖ recouvre les loyers et règle les contentieux issus de cette activité, en relation avec la DAF.
- ❖ conseille le DG en matière de planification stratégique.

c-2)- Le Département Contrôle et Assistance en Gestion :

Ce Département est chargé de :

- ❖ préparer le projet de budget global du COSEC, et suivre son exécution ;
- ❖ établir les rapports mensuels de suivi budgétaire et les tableaux de bord ;
- ❖ vérifier les procédures en matière de comptabilité ;
- ❖ apporter une assistance aux chargeurs qui en expriment le besoin en matière de comptabilité et d'études économiques et financières de projets simples ;
- ❖ étudier en relation avec la Direction Technique, les demandes d'investissements des chargeurs ou groupements de chargeurs ;
- ❖ programmer les financements des projets et investissements en relation avec la Direction Administrative et Financière (DAF) ;
- ❖ étudier en relation avec la DAF, les prises de participations de l'institution dans le capital des sociétés, de tout projet ou de tout investissement.

c-3)- Le Département Gestion du Patrimoine et Suivi des investissements :

Ce Département, au sein duquel nous avons été affecté dans le cadre de notre stage, est chargé de :

- ❖ suivre la gestion quotidienne du patrimoine du COSEC. Les biens qui font l'objet de ce suivi sont les biens locaux, les biens commerciaux, les biens industriels, les complexes frigorifiques et toutes les autres infrastructures réalisées par le COSEC ou avec sa participation ;
- ❖ suivre le passage et l'exécution des contrats de location des infrastructures sus-indiqués, faire le recouvrement des contentieux, etc.

- ❖ suivre la bonne exécution des formalités administratives et juridiques relatives à la location des entrepôts ou infrastructures du COSEC ;
- ❖ suivre la bonne exécution des formalités administratives et juridiques relatives à la location des entrepôts ou infrastructures du COSEC ;
- ❖ suivre la bonne exécution et le contrôle des projets et investissements ;
- ❖ et préparer la réception provisoire des projets et des investissements réalisés.

Ce Département est composé de trois agents qui sont : le chef de Département, l'assistant administratif et l'assistant technique.

Il y'a aussi la Direction administrative et financière dont les attributions sont les suivantes :

c-4)- Le Directeur administratif et financier

Le DAF assure les fonctions suivantes :

- ❖ il assure la supervision des fonctions financières ;
- ❖ il est chargé de rechercher les financements des projets et des investissements en collaboration avec la DCSI ;
- ❖ il élabore le projet de budget sectoriel de la DAF ;
- ❖ il contrôle et coordonne l'ensemble des tâches relevant de l'administration générale du COSEC ;
- ❖ il contrôle toutes les opérations comptables, et veille au respect et à la bonne application des procédures comptables ;
- ❖ il consigne les chèques avec le DG, et contrôle les états d'analyse des comptes ;
- ❖ il élabore les états financiers avec la collaboration des agents de sa Direction ;
- ❖ il gère les relations avec les établissements financiers (les banques et le trésor public), et les institutions des Douane et DGID.

Les Chefs de Départements et de services, qui font partie de la DAF effectuent les tâches suivantes :

c-5)-Le Chef de Département finances et comptabilité

Le Chef de Département finances et comptabilité effectue les tâches suivantes :

- ❖ il contrôle et coordonne les tâches assignées aux agents du département, et assiste le DAF dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées ;
- ❖ il contrôle toutes les opérations comptables effectuées par les agents, et valide toutes les écritures comptables avant leur comptabilisation ;
- ❖ il contrôle toutes les écritures de trésorerie : vérifie les états de caisse, pour les opérations faites avec les fournisseurs et les autres tiers, vérifie les états de billetterie pour les salaires, et vérifie les journaux de banque ;
- ❖ il s'assure de la conformité des soldes comptables, et des états de rapprochement bancaires ;
- ❖ il s'assure de la régularité des fichiers comptables, et participe à l'élaboration des états financiers.

Ce Département comprend aussi le trésorier et le comptable qui ont des tâches appropriées.

c-6)-Le Trésorier

Le trésorier exécute l'ensemble des opérations relevant de la trésorerie, ces opérations sont les suivantes :

- ❖ La tenue de la caisse pour le règlement des factures fournisseurs et des titres ;
- ❖ Le suivi des encaissements des cotisations et des prélèvements, et des approvisionnements et chèques trésor ;
- ❖ Effectue l'émission des chèques de banque ;
- ❖ Faire les rapprochements de trésor, de banque et de caisse ;
- ❖ Assistance au Chef de Département dans les opérations de trésorerie.

c-7)-Le comptable :

Le comptable effectue les opérations suivantes :

- ❖ il fait la vérification des factures et des décomptes, la tenue des fiches comptables et le contrôle arithmétique des pièces comptables ;
- ❖ il procède aux imputations comptables, et à la saisie informatique des journaux après la validation des écritures ;
- ❖ il effectue le suivi du fichier des immobilisations et des stocks, les rapproche périodiquement avec les états extracomptables des immobilisations et des stocks.
- ❖ il établit les états mensuels d'explication des comptes utilisés, et assiste le Chef de Département dans toutes les tâches qui lui sont confiées en matière de comptabilité.

c-8)-Le Chef de Département ressources humaines :

En matière de l'administration générale, le Chef de Département ressources humaines accomplit les tâches suivantes :

- ❖ il gère les relations avec les différents tiers qui sont les fournisseurs, les assurances, les autres personnes morales, etc.
- ❖ il veille à la bonne application des procédures en matières d'achats de mobilier, matériel et autres fournitures de bureau et d'approvisionnement divers ;
- ❖ il suit l'entretien et la réparation des locaux et des équipements, vise les bons de commandes et participe aux inventaires annuels.

Le Chef de Département ressources humaines a dans son département l'agent administratif.

c-9)-L'agent administratif :

En matière d'administration générale, l'agent administratif intervient dans les tâches suivantes :

- ❖ il sollicite les factures proforma et les devis à joindre aux demandes, et établit les bons de commandes ;
- ❖ il gère les stocks de fournitures, tien la comptabilité matière (suivi des fiches de stocks), et satisfait les demandes de fournitures ;
- ❖ il effectue les inventaires périodiques (trimestriels ou annuels), et fournit les explications des soldes des comptes de stocks.

Cette structure organisationnelle est résumée dans les organigrammes en annexes 11 et 12.

Il existe déjà un nouvel organigramme qui n'est pas encore adopté par le CA, et qui est en vu d'être appliqué.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'avoir une connaissance générale du COSEC. Nous connaissons maintenant que l'entreprise prend des risques dans l'acquisition de ses immobilisations corporelles. Le COSEC est donc obligé de maîtriser les risques liés au cycle immobilisations corporelles pour ne pas voir se réaliser des événements non souhaités qui peuvent entraîner des conséquences néfastes à sa gestion.

Dans le chapitre suivant nous allons présenter le Dispositif de maîtrise de risques de COSEC.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DE RISQUES DE COSEC :

Chaque entreprise met en place un système de gestion composé de moyens (humains, matériels et financiers) et des circuits des informations écrites (manuel de procédures, fiches de poste etc.). Cette composition permet une bonne communication interne et externe, facilitant la gestion globale, et l'atteinte des objectifs par l'entreprise. Ainsi le COSEC a mis en place les procédures ci-dessous.

5-1-Présentation du cycle immobilisations corporelles

Les Procédures administratives et comptables du COSEC sont décrites dans le manuel de procédures. Tous les achats (de biens d'exploitation, ou des investissements et d'équipements) suivent les mêmes procédures. Parmi ces procédures nous pouvons citer les procédures ci-dessous.

5-1-1-Présentation des procédures du contrôle interne de COSEC

Ces procédures sont présentées comme suit :

❖ La procédure d'adoption du budget annuel :

Cette procédure décrit les opérations allant de l'établissement des lettres d'orientation du budget par le DG à l'adoption du budget par le CA. Le budget adopté regroupe le budget de fonctionnement et le budget d'investissement.

❖ La procédure du cycle budget :

Cette procédure décrit les opérations allant de la notification des crédits alloués aux différents services faite par le DCSI, jusqu'à l'autorisation de la dépense par le Directeur Général.

❖ **La procédure de suivi budgétaire :**

Cette procédure décrit le suivi budgétaire effectué par le DCSI chaque trimestre. La description est faite dans un tableau sur l'exécution budgétaire annuelle.

❖ **La procédure achat au comptant :**

La description qui est faite commence par l'établissement de la DA ou DAT par le service émetteur, après l'expression du besoin jusqu'au règlement.

❖ **La procédure passation des marchés :**

Cette procédure décrit les opérations de passation des marchés. La description concerne les opérations d'appel d'offre ou de consultation restreinte effectuées après l'approbation du budget. Les opérations décrites commencent par l'établissement de la demande de fournitures ou de travaux, jusqu'à la réception de la facture du fournisseur.

❖ **La procédure règlement des factures au comptant par chèque :**

La description qui est faite commence par le recensement des factures fournisseurs par le comptable, jusqu'à la classification des factures dans le chrono, après saisie des écritures.

❖ **La procédure règlement au comptant par espèces :**

Sont décrites dans cette procédure, les opérations effectuées par le trésorier, pour le règlement des factures au comptant par caisse.

❖ **La procédure règlement des factures à crédit :**

La procédure décrit les opérations effectuées par le chef de Département finance et comptabilité, et la transmission des documents au comptable.

❖ **La procédure de comptabilisation :**

Elle décrit les opérations de réception et de comptabilisation des factures.

Les procédures décrites ci-dessus vont faciliter la présentation du cycle immobilisations corporelles de COSEC.

5-1-2-Présentation du cycle immobilisations corporelles de COSEC

Les immobilisations corporelles acquises sont d'abord budgétisées. L'acquisition se fait par achat, comme pour les achats des biens d'exploitation, ou par appel d'offres. Concernant l'appel d'offres, le COSEC procède conformément aux dispositions du « Code des marchés publics », créé par le décret n°2007-545 du 25 Avril 2007.

Le code des marchés publics stipule que : « les marchés des établissements publics, agences et autres organismes visés à l'article 2.1, sont signés par :

- le Premier Ministre, si le montant du marché est supérieur ou égal à 300 millions de FCFA ;
- le Ministre chargé des finances, pour le montant supérieur ou égal à 150 millions de FCFA, mais n'atteignant pas 300 millions de FCFA ;
- le PCA, pour le montant supérieur ou égal à 50 millions de FCFA et n'atteignant pas 150 millions de FCFA ;
- le Directeur de l'établissement si le montant est inférieur à 50 millions de FCFA ».

Les marchés signés sont régularisés par l'ARMP (autorité de régulation des marchés publics), qui a pour mission d'assurer la régularisation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics. Et même les articles 20 et 23 du décret portant création de l'ARMP stipulent que « l'ARMP saisit les juridictions compétentes en cas d'infraction pénale commise par les parties intéressées et informe les autorités de tutelle compétentes ».

Les marchés font l'objet d'un contrôle à priori par la DCMP (Direction centrale des marchés publics), qui a pour mission d'assurer le contrôle à priori des procédures de passation de marchés publics.

Suite à ces informations, nous avons décrit les procédures d'acquisition des immobilisations dans le narratif ci-dessous, et ils feront l'objet du diagnostic lors du diagnostic du CI au Chapitre 6.

a)- Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles de COSEC :

N° d'ordre	Service ou agent	Description de l'opération	Contrôle effectué	Nature de l'opération	Document utilisé	observations
1	DG	Procède au détail de la rubrique crédit divers	Vérification simple	Notification des crédits alloués	budget	
2	DCSI	Etablit la lettre de notification budgétaire à chaque Directeur, notifiant le crédit alloué, conformément au PV de délibération du CA	Vérification simple	Rédaction du courrier aux Directeurs divisionnaires.		
3	DG	Signe la lettre de notification. Convoque l'ensemble des Directeurs en réunion et le CG, confirme à chaque Directeur son enveloppe budgétaire. Précise au besoin l'ordre de priorité et le timing d'exécution des programmes d'actions arrêtés par le budget. Remet à chaque Directeur sa lettre d'information	Contrôle avec signature			
4	Chef de l'unité émettrice de la demande	Après approbation du budget : adresse un courrier au DG, comprenant la proforma, la DA/DAT. Transmet les documents au Directeur de l'unité pour approbation, avec une demande en donnant tous les détails.	Simple vérification	Expression du besoin		

Suite Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles de COSEC :

5	Le Directeur de l'unité	Reçoit les documents. Exploite les pièces en s'assurant de l'opportunité de la Demande. Selon le cas, rejette la demande en notifiant sur la pièce la raison du rejet, informe l'initiateur de la Demande ; ou adresse un courrier au DG et vise la fiche de transmission pour approbation ; transmet les documents (la facture proforma ou devis, la DA/DAT, la fiche de circulation interne) au DRHAG. S'il s'agit de l'appel de la passation des marchés : transmet la demande au DCSI	Contrôle avec visa	Engagement de la Dépense
6	DCSI	Dès réception des demandes des différentes unités : centralise toutes les demandes des biens, s'assure de l'existence du crédit, évalue et liste les biens à acheter, porte l'imputation budgétaire sur les demandes, transmet la liste au DG	Contrôle avec visa	Lancement de l'appel d'offre
7	DG	Après la détermination des articles : -Lance un appel d'offre à publier dans les journaux : pour les prestations ou travaux de montant supérieur à 15000000 FCFA, et pour les fournitures (à l'exclusion des véhicules) de montant > 20000000 FCFA ; -Si 5000000 FCFA<ou= montant<20000000FCFA, le DG passe la consultation restreinte. -Constitue la commission de dépouillement d'attribution des marchés, conformément à la note de Direction N°648 du 01/09/1998, relative à la procédure de la passation des marchés du COSEC	Contrôle avec signature de la lettre d'AO (appel d'offres)	
8	Commission de dépouillement	Après le délai de dépôt des offres : Choisit le fournisseur le mieux offrant, selon les critères définis au préalable, rédige le PV (procès verbal) de dépouillement des marchés, transmet le PV au DG	Contrôle avec visa	
9	DG	reçoit le PV de dépouillement, avec la fiche de transmission jointe, approuve le PV si montant est inférieur à 50000000 FCFA	Contrôle avec signature	
10	Le PCA	Approuve si : 50 millions<ou= montant<200 millions, ou si le DG n'a pas suivi la commission de dépouillement	Contrôle avec signature	

Suite Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles de COSEC :

11	Le CA	Approuve, si le montant est supérieur à 200000000 FCFA, ou si le PCA n'a pas suivi la proposition de la commission de dépouillement. Transmission du PV de dépouillement au DAF	Contrôle avec signature		
12	DAF	Reçoit le PV de dépouillement et l'offre retenue : établit la lettre pour informer le fournisseur du choix porté sur lui, fait signer cette lettre par DG, et la transmet au fournisseur : transmet une copie de l'offre au DRHAG	Contrôle avec visa		
13	DRHAG	Réception de la copie de l'offre, établissement du BC en 5 exemplaires pour achat ou établissement contrat pour prestation de services. Réception de la DA/DAT, établissement du BC pour achat de montant inférieur à 20 millions de FCFA, après consultation du fournisseur et obtention de la proforma, établissement fiche de transmission interne : transmission des documents au DAF	Contrôle simple		Les 2 copies blanches de la facture sont destinées au fournisseur, une copie à la DCSI, 2 copies à la comptabilité.
14	DAF	Reçoit les documents venant du DRHAG. Vérifie tous les documents en faisant des rapprochements Transmet les documents au DCSI	Contrôle avec signature		Signature du BC ou contrat et de la fiche de transmission
15	DCSI	Reçoit les documents et s'assure de leur conformité. Vérifie le montant de l'offre, ou de la demande par rapport au budget, s'assure de l'existence du crédit, s'il existe, renseigne la fiche d'imputation budgétaire, émet le n° du compte d'imputation budgétaire concerné sur le BC/DAT ou Contrat, signe la fiche d'imputation budgétaire, Transmet les documents au DG en ce qui concerne la passation des marchés, ou signe la DA/DAT, et retourne les documents au DAF. En cas d'absence de crédit ou si la dépense occasionne un dépassement, mentionne l'absence du crédit sur la fiche de transmission, ce qui revient au DG d'apprécier, en ce qui concerne les achats sans appel d'offre et retourne les documents au DAF.	Contrôle avec signature		

Suite Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles de COSEC :

16	DAF	Reçoit les documents en provenance du DCSI concernant les achats des immobilisations sans appel d'offre : s'assure du visa du DCSI. Pour les achats au comptant, signe la DA/DAT si le montant est inférieur ou égal à 50000 FCFA, et transmet les documents au chef de DFC ; mais s'il y'a des observations relatives au crédit budgétaire, retourne les documents au DRHAG. Si le montant est supérieur à 50000 FCFA et si le crédit budgétaire existe, transmet les documents au DG	Contrôle avec visa		
17	DG	Reçoit les documents. Vérifie le BC/contrat et le signe, ainsi que la fiche de transmission. Retourne les documents au DAF. S'il y'a rejet : dès réception du BC/DAT et la fiche de transmission, le DG vérifie les documents, apprécie le motif du rejet (insuffisance ou non disponibilité du crédit budgétaire, dépense non budgétisée ou pas nécessaire ou prioritaire), et le mentionne sur la fiche de transmission, retourne les documents à la DAF	Contrôle avec signature		
18	DAF	Reçoit la demande rejetée. Retourne les documents au chef du DRHAG. Reçoit les documents ne faisant pas l'objet du rejet, et les transmet au chef du DRHAG.			
19	Le chef du DRHAG	Reçoit les documents. Retourne la demande à l'unité émettrice, avec la fiche de transmission portant la mention du rejet. Classe le BC ou DAT avec la mention "annulée" dans le chrono. Reçoit les documents ne faisant pas l'objet du rejet. Fait la répartition des documents : l'originale et une copie du BC/Contrat au fournisseur, une copie au CG, une copie et la fiche de transmission au chef de DFC pour archive, conserve une copie.			
20	La commission de réception composée de : Président : le DCSI ou son représentant ; Secrétaire : le DAF ou son représentant ; Le DT ou son représentant ; Le DPAC ou son représentant	A la réception de la commande dont le montant est supérieur à 5000000 FCFA. Etablit un PV de réception que les membres signent.			

Suite Tableau N°2 : Narratif du cycle immobilisations corporelles de COSEC :

21	La secrétaire du DG	Reçoit la facture venant du fournisseur. Enregistre le numéro de la facture et le nom du fournisseur dans le registre d'arrivée des factures ; transmet la facture au DG			
22	Le DG	Reçoit la facture, vérifie si elle est conforme au BC et BL ; porte la mention "bon à payer" sur la facture si elle est conforme ; ou porte la mention "erreur" s'il y a erreur ou autre observation. Transmet la facture au DAF.			
23	Le DAF	Reçoit la facture, fait le contrôle de conformité. Transmet la facture au chef de DFC ; ou, en cas d'erreur la retourne au fournisseur accompagnée d'une lettre explicative.			
24	Le CDFC	Reçoit la facture, la rapproche avec le BC/DAT et le BL, enregistre la facture dans le registre des factures, transmet la facture au comptable			
25	Le comptable	Reçoit la facture, passe les écritures comptables sur la fiche d'imputation comptable, transmet la fiche au CDFC			
26	Le CDFC	Reçoit la fiche d'imputation, vérifie et vise la fiche d'imputation et la renvoie au comptable pour saisie des écritures			
27	Le comptable	Reçoit la fiche d'imputation, saisie les écritures, monte la fiche d'immobilisation, classe la facture en attente du paiement prochain.			

Conclusion

Nous venons de constater que le COSEC a un dispositif de contrôle interne, qui est doté d'un manuel de procédures. Nous avons aussi constaté que les procédures d'acquisition des biens sont les mêmes pour les immobilisations et les biens d'exploitation. Ainsi, dans le chapitre suivant, nous procéderons à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles de COSEC que nous identifierons.

CHAPITRE 6 : MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE IMMOBILISATIONS CORPORELLES DE COSEC

L'acquisition et l'existence des immobilisations corporelles au sein de l'entreprise sont sujettes aux risques notamment les risques opérationnels. Nous allons dans ce chapitre identifier les risques opérationnels qui en découlent, les évaluer, et évaluer le dispositif de leur maîtrise mis en place par le COSEC. Ensuite nous proposerons des plans d'action, pour la maîtrise de ces risques, et des recommandations à l'endroit de la Direction de l'entreprise.

6-1-Préliminaire

Cette phase est consacrée à la prise de connaissance de COSEC et du cycle immobilisations corporelles, ainsi qu'à l'analyse de ce cycle.

6-1-1 Prise de connaissance générale de COSEC, et du cycle immobilisations corporelles

Pour la prise de connaissance, les agents entretenus sont le DAF, le DCSI, Le chef de DRHAG, Le chef de Département suivi du patrimoine, le Directeur Technique, le chef de département projet, et le chef de Département Contrôle de gestion. Les documents mis à notre disposition sont : le prospectus, la Loi N° 75.51 du 03 Avril 1975, le règlement intérieur de COSEC, le manuel de procédures, le budget 2007, le Code des marchés publics, le décret n°94606/MPTM/COSEC du 09/06/1994, le codex du Directeur Technique, etc. Cette collecte des données nous a permis la présentation de COSEC au chapitre 4, et du Dispositif de maîtrise de risques de COSEC au chapitre 5. L'entretien, l'analyse documentaire et l'observation nous ont permis de faire l'analyse du cycle immobilisations corporelles.

6-1-2 Analyse du cycle immobilisations corporelles

Cette analyse s'est faite à travers le flow chart qui figure en Annexe 18 : Flow chart : cycle immobilisations corporelles, elle a facilité le passage à la phase d'évaluation des risques ci-dessous.

6-2- Maîtrise des risques du cycle immobilisations corporelles

Cette phase est marquée par l'identification des risques opérationnels et des points forts et des points faibles, l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques, ainsi que la restitution ou aide à la décision.

6-2-1- Identification des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

Nous procéderons à l'identification des risques opérationnels par fonction, ces risques seront classés dans un tableau à sept colonnes des activités du cycle, établi à partir du tableau des risques de Renard Jacques (Renard, 2007 :224), dont :

- ❖ la première colonne concerne les tâches exécutées ;
- ❖ la deuxième concerne les objectifs du contrôle pour s'assurer de la bonne exécution des tâches ;
- ❖ la troisième, concerne les risques opérationnels encourus (ROE) en cas de dysfonctionnement ;
- ❖ la quatrième, concerne l'évaluation de ces risques, selon trois niveaux : risque considérable (c), risque moyen (m), risque faible (f) ;
- ❖ la cinquième, concerne les dispositifs probables pour parer les risques. Dans cette colonne figurent les abréviations dont (p)= procédure, (or)= organisation, si= système d'information, (ob)= objectif, suivant que le dispositif concerne plus la procédure, l'organisation etc.
- ❖ la sixième, concerne la constatation de l'existence (oui) ou pas (non) des dispositifs mis en place par le COSEC
- ❖ la septième, concerne la description sommaire de ces dispositifs.

6 2 1 1 Identification des risques opérationnels liés aux activités budgétaires

Compte tenu de sa mission d'assistance aux chargeurs, le COSEC fait du budget d'investissements une préoccupation importante, d'où il existe une Direction de contrôle et suivi des investissements. Le budget est suivi de la phase d'élaboration à celle d'exécution. Les procédures budgétaires concernant la notification des crédits alloués à chaque Direction et l'exécution du budget sont écrites.

Les risques identifiés figurent dans le Tableau N°3: Identification des risques opérationnels liés aux activités budgétaires ci-dessous.

Tableau N°3: Identification des risques opérationnels liés aux activités budgétaires :

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs probables	Constat	Description sommaire
Procédure budgétaire	S'assurer de l'existence des procédures écrites	1-prévisions subjectives	m	-(p) mise en place des procédures écrites	oui	Procédures écrites Participation de toutes les directions
Études préalables à l'acquisition des immobilisations corporelles	S'assurer de la fixation des objectifs	2-acquisition des biens non rentables	c	(or) mise en place de service études	oui	Études faites par le département études et projets
Elaboration du budget d'investissement	Satisfaction des besoins des activités	3-Acquisition de biens non satisfaisants	c	-(p) élaboration du budget d'en bas. et détaillé	oui	Elaboration du budget avec toutes les directions
Suivi budgétaire	S'assurer du suivi des engagements	4-Investissements au détriment des objectifs réels	m	-(si) suivi des écarts, reporting régulier,	oui	-élaboration des rapports trimestriels de suivi budgétaire -suivi des engagements

(p)= procédure ; (si)=système d'information ; (or)= organisation ; (ROE)= risques opérationnels encourus ; c= risque considérable ; m= risque moyen

Source : nous même

6 2 1 2 Identification des risques opérationnels liés aux activités de commandes des immobilisations corporelles

Les procédures d'achat sont écrites, elles ne distinguent pas les achats d'exploitation des acquisitions des immobilisations corporelles. Ces procédures concernent l'appel d'offres et les achats sans appel d'offres. Le carnet des bons de commandes (BC) utilisé est le même, la différence réside dans le libellé. Les BC annulés et non annulés sont classés dans le même

chrono par ordre chronologiques. A la copie du BC classée dans le chrono sont joints, la lettre de demande de l'unité émettrice, la proforma (ou le devis, ou la facture), la fiche de transmission. Voir Tableau N°4: Identification des risques opérationnels liés aux activités de commandes des immobilisations corporelles ci-dessous.

Tableau N°4: Identification des risques opérationnels liés aux activités de commandes des immobilisations corporelles

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs probables	Constat	Description sommaire
Elaboration du plan d'investissement à L.T. MT et CT	S'assurer du plan d'actions	5-Non réalisation des objectifs stratégiques	c	-(p) connaissance des objectifs stratégiques	oui	-Fixation des objectifs stratégiques et opérationnels -plan d'investissements
Etablissement de DA/DAT	S'assurer des procédures d'acquisition des immobilisations corporelles	6-Réalisation des investissements non souhaités 7- dépassement budgétaire 8-déséquilibre financier	c m f	-(p) procédures écrites -(p) désignation des responsables par la DG. pour approbation ; -(or) interdiction des commandes directes par les responsables	oui ou oui	-procédures écrites -autorisation par les agents habilités -validation des contrôles à plusieurs niveaux par divers responsables -contrôle budgétaire en amont de la dépense
Lancement AO	S'assurer des procédures d'acquisition des immobilisations corporelles par AO	9-mauvais choix des fournisseurs 10-fraude	c c	-(or) description claire des procédures appliquées	oui	-AO suivant Code des marchés publics. -existence de procédures écrites
Etablissement des BC	S'assurer de l'application des procédures	11-Commandes irrégulières 12-commandes	m	-(Ob) Contrôle des BC par les responsables	oui	-contrôle matérialisé des BC -pré numérotation

		onéreuses	m	-(p) BC renumérotés -procédures de sélection des fournisseurs		des BC
--	--	-----------	---	---	--	--------

(Ob)= objectif ; (p)= procédures ; (or)= organisation ; (ROE)= risques opérationnels encourus ; m= risque moyen ; c= risque considérable ; f= risque faible

Source : nous même

6 2 1 3 Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception, de comptabilisation et d'affectation des immobilisations corporelles

Les procédures de réception et de comptabilisation sont écrites et concernent tous les biens (d'exploitation ou d'investissements). Au regard de l'importance des investissements figurant au Budget 2007 les contrôles des réceptions sont définis, ce qui permet l'efficacité du dispositif en place. De même, les contrôles de comptabilisation et d'affectation sont définis. Pour l'efficacité des dispositifs les contrôles sont matérialisés. Voir Tableau N°5: Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception des commandes, de comptabilisation et d'affectation des immobilisations corporelles ci-dessous.

Tableau N°5: Identification des risques opérationnels liés aux activités de réception des commandes, de comptabilisation et d'affectation des immobilisations corporelles.

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs probables	Constat	Description sommaire
Réception des immobilisations corporelles	S'assurer que les réceptions sont conformes aux commandes	13-réception frauduleuse au détriment de l'entreprise	c	(p)Contrôle du BI et BC, vérification des biens réceptionnés	oui	-commission de réception composée des Directeurs Centraux
Information des réceptions au comptable et gestionnaire du fichier des immobilisations corporelles	S'assurer que les agents de la comptabilité et ceux qui tiennent le fichier sont informés des réceptions	14-irrégularité de l'information du fichier 15-non réclamation des factures	m m	-(p) Envoie des copies de BI et de PV de réception à la comptabilité et au service tenant le fichier des	oui	- fichier tenu par la comptabilité, et par le DSP1 -envoi des factures à la comptabilité

				immobilisations		et à la DCSI
Réception des factures fournisseurs	S'assurer de la régularité des factures fournisseurs	16-approbation et paiement des factures erronées 17-comptabilisation tardive des factures	m f	-(Ob) Enregistrement des factures reçues ; -(p) rapprochement facture avec BC et BL ou PV de réception -(p) contrôle arithmétique des montants	oui	-contrôle systématique des factures fournisseurs par le DG, et les Directions divisionnaires
Affectation des immobilisations corporelles	S'assurer de l'identification des biens affectés	18-incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations	m	-(or) codification des immobilisations à leur entrée dans le patrimoine	non	L. a mise en place de la codification est en cour
Différenciation des dépenses d'équipements et d'exploitation	S'assurer des critères de différenciation entre immobilisation corporelle et bien d'exploitation	19-confusion comptable entre dépense d'immobilisation et dépense d'exploitation	m	-(Ob) application des normes et principes comptables ; -(p) description dans les procédures	oui	-proposition d'écritures de comptabilisation par le comptable -vérification et approbation par le CDFC, conformément au SYSCOA
Détermination de la valeur initiale et suivi des coûts des immobilisations corporelles produites par l'entreprise elle même	S'assurer du suivi comptable des immobilisations corporelles créées par l'entreprise elle même	20-comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	m	-(p) procédures de suivi des immobilisations corporelles créées par l'entreprise pour elle-même.	oui	- comptabilisation dans le compte des immobilisations en cours -comptes immobilisations corporelles lors de la mise en service

(Ob)= objectif ; (p)= procédures ; (or)= organisation ; (ROE)= risques opérationnels encourus ; m= risque moyen ; c= risque considérable ; f= risque faible

Source : nous même

6 2 1 4 Identification des risques opérationnels liés aux activités de maintenance et de sécurité, et de comportement du personnel

Pour la maintenance de ses immobilisations, le COSEC a budgétisé des frais pour l'entretien et la réparation de tous ses équipements (matériel de transport, mobilier et matériel de bureau, matériel informatique, de lutte contre l'incendie, et autres). De même pour la sécurité, les frais de gardiennage et de nettoyage, ainsi que les frais d'assurance des véhicules, du siège, d'incendie, et autres sont aussi budgétisés. Les risques identifiés figurent dans le Tableau N°6: Identification des risques opérationnels liés aux activités de maintenance et de sécurité ci-dessous.

Tableau N°6: Identification des risques opérationnels liés aux activités de maintenance et de sécurité :

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs probables	Constat	Description sommaire
Entretien du matériel	S'assurer que les immobilisations corporelles sont entretenues	21-détérioration prématurée de l'outil de production	c	-(or) Procédures d'entretien et de maintenance	Oui	-Existence de service d'entretien
		22-panne	m		Oui	-Maintenance périodique
		23-remplacement prématuré des immobilisations corporelles	c			
Sécurité des immobilisations corporelles	S'assurer de la protection physique des immobilisations corporelles, et de leur couverture par une police d'assurance	24-usage du matériel par des personnes non autorisées 25-perte (vol, mauvais usage, sinistre)	m c	-(or) respect des lois et règlements -(Ob) assurer les immobilisations corporelles -(p) constitution des provisions pour propre assureur en fin d'année -(or) installations de sécurité	oui	-règlement intérieur -contrat de gardiennage de tout accès au siège -achat du matériel informatique avec garantie -assurance du parc automobile et

Tableau N°7: Identification des risques opérationnels liés activités de cession, de destruction, et de mises en rebuts des immobilisations corporelles :

Tâches	Objectifs du contrôle	Risques (ROE)	Evaluation du risque	Dispositifs probables	Constat	Description sommaire
Cession ou mises en rebut des immobilisations corporelles	S'assurer de l'application des critères précis de cession, destruction, etc.	28-détournement 29-cession des biens non autorisés	f f	-(p) désignation des responsables à autoriser les cessions -(p) procédures de cession et de mise en rebut	oui	-prévision budgétaire des produits de cessions -procédures écrites de cession -cessions autorisées par le CA

(p)= procédures ; (ROE)= risques opérationnels encourus ; f= risque faible

Source : nous même

6 2 2 Evaluation des risques opérationnels identifiés

Il existe une relation entre chaque risque identifié et les objectifs de maîtrise de risques qui sont : la protection et la sauvegarde du patrimoine, la fiabilité et l'intégrité de l'information, le respect des lois, des règlements et des contrats, l'efficacité et l'efficience des opérations. L'appréciation de cette relation se fait en affectant une note à chaque relation risque-objectif. La moyenne obtenue donne la note globale qui est affectée à la relation risque-ensemble des quatre objectifs. Cette dernière relation peut être forte, moyenne, ou faible, suivant la moyenne des notes. Chaque risque a une probabilité de survenance, et produit un impact lorsqu'il se réalise. C'est à partir de ces deux composantes que l'évaluation qualitative des risques peut se faire. Mais pour notre étude, nous n'affecterons qu'une cotation suivant l'appréciation de la probabilité et de l'impact que nous estimerons, c'est ce que nous illustrons dans la suite de nos travaux ci-dessous.

6 2 2 1 Mesure de la probabilité du risque opérationnel

L'utilisation de plusieurs outils pour la collecte des données a permis l'obtention d'un maximum d'informations sur l'entreprise, son environnement et le fonctionnement de ses opérations. Ce qui a permis l'évaluation qualitative de la probabilité.

La mesure de la probabilité se fait en affectant une notation allant de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité (très forte, forte, moyenne, faible, très faible), en appréciant les caractéristiques. Le Tableau N°8: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel présente cette mesure de la probabilité.

Tableau N°8: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque opérationnel :

Cotation	Probabilité	Description des caractéristiques des dispositifs
5	Très forte	Inefficacité extrême des dispositifs
4	Forte	Dispositifs peu efficaces
3	Moyenne	Dispositifs efficaces
2	Faible	Dispositifs assez efficaces
1	Très faible	Dispositifs très efficaces

Source : nous même

L'application de cette méthode de mesure de probabilité est présentée dans le tableau à quatre colonnes N°9: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC. De gauche à droite, la première colonne concerne les risques identifiés, la deuxième concerne la cotation, la troisième concerne le degré de probabilité, et la quatrième les caractéristiques des dispositifs

Tableau N°9: Probabilité d'occurrence des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC

Risques opérationnels	Cotation	Probabilité	Caractéristiques des dispositifs
1-Prévisions subjectives	1	Très faible	Procédures écrites. participations de toutes les directions
2-Acquisition des biens non rentables	2	Faible	Existence du Département études et projets
3-Acquisition des biens non satisfaisants	2	Faible	Elaboration du budget d'en bas, et détaillé

4-Investissements au détriment des objectifs	1	Très faible	Elaboration des rapports trimestriels
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	2	Faible	Connaissance des objectifs stratégiques : élaboration du plan d'investissements
6-Réalisation des investissements non souhaités	2	faible	Procédures écrites
7-Dépassement budgétaire	3	moyenne	Autorisation des DA/DAT par des agents habilités
8-Déséquilibre financier	3	moyenne	Contrôle budgétaire en amont
9-Mauvais choix des fournisseurs	2	faible	Implication des organes et des personnes dans les activités d'AO
10-Fraude	2	faible	Implication des organes et des personnes dans les activités
11-Commandes irrégulières	2	faible	Contrôle des BC par les responsables, BC pré numérotés
12-Commandes onéreuses	2	faible	Contrôle des BC par les responsables
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	2	faible	Commission de réception composée des directeurs centraux
14-Irrégularité de l'information du fichier	5	Très forte	Tenu du fichier par la comptabilité et le DSPI
15-Non réclamation des factures	2	faible	Réception des factures par la comptabilité
16-Approbation et paiement des factures erronées	2	Faible	Contrôle systématique des factures fournisseurs par le DG et les Directeurs divisionnaires
17-Comptabilisation tardive des factures	3	moyenne	Réception des factures pour contrôle par le DAF
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	5	Très forte	Codification en cours
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisation et dépense d'exploitation	1	Très faible	Proposition d'écritures de comptabilisation par le comptable, vérification et approbation par le CDFC, conformément au SYSCOA
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	1	Très faible	Comptabilisation dans le compte immobilisations en cours, et dans les comptes immobilisations corporelles lors de la mise en service
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	3	moyenne	Service de maintenance
22-Panne	3	moyenne	Service de maintenance
23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	2	faible	Entretiens périodiques
24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	2	faible	Règlement intérieur, Contrat de gardiennage de tout accès au siège
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	2	faible	Contrat de gardiennage, achat du matériel informatique avec garantie, assurance du parc automobile, du Siège, incendie, etc.

26-mauvais usage des immobilisations corporelles	2	faible	-Règlement intérieur de COSEC
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	3	moyenne	-Code de travail, Règlement intérieur de COSEC
28-détournement	1	Très faible	-prévision budgétaire des produits de cessions procédures écrites de cession
29-cession des biens non autorisés	1	Très faible	-cessions autorisées par le CA

Source : nous même

Après la mesure de la probabilité, nous passons à celle de l'impact du risque opérationnel.

6 2 2 2 Mesure de l'impact du risque opérationnel

Cette mesure va se faire de manière qualitative, en affectant une cotation allant de 1 à 5 aux catégories (mineur, significatif, majeur, critique, catastrophique) de l'impact du risque.

Cette mesure est présentée dans le Tableau N°10: Mesure de l'impact du risque opérationnel ci-dessous :

Tableau N°10: Mesure de l'impact du risque opérationnel

Cotation	Gravité de l'impact	Description du degré des dégâts
5	Catastrophique	Destructions très coûteuses du patrimoine, perte élevée de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, non respect des lois et règlements, efficacité et efficience déplorables des opérations
4	Critique	Destructions coûteuses du patrimoine, perte très considérable de fiabilité et de l'intégrité de l'information, mauvaise application des lois et règlements, exécution critique des opérations
3	Significative	Pertes modérées du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, application modérée des lois et règlements, perte modérée de l'efficacité et de l'efficience des opérations
2	Mineur	Perte négligeable du patrimoine, de la fiabilité et de l'intégrité de l'information, impact négligeable sur l'application des lois et règlements, et sur l'optimisation des opérations
1	insignifiante	impact insignifiant sur le patrimoine, perte non considérable de la fiabilité et de l'intégrité de l'information : impact insignifiant sur l'application des lois et règlements et sur l'optimisation des opérations

Source : nous même

Ainsi l'impact du risque opérationnel du cycle immobilisations corporelles de COSEC est représenté dans le Tableau N°11: Impact des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC ci-dessous.

Tableau N°11: Impact des risques opérationnels du cycle immobilisations corporelles de COSEC

Risques opérationnels	Cote	Gravité de l'impact	Descriptions des conséquences ou dégâts
1-Prévisions subjectives	4	critique	Perte financière due à la qualité des acquisitions, information non fiable, retard dans les règlements des impôts et taxes, exécution critique des opérations d'où non atteinte des objectifs
2-Acquisition des biens non rentables	4	critique	idem
3-Acquisition des biens non satisfaisants	2	mineure	Pertes modérées des finances du au non rendement des acquisitions, non fiabilité et manque d'intégrité de l'information, non atteinte des objectifs enfreignant l'application exacte des lois et règlements, perte modérée de l'efficacité et de l'efficience des opérations
4-Investissements au détriment des objectifs	4	critique	Pertes financières dues aux dépenses de luxes, diminution de la valeur du patrimoine, information financière non fiable, litiges avec la fiscalité, non exécution opérationnelle des tâches
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	5	catastrophique	Pertes financières élevées, non réalisation des investissements stratégiques, information irrégulière, enfreint aux lois et règlements, perte déplorable de l'efficacité et de l'efficience des opérations
6-Réalisation des investissements non souhaités	4	critique	Pertes financières, immobilisations corporelles non utiles pour l'entreprise, information financière non fiable, perte de l'efficacité des opérations
7-Dépassement budgétaire	2	mineure	Perte financière modérée, réajustement budgétaire, information financière peu fiable,
8-Déséquilibre financier	3	significative	Pertes financières, non acquisition des immobilisations corporelles souhaitées, irrégularité de l'information financière, retard dans la réalisation des opérations
9-Mauvais choix des fournisseurs	5	catastrophique	Acquisition tardives des immobilisations corporelles, ou réception des biens de mauvaise qualité, non atteinte des objectifs fixés, réalisation tardive des opérations
10-Fraude	5	catastrophique	Pertes financières et des biens matériels, information financière non fiable, enfreint aux lois et règlements, inefficacité des opérations

11-Commandes irrégulières	2	mineure	Pertes financières négligeables, excès des biens, fiabilité de l'information négligeable.
12-Commandes onéreuses	4	critique	Pertes financières considérables, acquisition de biens non rentables.
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	4	critique	Pertes des biens matériels commandés, pertes financières, évaluation erronée de l'actif du Bilan, non réalisation des opérations ayant pour outils les biens faisant l'objet de la fraude.
14-Irrégularité de l'information du fichier	3	significative	Fichier d'immobilisations corporelles non à jour, pas de tenue d'inventaire permanent, inefficacité des opérations
15-Non réclamation des factures	3	significative	Information financière non fiable
16-Approbation et paiement des factures erronées	3	significative	Perte financière due au paiement de factures fictives, irrégularité des documents financiers,
17-Comptabilisation tardive des factures	3	significative	Pertes financières, Retard de la production de l'information financière, pénalité pour non présentation des états financiers dans les délais
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	2	mineure	Difficulté de retrouver les biens amortis du patrimoine.
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	2	mineure	Information financière non fiable pour résultat comptable faussé, pénalités pour non respects des lois pour déclaration de faux résultat comptable.
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	2	mineur	Information comptable non fiable, patrimoine mal évalué
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	4	critique	Pertes financières, perte des biens de l'actif, non optimisation des opérations
22-Panne	3	significative	Pertes financières, rendement insuffisant, non optimisation des opérations
23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	4	critique	Engagements fréquents des dépenses pour les mêmes biens, enfreints à des dépenses d'autres rubriques.
24-Usage du matériel par des personnes non	3	significative	Pertes financières dues aux pannes causées, sabotage du matériel de l'entreprise, non optimisation des opérations

autorisées			
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	5	catastrophique	Lourdes pertes financières, diminution de la valeur du patrimoine de l'entreprise, non réalisation des opérations
26-mauvais usage des immobilisations corporelles	3	significative	Pannes fréquentes, pertes financières dues à ces pannes, non réalisation parfaite des opérations
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	3	significative	Non respect du règlement intérieur de l'entreprise.
28-détournement	4	critique	Pertes financières critiques, diminution des biens du patrimoine
29-cession des biens non autorisés	1	insignifiant	Pertes financières insignifiantes, fiabilité négligeable de l'information financière, mauvaise exécution des opérations de cessions

Source : nous même

6 2 2 3 Hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence

Après avoir mesuré la probabilité et l'impact des risques, il faut hiérarchiser les risques par rapport à la probabilité et par rapport à l'impact. Cette hiérarchisation est faite dans les Tableaux N°12 et N°13 ci-dessous.

Tableau N°12: Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à la probabilité

Risques opérationnels	Probabilité d'occurrence	
	cotation	Catégorie
14-Irrégularité de l'information du fichier	5	Très forte
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	5	Très forte
7-Dépassement budgétaire	3	moyenne
8-Déséquilibre financier	3	moyenne
17-Comptabilisation tardive des factures	3	moyenne
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	3	moyenne
22-Panne	3	moyenne
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	3	moyenne
9-Mauvais choix des fournisseurs	2	faible
2-Acquisition des biens non rentables	2	Faible
3-Acquisition des biens non satisfaisants	2	Faible
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	2	Faible
6-Réalisation des investissements non souhaités	2	faible
10-Fraude	2	faible
11-Commandes irrégulières	2	faible
12-Commandes onéreuses	2	faible
15-Non réclamation des factures	2	faible
16-Approbation et paiement des factures erronées	2	Faible
23-Remplacement prématuré des immobilisations	2	faible
24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	2	faible
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	2	faible
26-mauvais usage des immobilisations corporelles	2	faible
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	2	faible
1-Prévisions subjectives	1	Très faible
4-Investissements au détriment des objectifs	1	Très faible
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	1	Très faible
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	1	Très faible
28-détournement	1	Très faible
29-cession des biens non autorisés	1	Très faible

Source : nous même

6 2 2 4 Hiérarchisation des risques par rapport à la gravité de l'impact

Cette hiérarchisation figure dans le Tableau N°13: Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact ci-dessous :

Tableau N°13: Hiérarchisation des risques opérationnels par rapport à leur gravité d'impact

Risques opérationnels	Impact	
	Cotation	Gravité
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	5	catastrophique
9-Mauvais choix des fournisseurs	5	catastrophique
10-Fraude	5	catastrophique
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	5	catastrophique
1-Prévisions subjectives	4	critique
2-Acquisition des biens non rentables	4	critique
4-Investissements au détriment des objectifs	4	critique
6-Réalisation des investissements non souhaités	4	critique
12-Commandes onéreuses	4	critique
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	4	critique
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	4	critique
23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	4	critique
28-détournement	4	critique
8-Déséquilibre financier	3	significative
14-Irrégularité de l'information du fichier	3	significative
15-Non réclamation des factures	3	significative
16-Approbation et paiement des factures erronées	3	significative
17-Comptabilisation tardive des factures	3	significative
22-Panne	3	significative
24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	3	significative
26-mauvais usage des immobilisations corporelles	3	significative
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	3	significative
3-Acquisition des biens non satisfaisants	2	mineure
7-Dépassement budgétaire	2	mineure
11-Commandes irrégulières	2	mineure
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	2	mineure
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	2	mineure
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	2	mineure
29-cession des biens non autorisés	1	insignifiant

Source : nous même

La hiérarchisation des risques par rapport à la probabilité d'occurrence et à l'impact, permet de les maîtriser, pour la bonne prise des décisions de gestion et l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Le Tableau N°14: Tableau des risques opérationnels représente cette hiérarchisation.

Tableau N°14: Tableau des risques opérationnels

Probabilité ↑					
Très forte			14-Irrégularité de l'information du fichier		
Forte					
Moyenne	7-Dépassement budgétaire	8-Déséquilibre financier 17-Comptabilisation tardive des factures 22-Panne 27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	21-Détérioration prématurée de l'outil de production		
Faible	3-Acquisition des biens non satisfaisants 11-Commandes irrégulières 18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	15-Non réclamation des factures 16-Approbation et paiement des factures erronées 24-Usage du matériel par des personnes non autorisées 26-mauvais usage des immobilisations corporelles	2-Acquisition des biens non rentables 6-Réalisation des investissements non souhaités 12-Commandes onéreuses 23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles 13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	5-Non réalisation des objectifs stratégiques 9-Mauvais choix des fournisseurs 10-Fraude 25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	
Très faible	29-cession des biens non autorisés	19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation 20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	1-Prévisions subjectives 4-Investissements au détriment des objectifs 28-détournement		
	insuffisante	Mineure	Significative	Critique	catastrophique
	gravité de l'impact →				

Qualité du risque

Catastrophique
Critique
Modéré
Acceptable
Insignifiant

Source : nous même

Après l'évaluation des risques, il est important d'évaluer les dispositifs de maîtrise de ces risques, pour identifier les points forts et les points faibles.

6 2 3 Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise des risques

Lors de l'identification des risques nous avons constaté la présence des dispositifs que le COSEC a mis en place. Divers outils (narratif (chapitre 5 1 2, Tableau N° 2), flow chart (Annexe 18), QCI (dont le « questionnaire environnement général du CI », voir Annexe 13, et le QCI en Annexe 14), grille de séparation de tâches (Annexe 15), test de cheminement (Annexe 16), test de permanence (Annexe 19)), nous ont permis de procéder à cette identification. Pour des raisons de confidentialité, les résultats de certains tests ne sont pas présentés.

Pour mieux évaluer ces dispositifs, il nous a fallu élaborer une échelle d'appréciation figurant dans le Tableau à trois colonnes N°15 ci-dessous: Echelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques, (Renard, 2007 :305) dont :

- la première colonne concerne les critères d'appréciation des dispositifs ;
- la deuxième concerne la qualité des dispositifs suivant leurs critères ;
- la troisième concerne la cotation allant de 1 à 5, affectée au degré d'efficacité des dispositifs.

Tableau N°15: Echelle d'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques

A- Critères d'appréciation	B- Qualité des dispositifs de maîtrise de risque	C- cote
Il y a un dispositif -il ne présente pas de lacune -il est systématiquement appliqué	Très efficace	5
Il y a un dispositif -il est systématiquement appliqué -mais il présente quelques lacunes	satisfaisant	4
Il y a un dispositif -il ne présente pas de lacune -il n'est pas toujours appliqué	Acceptable	3
Il y a un dispositif	Pas efficace	2

-il présente des lacunes		
-il n'est pas toujours appliqué		
Il n'existe pas de dispositif	inexistant	1
-l'application est aléatoire		

Source : nous même

A partir du tableau ci-dessus, l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques qui est faite, est présentée dans le Tableau N°16: Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise de risques ci-dessous.

Tableau N°16: Identification des points forts et des points faibles des dispositifs de maîtrise de risques

Risques opérationnels	cote	Qualité des dispositifs	critères
1-Prévisions subjectives	5	Très efficace	Application des procédures écrites
2-Acquisition des biens non rentables	5	Très efficace	Etudes préalables, existence de la DT et la DCSI
3-Acquisition des biens non satisfaisants	5	Très efficace	Budget avec la participation de toutes les directions, et approuvé par le CA
4-Investissements au détriment des objectifs	5	Très efficace	Existence d'un plan d'investissement, réalisation sous le contrôle de la DG, de la DCSI
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	5	Très efficace	Connaissance des objectifs stratégiques, élaboration de plan d'investissements
6-Réalisation des investissements non souhaités	5	Très efficace	Autorisation des acquisitions par les agents habilités, contrôles validés
7-Dépassement budgétaire	4	satisfaisant	Contrôles en amont, dépassements budgétaires approuvés par le DG
8-Déséquilibre financier	5	Très efficace	Contrôles validés par plusieurs responsables
9-Mauvais choix des fournisseurs	2	Pas efficace	Pas de base de données des fournisseurs Pour achat sans appel d'offre
10-Fraude	5	Très efficace	Contrôles systématiques, application du code des marchés publics pour AO
11-Commandes irrégulières	5	Très efficace	Contrôle des BC pré numérotés par les responsables hiérarchiques, et le DG
12-Commandes onéreuses	5	Très efficace	Contrôle des BC par les responsables et le DG, contrôle budgétaire par le DCSI
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	5	Très efficace	Commission de réception composée des Directeurs divisionnaires
14-Irrégularité de l'information du fichier	1	inexistant	Pas de tenue de fichier immobilisations corporelles par le DPSI dont la mise en place est cour. à la date de notre

			contrôle. Seule la comptabilité tient le fichier
15-Non réclamation des factures	5	Très efficace	Factures transférées à la comptabilité, après réception par la Direction Générale
16-Approbation et paiement des factures erronées	5	Très efficace	Application des procédures écrites, contrôle matérialisé par les responsables
17-Comptabilisation tardive des factures	4	satisfaisant	Correction en cour suite aux recommandations des commissaires aux comptes
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	2	Pas efficace	Non affectation du numéro d'identification sur les immobilisations corporelles
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	5	Très efficace	Application du SYSCOA, pour différencier les immobilisations corporelles des charges et des stocks
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	5	Très efficace	Application du SYSCOA, pour comptabilisation des immobilisations en cours, et passage aux comptes immobilisations corporelles
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	5	Très efficace	Existence du service entretien
22-Panne	4	satisfaisant	Partie du matériel informatiques amorti et en cour de remplacement
23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	4	Satisfaisant	Projet de conception du plan directeur du système informatique
24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	5	Très efficace	Mot de passe informatique pour les agents ; contrat de gardiennage
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	5	Très efficace	Contrat de gardiennage de tout accès ; achat matériel informatique avec garantie ; assurance du parc automobile, incendie, du siège, du matériel informatique etc.
26-mauvais usage des immobilisations corporelles	3	acceptable	Non affichage du règlement intérieur sur le tableau d'affichage
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	2	Pas efficace	Non affichage du règlement intérieur sur le tableau d'affichage ; non application des fiches de présence
28-détournement	5	Très efficace	Procédures écrites, budgétisation des cessions
29-cession des biens non autorisés	5	Très efficace	Autorisation des cessions par le CA, et application des cessions par le DG

Source : nous même

6 2 3 1 Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

Cette hiérarchisation est représentée dans le Tableau N°17 ci-dessous:

Tableau N°17: Hiérarchisation de l'efficacité des dispositifs

Risques opérationnels	cote	Qualité des dispositifs
1-Prévisions subjectives	5	Très efficace
2-Acquisition des biens non rentables	5	Très efficace
3-Acquisition des biens non satisfaisants	5	Très efficace
4-Investissements au détriment des objectifs	5	Très efficace
5-Non réalisation des objectifs stratégiques	5	Très efficace
6-Réalisation des investissements non souhaités	5	Très efficace
8-Déséquilibre financier	5	Très efficace
10-Fraude	5	Très efficace
11-Commandes irrégulières	5	Très efficace
12-Commandes onéreuses	5	Très efficace
13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	5	Très efficace
15-Non réclamation des factures	5	Très efficace
16-Approbation et paiement des factures erronées	5	Très efficace
19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	5	Très efficace
20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	5	Très efficace
21-Détérioration prématurée de l'outil de production	5	Très efficace
24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	5	Très efficace
25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	5	Très efficace
28-détournement	5	Très efficace
29-cession des biens non autorisés	5	Très efficace
7-Dépassement budgétaire	4	satisfaisant
17-Comptabilisation tardive des factures	4	satisfaisant
22-Panne	4	satisfaisant
23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	4	Satisfaisant
26-mauvais usage des immobilisations corporelles	3	acceptable
9-Mauvais choix des fournisseurs	2	Pas efficace
18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	2	Pas efficace
27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	2	Pas efficace
14-Irrégularité de l'information du fichier	1	inexistant

Source : nous même

L'appréciation des dispositifs de maîtrise des risques fait ressortir les points forts au niveau de certains risques (risques :1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,15,16,17,19,20,21,22,23,24,25,28, et 29), des points faibles au niveau d'autres risques (risques :9,14,18,26,27).

6-2-4 Restitution ou aide à la Décision

Il nous faut maintenant présenter les risques suivant l'efficacité de leurs dispositifs et leur niveau de gravité. Voir Tableau N°18 ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau N°18: Tableau d'analyse d'aide à la Décision

Efficacité des dispositifs de maîtrise de risques	Inexistant					14-Irrégularité de l'information du fichier	
	Pas efficace	18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles		27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise		9-Mauvais choix des fournisseurs	
	Acceptable			26-mauvaise usage des immobilisations corporelles			
	Satisfaisant			7-Dépassement budgétaire 17-Comptabilisation tardive des factures 22-Panne 23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles			
	Très efficace	29-cession des biens non autorisés	3-Acquisition des biens non satisfaisants 11-Commandes irrégulières 19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation 20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	1-Prévisions subjectives 2-Acquisition des biens non rentables 4-Investissements au détriment des objectifs 6-Réalisation des investissements non souhaités 8-Déséquilibre financier 12-Commandes onéreuses 13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise 15-Non réclamation des factures 16-Approbation et paiement des factures erronées 24-Usage du matériel par des personnes non autorisées 28-détournement		5-Non réalisation des objectifs stratégiques 10-Fraude 21-Détérioration prématurée de l'outil de production 25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	
Priorité des actions	Première	Insignifiant	acceptable	modéré		substantiel	catastrophique
	Deuxième						
	Troisième						
	Quatrième						
	Cinquième						

Source : nous même

Le Tableau d'analyse d'aide à la décision ci-dessus permet de passer à la phase de maîtrise des risques structurés (identifiés, évalués et hiérarchisés).

6-3 Plan d'actions

La proposition des actions à entreprendre pour maîtriser les risques opérationnels est résumée dans le tableau N°27: proposition des actions à entreprendre ci-dessous.

Ces actions sont à entreprendre immédiatement pour certains risques (risques 14, 9, 27, 18, 26, 17, 4, et 15), dans cinq jours pour les risques 22 et 23. Pour le reste des risques, l'entreprise doit maintenir les dispositifs compte tenu de leur efficacité.

Mais pour une maîtrise efficace des risques, l'application de ces actions doit se faire en tenant compte des tâches présentant le plus de risques majeurs. Pour cela les actions sont centralisées par risque et par tâche et représentées dans le tableau N° 28: centralisation des risques par tâches ci-dessous. Modèle élaboré à partir de la micro- pondération de Renard (Renard, 2007 :306-307).

La lecture du tableau montre que compte tenu du nombre de risques par tâches, il est mieux d'entreprendre les actions par l'importance de nombre de risques par tâches et non seulement par simple importance de risque (sa probabilité d'occurrence, son impact et la fragilité du dispositif).

D'où, bien que la tâche « tenue du fichier des immobilisations corporelles » présente la première priorité par l'importance du risque, les tâches suivantes pourront être prioritaires dans l'application des actions :

- ❖ Etablissement des bons de commandes, qui a trois risques dont un de deuxième priorité d'action, un de quatrième priorité, et un de cinquième priorité ;
- ❖ Entretien des immobilisations corporelles, comprend trois risques de troisième priorité d'action ;
- ❖ Etablissement de DA/DAT, comprend trois risques dont un de troisième priorité d'action et deux de quatrième priorité d'action ;

- ❖ -Sécurité des immobilisations corporelles, comprend deux risques dont l'un de troisième priorité d'action et l'autre de quatrième priorité d'action.

Tableau N°19: Proposition des actions à entreprendre

Taches	risques	Dispositifs proposés	action			
			priorité	qualité	description	déla
Tenue du fichier des immobilisations corporelles	14-Irrégularité de l'information du fichier	Mettre en place un fichier d'immobilisations corporelles convenable au DPSJ et à la comptabilité	1 ^{ère}	Pacification	Ouvrir des fiches cartonnées, et informatiser le fichier	immédiatement
Etablissement des bons de commandes (BC)	9-Mauvais choix des fournisseurs	Mettre en place un fichier fournisseurs	2 ^{ème}	Pacification	Recensements des fournisseurs crédibles	immédiatement
Application des lois et règlements face à l'outil de travail	27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	Affichage du règlement intérieur, informer les agents sur le code de travail	2 ^{ème}	pacification Précaution/prévention	Afficher les lois et règlements pour la sécurité des biens	immédiatement
Codifier les immobilisations corporelles à leur mise en service	18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	Inscrire le code sur la fiche et en tenir compte dans le compte comptable	3 ^{ème}	Protection pacification	Recenser toutes les immobilisations corporelles et les codifier	Un mois
Informé le personnel sur le bon usage des immobilisations corporelles	26-mauvaise usage des immobilisations corporelles	Mettre le règlement intérieur à la disposition des gents	3 ^{ème}	Précaution/prévention	Afficher le règlement intérieur	immédiatement
Etablissement des commandes	7-Dépassement budgétaire	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien de ce dispositif	
Réception des factures	17-Comptabilisation	Rapprochement régulier de la	3 ^{ème}	Prévention pacification	Vérification du registre des	Immédiatement, et le faire

fournisseurs	n tardive des factures	DG et la comptabilité			factures de la DG par la comptabilité	chaque semaine
Entretien des immobilisations corporelles	22-Panne	Renforcer le rythme des vérifications	3 ^{ème}	prévention	Etablissement d'un calendrier des contrôles	Cinq jours
Entretien des immobilisations corporelles	23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	Renforcer le rythme des vérifications	3 ^{ème}	prévention	Etablissement d'un calendrier des contrôles	Cinq jours
Elaboration du plan d'investissements	5-Non réalisation des objectifs stratégiques	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
Lancement d'AO	10-Fraude	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Entretien des immobilisations corporelles	21-Détérioration prématurée de l'outil de production	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
Sécurité des immobilisations corporelles	25-Perte (vol. mauvais usage. sinistre)	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	protection	Veiller au maintien du dispositif	
Procédure budgétaire	1-Prévisions subjectives	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Etudes préalables à l'acquisition des immobilisations corporelles	2-Acquisition des biens non rentables	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Suivi budgétaire	4-Investissements au détriment des objectifs	Maintenir le dispositif, mais que le reporting se fasse chaque mois au lieu de trois	4 ^{ème}	prévention	Reporting chaque mois au lieu de chaque trimestre	immédiatement

Etablissement de DA/DAT	6-Réalisation des investissements non souhaités	Maintenir le dispositif	4 ^{eme}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Etablissement de DA/DAT	8-Déséquilibre financier	Maintenir le dispositif	4 ^{eme}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Etablissement des BC	12-Commandes onéreuses	Maintenir le dispositif	4 ^{eme}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Réception des immobilisations corporelles	13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	Maintenir le dispositif	4 ^{eme}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
Informier le comptable et le gestionnaire du fichier des immobilisations corporelles de la réception des factures	15-Non réclamation des factures	Rapprochement hebdomadaire comptabilité, secrétariat DG et gestionnaire du fichier	4 ^{eme}	prévention	Etablir un calendrier à respecter	immédiatement
Réception des factures fournisseurs	16-Approbation et paiement des factures erronées	Maintenir le dispositif en place	4 ^{eme}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Sécurité des immobilisations corporelles	24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	Maintenir le dispositif en place	4 ^{eme}	protection	Veiller au maintien du dispositif	
Cessions ou mise en rebut des immobilisations corporelles	28-détournement	Maintenir le dispositif en place	4 ^{eme}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Elaboration du budget d'investissements	3-Acquisition des biens non satisfaisants	Maintenir le dispositif en place	5 ^{eme}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	

Etablissement des BC	11-Commandes irrégulières	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien dispositif	
Différenciation des dépenses des investissements et des dépenses d'exploitation	19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Détermination de la valeur initiale et suivi des immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle même	20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Cessions des immobilisations corporelles	29-cession des biens non autorisés	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	

Source : nous même

Tableau N°20: Centralisation des risques par tâches

Taches	risques	Dispositifs proposés	action			
			priorité	qualité	description	délai
Application des lois et règlements face à l'outil de travail	27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise	Affichage du règlement intérieur. informer les agents sur le code de travail	2 ^{ème}	pacification Précaution/prévention	Afficher les lois et règlements pour la sécurité des biens	immédiatement
Cessions ou mise en rebut des immobilisations corporelles	29-cession des biens non autorisés	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
	28-détournement	Maintenir le dispositif en	4 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du	

		place			dispositif	
Codifier les immobilisations corporelles à leur mise en service	18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles	Inserir le code sur la fiche et en tenir compte dans le compte comptable	3 ^{ème}	Protection pacification	Recenser toutes les immobilisations et les codifier	Un mois
Détermination de la valeur initiale et suivi des immobilisations corporelles produites par l'entreprise pour elle même	20-Comptabilisation des immobilisations corporelles sur une base erronée	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Différenciation des dépenses des investissements et des dépenses d'exploitation	19-Confusion comptable entre dépense d'immobilisations corporelles et dépense d'exploitation	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Elaboration du budget d'investissements	3-Acquisition des biens non satisfaisants	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Elaboration du plan d'investissements	5-Non réalisation des objectifs stratégiques	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
Entretien des immobilisations corporelles	22-Panne	Renforcer le rythme des vérifications	3 ^{ème}	prévention	Etablissement d'un calendrier des contrôles	Cinq jours
	23-Remplacement prématuré des immobilisations corporelles	Renforcer le rythme des vérifications	3 ^{ème}	prévention	Etablissement d'un calendrier des contrôles	Cinq jours
	21-Détérioration prématurée de l'outil de production	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
	7-Dépassement	Maintenir le	3 ^{ème}	prévention	Veiller au	

	budgétaire	dispositif en place			maintien de ce dispositif	
Etablissement des commandes de DA/DAT	6-Réalisation des investissements non souhaités	Maintenir le dispositif	4 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
	8-Déséquilibre financier	Maintenir le dispositif	4 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Etablissement des BC	9-Mauvais choix des fournisseurs	Mettre en place un fichier fournisseurs	2 ^{ème}	Pacification	Recensements des fournisseurs crédibles	Un mois
	12-Commandes onéreuses	Maintenir le dispositif	4 ^{ème}	prévention	Veiller au maintien du dispositif	
	11-Commandes irrégulières	Maintenir le dispositif en place	5 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Etudes préalables à l'acquisition des immobilisations corporelles	2-Acquisition des biens non rentables	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Informé le comptable et le gestionnaire du fichier des immobilisations corporelles de la réception des factures	15-Non réclamation des factures	Rapprochement hebdomadaire comptabilité, secrétariat DG et gestionnaire du fichier	4 ^{ème}	prévention	Etablir un calendrier à respecter	immédiatement
Informé le personnel sur le bon usage des immobilisations corporelles	26-mauvaise usage des immobilisations corporelles	Mettre le règlement intérieur à la disposition des gents	3 ^{ème}	Précaution/prévention	Afficher le règlement intérieur	immédiatement
Lancement d'AO	10-Fraude	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Procédure budgétaire	1-Prévisions subjectives	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Réception des	17-	Rapprochement	3 ^{ème}	Prévention	Vérification	Chaque

factures fournisseurs	Comptabilisation tardive des factures	régulier de la DG et la comptabilité		pacification	du registre des factures de la DG par la comptabilité	semaine
Réception des factures fournisseurs	16-Approbation et paiement des factures erronées	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	Précaution/prévention	Veiller au maintien du dispositif	
Réception des immobilisations corporelles	13-Réception frauduleuses au détriment de l'entreprise	Maintenir le dispositif	4 ^{ème}	Prévention protection	Veiller au maintien du dispositif	
Sécurité des immobilisations corporelles	25-Perte (vol, mauvais usage, sinistre)	Maintenir le dispositif en place	3 ^{ème}	protection	Veiller au maintien du dispositif	
	24-Usage du matériel par des personnes non autorisées	Maintenir le dispositif en place	4 ^{ème}	protection	Veiller au maintien du dispositif	
Suivi budgétaire	4- Investissements au détriment des objectifs	Maintenir le dispositif, mais que le reporting se fasse chaque mois au lieu de trois	4 ^{ème}	prévention	Reporting chaque mois au lieu de chaque trimestre	Un mois
Tenue du fichier des immobilisations corporelles	14-Irrégularité de l'information du fichier	Mettre en place un fichier d'immobilisation convenable au DPSI et à la comptabilité	1 ^{ère}	Pacification	Ouvrir des fiches cartonnées, et informatiser le fichier	immédiatement

Source : nous même

6-4 Recommandations

Les risques opérationnels 14, 27, 9, 18, et 26 dus aux points faibles des dispositifs du cycle immobilisations de COSEC vont faire l'objet des recommandations. Il y'aura aussi une recommandation d'ordre organisationnel.

6-4-1 Recommandation relative à la tenue du fichier des immobilisations corporelles

La tenue du fichier des immobilisations corporelles fait l'objet du risque « 14-Irrégularité de l'information du fichier » ; la mise en place d'un fichier d'immobilisations corporelles portant le maximum des rubriques est importante pour leur bon suivi.

6-4-2 Recommandation relative aux lois et règlements

La connaissance des lois et règlements fait l'objet des risques « 27-personnel non informé sur les lois et règlements de l'entreprise » et « 26-mauvaise usage des immobilisations corporelles ». Il est important que le personnel soit bien informé sur les lois et règlements pour la bonne gestion des immobilisations corporelles mises à sa disposition. L'affichage du règlement intérieur au tableau d'affiches à l'entrée des bureaux est obligatoire.

6-4-3 Recommandation relative au choix des fournisseurs

Le manque de fichier fournisseurs fait l'objet du risque « 9-Mauvais choix des fournisseurs ». La connaissance des fournisseurs est importante pour l'acquisition des immobilisations corporelles de bonne qualité, et dans les délais. La Direction doit disposer d'un fichier fournisseurs contenant les informations importantes sur chaque fournisseur (chiffre d'affaires, comportement face à la fiscalité et à la sécurité sociale, comportement des dirigeants etc.).

6-4-4 Recommandation relative à l'affectation des immobilisations corporelles

L'affectation des immobilisations corporelles fait l'objet du risque « 18-Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations corporelles ». Lorsque les immobilisations corporelles affectées dans différents lieux de service ne sont pas codifiées, des incertitudes demeurent au niveau de la rubrique comptable. La codification des immobilisations corporelles à leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise doit être faite, et toutes les anciennes immobilisations corporelles doivent être recensées et codifiées soit au moment de l'inventaire physique des immobilisations. Dans la rubrique comptable il faut tenir compte de cette codification, pour bien évaluer les amortissements des immobilisations corporelles.

6-4-5 Recommandation relative à l'organisation

Le COSEC dispose d'un commissaire aux comptes, et d'un service de contrôle de gestion qui effectue certains contrôles ; mais il ne dispose pas d'un service d'audit interne. Il serait mieux, au regard des missions assignées au COSEC par le gouvernement, de mettre en place un service d'audit interne. Ce service pourra développer la culture du risque, et effectuer les missions qui lui seront assignées dans l'application des procédures de contrôle interne au sein de l'entreprise.

Conclusion

Ce chapitre a été consacré à la mise en pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles de COSEC. Nous avons procédé suivant le modèle d'analyse à la réalisation de ce travail. Les risques ont été structurés, et les actions pour les maîtriser ont été proposées. Les recommandations ont été proposées. Les recommandations permettent à l'entreprise de maîtriser les risques et de renforcer les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels, de développer la culture de risque, si elle ne l'est pas encore. Reste donc à COSEC de faire le suivi de nos recommandations pour maîtriser les risques opérationnels, et d'atteindre les objectifs qu'il fixe.

L'obtention du stage et des informations n'a pas été facile. Compte tenu de leurs occupations quotidiennes, les interlocuteurs n'ont pas disposé d'assez de temps pour répondre à notre préoccupation. De même la durée du stage accordé a été trop courte (un mois). Mais, malgré ces difficultés, nous avons pu réaliser ce travail.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette deuxième partie qui regroupe trois chapitres a été plus consacrée à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles de COSEC.

Après la présentation de l'entreprise, pour mieux la connaître nous avons procédé à la présentation du dispositif de maîtrise de risques mis en place par le COSEC, et à la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles. Ce travail a permis l'identification des risques opérationnels qui ont été structurés dans une matrice, et la proposition des actions à entreprendre pour les maîtriser. Au regard de l'importance des risques opérationnels et des points faibles des dispositifs constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction de COSEC pour mieux maîtriser les risques opérationnels, et accéder à une gestion parfaite.

La démarche décrite dans le modèle d'analyse a été mise en pratique dans cette partie, ce qui a permis de comprendre la procédure de maîtrise de risques.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude a été de s'assurer de la capacité que dispose une organisation pour réguler les événements non souhaités du cycle immobilisations corporelles qui peuvent nuire à sa gestion, de cet objectif principal se déclinent les objectifs spécifiques que nous avons cités dans la problématique. Cet objectif est atteint, car dans la première partie nous avons établi la méthodologie qui a été mise en pratique dans la deuxième partie de notre étude, ce qui a permis la réalisation des objectifs spécifiques.

Les risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles ont été structurés, et les dispositifs de maîtrise de risques ont été évalués. Aussi nous avons proposé des mesures à prendre par la Direction de l'entreprise pour remédier aux dysfonctionnements qui persistent. Ceci pour sa bonne gestion, et donc pour l'atteinte de ses objectifs.

Bien que notre objectif soit atteint, notre satisfaction serait plus grande si tous les opérationnels étaient disponibles, et si chacun d'eux avait participé activement à cette étude. Mais leurs tâches quotidiennes et la confidentialité de l'information ont fait obstacle.

La réalisation de cette étude au niveau des immobilisations corporelles pourra être importante pour le COSEC qui réalise plusieurs investissements, car il est dit « qu'il ne faut pas mettre de côté un conseil qui peut vous être favorable ».

BIBLIOGRAPHIE

I-OUVRAGES ET ARTICLES

1. **AHOANGANSI, Evariste (2006)**,_Audit et Révision des Comptes, aspects internationaux et espace OHADA, Editions : MONDEXPERTS, Abidjan ou Cotonou, 25 BP 1131 ABIDJAN, ou 071 BP 412, COTONOU, P :729
2. **BARRY, Mamadou (2004)**, Audit Contrôle Interne, Les presses de la Sénégalaise de l'imprimerie, Mai 2004, P : 267
3. **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, éditions d'organisation, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, P : 472
4. **BERTIN, Elisabeth (2007)**, Audit interne,EYROLLES, Editions d'organisation, 61, BD Saint-Germain, Paris,P :320
5. **CHEVALIER, Alain & HIRSCH, Georges (1982)**, Le RISK Management, Les éditions ESF, Paris, P : 190
6. **CAMARA, Lucien, (2006)**, La gestion des risques en microfinance, comment gérer avec efficacité les risques d'une institution de microfinance ? Edition Plantation-Février, 2006, P : 176
7. **COMBALBERT, Laurent (2008)**, Entreprises : halte aux prédateurs, Dunod, Paris, P : 206
8. **COOPERS & LYBRAND, (2000)**, IFACI, La nouvelle pratique du contrôle interne, 5^{ème} tirage 2000, éditions d'organisation, Paris, P ; 378
9. **COSO-Report, IFACI, (2004)**, La pratique du contrôle interne, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, P : 378
10. **COURTOT Hervé (1998)**, La gestion des risques dans les projets, édition ECONOMICA, Paris, P : 294
11. **DAYAN, Armand & al (2004)**, Manuel de Gestion, volume 1, 2^e édition, Ellipses/AUF, Paris, P : 1088
12. **DAYAN, Armand & al (2004)**, Manuel de Gestion, volume 2, 2^{ème} édition, Ellipses/AUF, Paris, P : 975

13. **DESROCHES, Alain, LEROY, Alain, VALLEE, Frédérique (2003)**, La gestion des risques, principes et pratiques, Lavoisier, Paris, P : 286
14. **ERSA, André (2007)**, Précis de comptabilité, SYSCOA, Tome 1, Imprimerie Saint-Paul, Dakar, P : 236
15. **FAILLE, Patrick Della (2006)**, Fusions, acquisitions et évaluations d'entreprises, une approche juridique, économique et financière, Editions Larcier, rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, P :617
16. **ERSA, André (2007)**, Précis de comptabilité, SYSCOA, Tome 2, Imprimerie Saint-Paul, Dakar, P : 229
17. **FEISTHAMMEL, Daniel & MASSOT, Pierre (2005)**, Fondamentaux du pilotage de la performance, Saint-Denis (Paris), P : 203
18. **Friedérich, Micheline, (2005)**, DECF, DESCF/MSTCF, épreuve 6 Comptabilité approfondie, entraînement et cas corrigés, Editions Fouchier, Vanves
19. **HAMZAOUI, Mohamed (2005)**, AUDIT, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Pearson Education France, P : 243
20. **Horngren, Charles & ALS (2006)**, Comptabilité de gestion, 3^{ème} édition, Nouveaux Horizons, Paris, P : 461
21. **Horngren, Charles & al (2006)**, Contrôle de gestion budgétaire, 3^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, P : 444
22. **IFACI, Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (1995)**, Traduction en français IFACI 1997, Imprimerie Compédit-beauregard SA, 61600 La Ferté-Macé, P : 128
23. **IFACI, Pricewaterhouse Coupers (2004)**, La pratique du contrôle interne, COSO Report, 3^{ème} édition, Editions d'organisation
24. **IGALENS, Jacques & al (2008)**, Audit social, Meilleures pratiques, méthodes, outils, Eyrolles, Editions d'organisation, 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris Cedex 05
25. **JIMENEZ, Christian & al, (2008)**, Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit, Revue-banque édition, 18, rue La Fayette, 75009, Paris, P :271
26. **Journal Officiel de l'Union Européenne L261/119 du 13/10/2003 :**
27. **ROBERT, Paul, (1996)**, Le Grand Robert de la langue française, (1996) Tome 3, P : 1043, Tome 8, P : 1012

28. **LOZATO Michel & NICOLLE Pascal (2001)**, Gestion des investissements et de l'information financière, édition Dunod, Paris, P : 477
29. **MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc (2006)**, Contrôle interne des risques, 2^e édition, Paris, P : 261
30. **MEMENTO PRATQUE FRANCIS LEFEBVRE**, Comptable (1995), éditions Francis Lefebvre 1994, LEVALLOIS, P : 1406
31. **MIARD, Francis, (2007)**, revue française de l'Audit interne, n°183, Février 2007, P : 6-8
32. **MOREAU Frank (2002)**, Comprendre et gérer les risques (stratégiques humains, éthiques informatiques, projets), éditions d'organisations, Paris, P : 222
33. **NAAIMA, Mohamed, (2002)**, revue française de l'audit interne, n°158, Février 2002, P : 34-36
34. **NIANG Mor (2006)**, Comptabilité des sociétés commerciales, comptabilité approfondie, comptabilité des groupes, 3^{ème} Edition, Imprimerie Saint-Paul, Dakar, P : 462
35. **OBERT Robert (2004)**, DESCF 1, Synthèse droit et comptabilité, 2.Audit et commissariat aux comptes, aspects internationaux, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, P : 495
36. **OHADA, Traité et actes uniformes, commentés et annotés, (2002)**, 2^{ème} édition, JURISCOPE, Futuroscope Cedex (France), P : 960
37. **PERILHON Pierre (2007)**, La Gestion des risques, Méthode MADS MOSAR II, les éditions, Paris, P : 253 démos
38. **RENARD Jacques (2007)**, Théorie et pratique de L'AUDIT INTERNE, 6^{ème} édition, Eyrolles, Editions d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, P : 479
39. **SAMBE, Oumar, et DIALLO, Mamadou Ibra, (2003)**, COMPTABILITE, SYSTEME COMPTABLE OHADA, 3^{ème} édition, Editions Comptables Juridiques, 5, Avenue Carde BP 11230 CD Dakar-SENEGAK, P :1055
40. **SAMBA, Oumar, et DIALLO, Mamadou Ibra, (2006)**, Plan des comptes et Etats financiers du Système Comptable OHADA, Le praticien, éditions comptables et juridiques, Paris, P : 73
41. **Système comptable OHADA (Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises sises dans les Etats-Parties**

au **Traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique**), **Problèmes spécifiques**, (2001), P : 752

42. **TURBA, Victoria (2007)**, Comment échapper aux scandales financiers ? Histoire récente de fraudes et faillites dans les entreprises multinationales, Editions L'HARMATTAN, 5-7, rue de l'École-Polytechnique, 75005 Paris, P :188
43. **WEILL Michel, (2007)** ; L'audit stratégique, qualité et efficacité des organisations, AFNOR, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex, P : 248

II-SOURCE INTERNET

44. **APPLEGATE, Dennis & WILLS, Ted (1999)**, Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process? Here's one audit shop's winning strategy, December 1999 issue of Internal Auditor, Published by the Institute of Internal Auditors
WWW. COSO. ORG

45. **AMRAE (2008 :1)**

<http://www.amrae.fr/gestion-risques/pourquoi.html>,

46. **FERRERY, Michel (2007:9)**, Le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire

<https://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/Papier60.pdf>,

47. **DELFOSSÉ, Dirk(2007)**, Le Risk Management : un must pour chaque entreprise

http://www.pmekmo.be/news/le_risk_management_un_must_pour_chaque_entreprise;

48. **IFACI(2006)**, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence

http://acifr.lcc.ch/dbfetch/52616e646f6d4956c7edebe372077c81a5f4668f1d2b2c03/dispositif_de_controle_interne_de_l_ifaci.pdf,

49. **Vivens, Jean-louis, (2005)**, Immobilisations et amortissements:les changements du Plan Comptable Général au 01/01/2005

<http://www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/cpmpta:immobilisations.htm.18/09/2008>

50. **Loi Barnier (Loi du 02 Février 1995), (1995)**

<http://www.catnet/règlementation>,

51. **Cole, Roger & al, (2003)**, Groupe de gestion du risque du Comité de Bâle sur me contrôle bancaire, saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel

<http://www.bis.org/publ/bcbs96fre.pdf>

52. **VERNIMMEN, (2008)**

http://www.vrnimmen.net/htm/glossaire/définition_risque_opérationnel.htm,

14/07/2008

53. **Wikipédia, (2008)**, Gestion du risque,

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_du_risque, P : 1-2, 26/07/2008

54. **BERNOULLI, Daniel (1738)**, Specimen theoriac novae de mensura sortis

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque>, 02/08/2008

III-CODEX et MEMOIRES :

55. **DIOP, Alassane, (2006)**, Le contrôle interne sur les immobilisations corporelles dans une entreprise industrielle : cas de la Société Auxiliaire d'Équipement du Sénégal : 75

56. **KABORE, Nadège Tatiana Talato, (2007)**, Evaluation de la maîtrise des risques liés à la gestion des ressources humaines : cas du recrutement au PNUD SENEGAL, P : 116

57. **OUSSEINI GARBA, Zeinabou, (2007)**, Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ESECNA ; P : 109

58. **SAWADOGO, ALAIN, (2006)**, Démarche de Risk Management, P : 89

59. **SERE, Souleymane, (2008)**, comptabilité approfondie, module 3, 4 et 5 : modalités d'élaboration des États financiers, P : 135

60. **TAPSOBA, Fabienne Noëlle Gueswendé, (2007)**, La maîtrise des risques liés au recouvrement à la Société Nationale d'Électricité (SENELEC), P : 96

61. **TINI, Hamadou, (2008)**, Méthodologie de l'audit comptable et financier et commissariat aux comptes, P : 294

62. **TINI, Hamadou, (2008)**, COSO FRAMEWORK et Gouvernance.ppt, l'approche par les risques, P : 81 (Diapo)

63. **ZIALO, Maxime Zézé, (2005)**, Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest, P : 110

64. **ZONGO, Léonard, (2006)**, Audit de la gestion du risque clients de la Société des Télécommunications Mobiles du BURKINA (TELMOB), P : 113

IV-AUTRES ARTICLES

65. **C&A. Associés/FIDUNION INTERNATIONAL (2005)**, Séminaire sur les normes internationales d'Audit,

66. **DIOP SERIGNE, Thiam, (2005)**, Note sur les missions et réalisations du Conseil Sénégalais des Chargeurs, P : 16

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

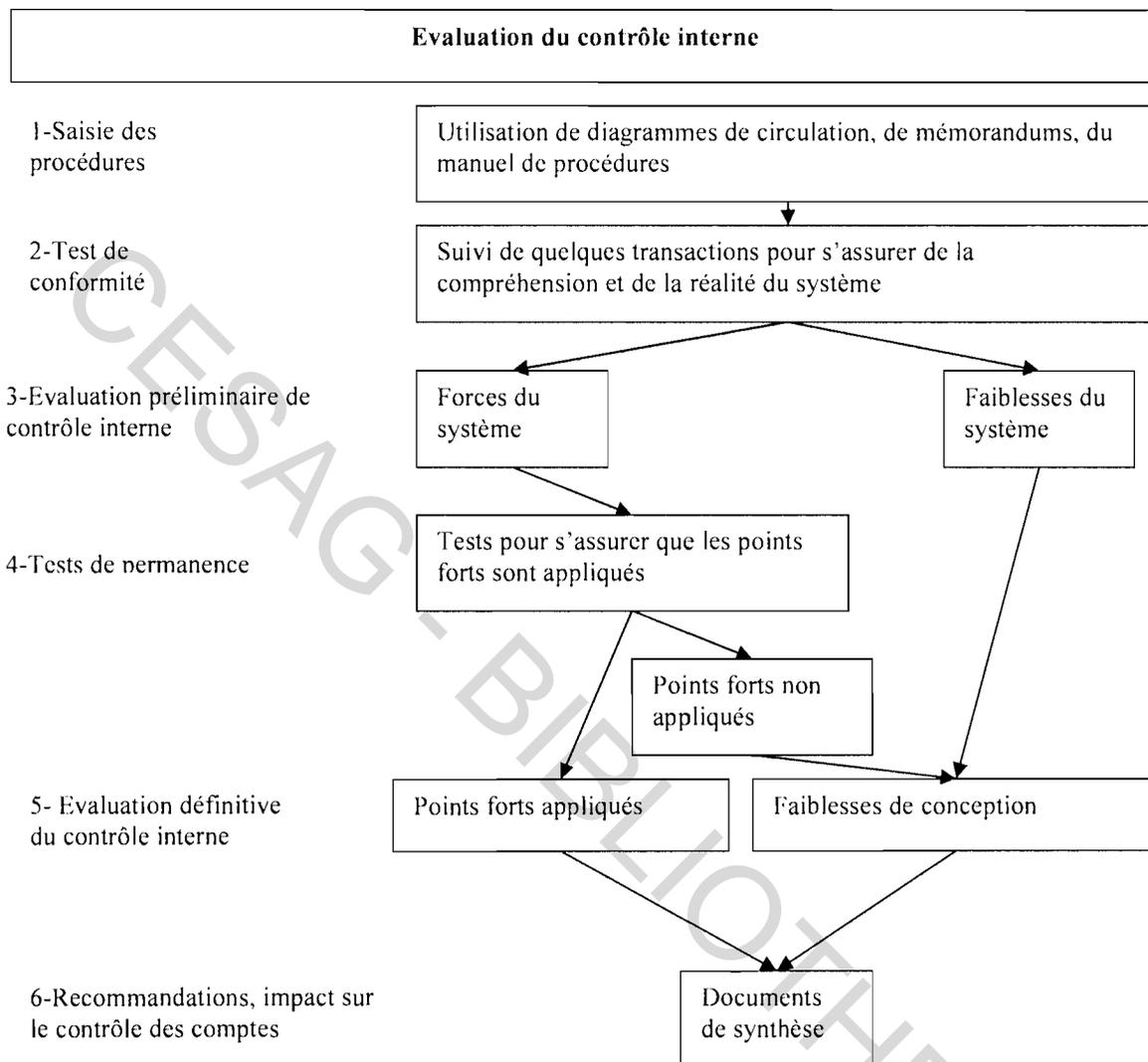
Annexe 1 : Tableau de durée de vie admise des immobilisations corporelles

Nature de l'immobilisation	Durée de vie admise
Construction à usage industriel	20 ans
Construction à usage d'habitation & commercial	25 ans
Matériel et outillage	5 ans
Aménagement et installation	10 ans
Mobilier de bureau	10 ans
Matériel de bureau et d'informatique	5 à 10 ans
Camion	4 ans
Voiture	5 ans
Bateaux et navires de pêche :	
-neufs	8 ans
-d'occasion	6 ans
Avions et aéronefs civils	16 ans

Source : extrait du tableau de durée de vie en général des immobilisations¹.

¹ SERE, Souleymane, 2008 : 30

Annexe 2 : Figure d'Evaluation du Contrôle Interne



Source : à partir du MEMENTO COMPTABLE FRANÇIS LEFEBVRE

Annexe 3: Tableau d'Exemples de risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles

faiblesses	risques	Cible ou impact
Elaboration du budget d'investissement D'en haut Investissement de prestiges ou de considérations générale	Acquisition des biens non convenables aux objectifs de l'entreprise	Augmentation des charges pour cause de biens improductifs
Présentation du budget d'investissement (et d'équipement) en masses, sans détails spécifiques	Pas suivi convenable des réalisations	Information financière erronée
Non répartition du budget d'investissement sur les douze mois de l'exercice comptable	Difficulté d'appréciation de l'opportunité des engagements des dépenses et de privilège d'engagements prioritaires	Information financière non fiable pour acquisition de biens non prioritaires
Agrégation directe des demandes d'achat ou de travaux par le contrôle de gestion dès inscription des dépenses au budget, sans tenir compte des disponibilités et des engagements prioritaires	Retard dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Non atteinte des objectifs	Faillite de l'entreprise
Etablissement des demandes d'achat ou de travaux par les agents non habilités, sans tenir compte des références budgétaires et de la disponibilité des financements à affecter	Réalisation des investissements sans autorisation avec des dépassements budgétaires. Réalisation des investissements non prioritaires au détriment de ceux qui sont prioritaires. Utilisation du fonds de roulement, et déséquilibre de la structure financière	Information financière non fiable
Emission des commandes d'immobilisations par les responsables non habilités. Emission des commandes sans demande d'achat visée par le contrôle budgétaire	Non respect des procédures dans l'émission des bons de commande d'achat ou de travaux conformément aux prévisions budgétaires et au moment opportun	Dépassements budgétaires
Dépôt des bons de commande auprès des fournisseurs non solvables et ne faisant pas partie du fichier des fournisseurs de l'entreprise	Non respect des engagements par les fournisseurs d'immobilisations. Commandes onéreuses par rapport à la concurrence.	Retard de production. Perte de marché : Baisse du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation
Réception des acquisitions par les personnes qui ont sélectionné les fournisseurs ou passé les commandes	Réception frauduleuse au détriment de l'entreprise. Livraisons non reçues ou non conformes. Travaux non effectués mais certifiés par le réceptionniste	Evaluation erronée des immobilisations figurant au bilan
Non réception de l'information des acquisitions par le service chargé de la tenue du fichier des	Irrégularité de l'information figurant dans le fichier des immobilisations	Fichier non mis à jour

immobilisations		
Non information de la comptabilité et du service de la tenue du fichier des immobilisations	Non réclamation des factures par ces services. Irrégularité des documents comptables et des fichiers ;	Information financière irrégulière
Pas de rapprochement des factures avec les bons de commandes et les bons de livraison ou de réception ou les procès verbaux de réception ; Pas d'envoi des factures à la comptabilité et au service de tenue du fichier dans les délais.	Approbation et paiement des factures erronées ; Irrégularité de la mise à jour du fichier des immobilisations, et retard de comptabilisation	Information financière irrégulière
Manque de critères précis pour différencier les dépenses d'équipement et les dépenses d'exploitation	Confusion comptable entre les dépenses des biens d'équipement et les dépenses d'exploitation	Résultat comptable irrégulier
Non existence du fichier des immobilisations mis régulièrement à jour à l'acquisition ou à la cession des immobilisations	Perte de maîtrise des immobilisations entraînant la non détection des pertes d'immobilisations	Patrimoine de l'entreprise surévalué
Non existence de la procédure d'identification de la localisation des immobilisations dans l'entreprise	Incertitude certaine sur la rubrique comptable des immobilisations	Évaluation erronée du patrimoine de l'entreprise
Manque de procédures fiables de suivi de l'accumulation des coûts et de détermination de leur valeur initiale	Comptabilisation des immobilisations sur une base erronée	Information comptable non fiable
Pas de suivi analytique des dépenses de la main d'œuvre et des matières entrant dans la fabrication des immobilisations	Mauvaise évaluation des coûts des immobilisations	Information comptable non fiable
Pas de suivi permettant l'affectation précise des dépenses effectuées à chaque immobilisation concernée pour la connaissance exacte du coût de production de chaque type d'immobilisation	Mauvaise répartition des coûts de production des immobilisations ; Difficulté de détermination des travaux en cour de réalisation	Résultat comptable non fiable

Source : à partir des travaux de Mamadou, Barry, 2004 :75-77

Annexe 4: Tableau de Découpage du cycle immobilisations corporelles en tâches élémentaires

Cycle	Tâches	objectifs	Risque en cas d'insuffisance de CI
Immobilisations corporelles	Expression de besoins de DA ou de DAT des immobilisations corporelles	<p>S'assurer que les DA et/ou DAT sont établis par la personne appropriée</p> <p>S'assurer que les immobilisations à acquérir figurent au budget d'investissement</p> <p>S'assurer que les lignes budgétaires sont définies par centre de responsabilité</p> <p>S'assurer qu'il y a disponibilité et bonne détermination des ressources longues pour le financement des immobilisations corporelles</p>	<p>Acquisition des immobilisations non autorisées, et hors limites budgétaires.</p> <p>Acquisition des immobilisations non budgétisées</p> <p>Anarchie dans l'acquisition des immobilisations au détriment des dépenses prioritaires pour le fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Déséquilibre de la structure financière de l'entreprise suite aux acquisitions des immobilisations faites par ponctions significatives sur fonds de roulement</p>
	Passations des commandes des immobilisations corporelles	<p>S'assurer que les commandes des biens sont effectuées par les responsables habilités, qu'elles sont établies sur la base stricte des demandes d'achats approuvées par le Contrôle budgétaire</p> <p>S'assurer que les commandes sont adressées auprès des fournisseurs crédibles, sélectionnés en fonction des critères définis d'avance</p>	<p>Passation anarchique des commandes.</p> <p>Litiges avec les fournisseurs pour commande reçue avec retard de paiement de la dette fournisseur</p> <p>Réception tardive des biens et/ou réception des biens non convenables qui retardent l'atteinte des objectifs par l'entité</p>
	Réception, contrôle quantité et contrôle qualité des immobilisations corporelles	<p>S'assurer que les réceptions sont faites par des personnes différentes de celles ayant sélectionné les fournisseurs et passé les commandes</p> <p>S'assurer que le service chargé de la tenue</p>	<p>Fraude au détriment de l'entreprise</p> <p>Non mise à jour du fichier des</p>

	du fichier des immobilisations est informé de toutes les acquisitions des immobilisations corporelles	immobilisations
Réception, contrôle, approbation et comptabilisation des factures des immobilisations corporelles	<p>S'assurer que la comptabilité et le service tenant le fichier des immobilisations, sont informés de la réception des factures fournisseurs</p> <p>S'assurer que ces factures sont rapprochées des documents de commande et de réception des biens</p> <p>S'assurer que ces factures sont transférées à la comptabilité, et au service tenant le fichier dans les délais fixés par l'entreprise</p> <p>S'assurer des critères de distinction entre immobilisation et charge ou stocks</p>	<p>Retard de comptabilisation des factures, et de la mise à jour du fichier des immobilisations.</p> <p>Retard de règlement des factures</p> <p>Réception et comptabilisation des factures non conformes aux commandes et livraisons</p> <p>Retard de comptabilisation et de tenue du fichier</p> <p>Mauvaise évaluation du résultat comptable, du à la confusion dans la comptabilisation</p>
Suivi des immobilisations corporelles en cours	S'assurer du suivi des immobilisations en cours	<p>Comptabilisation des immobilisations linies en immobilisations encours</p> <p>Mauvaise évaluation de la valeur réelle des immobilisations</p>
Suivi des mouvements des acquisitions et des cessions des immobilisations	<p>S'assurer de l'existence du fichier des immobilisations régulièrement mis à jour lors des acquisitions/cessions des immobilisations</p> <p>S'assurer de l'existence de la procédure de localisation des immobilisations dans l'entreprise</p>	<p>Manque de maîtrise des immobilisations :</p> <p>Incertitude certaine sur les rubriques comptables des immobilisations</p>
Suivi comptable des immobilisations corporelles créées par l'entreprise elle même	<p>S'assurer de l'existence des procédures fiables de suivi de l'accumulation des coûts et de détermination de la valeur finale des immobilisations construites</p> <p>S'assurer du suivi analytique des dépenses de matières premières et de main d'œuvre, entrant dans la création des immobilisations par l'entreprise elle-même</p>	<p>Mauvaise évaluation de la valeur réelle des immobilisations et des coûts</p> <p>Mauvaise évaluation des coûts de productions des immobilisations et de leur valeur réelle</p>

	S'assurer de connaissance du coût de production de chaque immobilisation créée par l'entreprise elle même	Confusion dans l'évaluation des coûts de production des immobilisations, influant le résultat
Comptabilisation des amortissements des immobilisations	S'assurer que les amortissements sont déterminés et comptabilisés sur la base de la durée de vie usuellement retenue, et suivant les principes comptables généralement admis	Valeur erronée des amortissements Amortissement des immobilisations ne figurant plus dans le patrimoine de l'entreprise
Inventaires des immobilisations	S'assurer de l'existence de procédures de prise d'inventaire physique annuelle des immobilisations S'assurer que les données de l'inventaire annuel sont rapprochées avec celles du fichier des immobilisations, et que les écarts éventuels constatés sont régularisés	Maintien dans le patrimoine de l'entreprise des biens n'existant plus Non fiabilité de l'information figurant dans le fichier des immobilisations

Source : à partir du Tableau des aspects du contrôle interne de Barry (Barry, 2004 :75-78).

Annexe 5 : Tableau de mesure de la probabilité des dégâts

cotation	probabilité	Durée du manque d'entretien
5	Très forte	Les biens restent plus de deux ans sans entretien
4	forte	Les biens ne s'entretiennent qu'après une année
3	moyenne	Les biens ne s'entretiennent qu'après six mois
2	faible	Les biens ne s'entretiennent qu'après trois mois
1	Très faible	Les biens s'entretiennent chaque mois

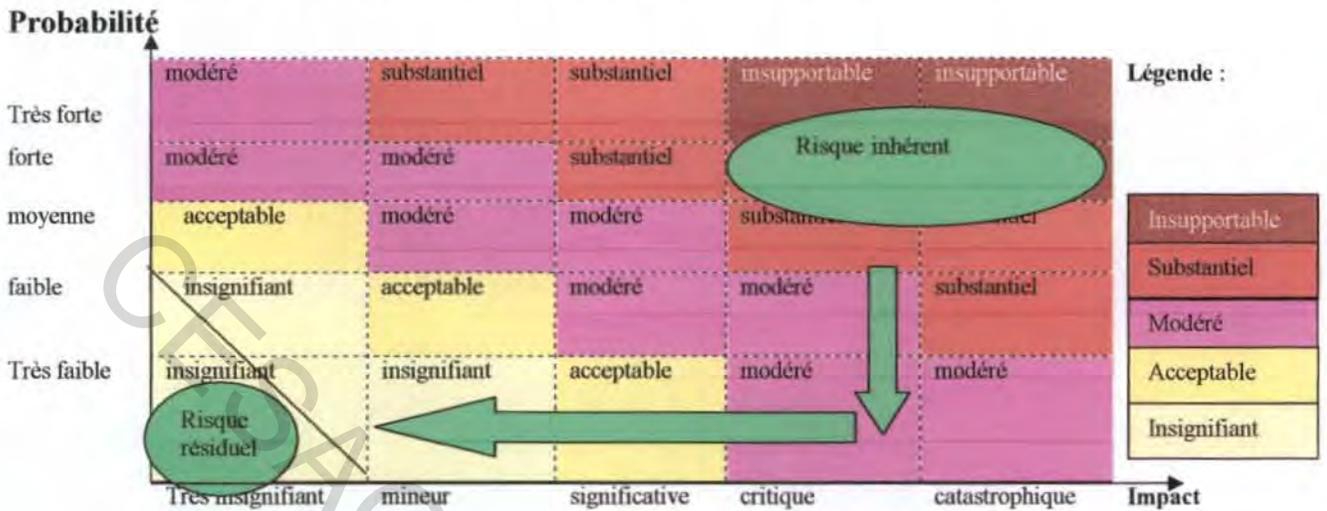
Source : Nous même

Annexe 6 : Tableau de mesure de la gravité des dégâts

cotation	gravité	Etat des biens
5	Catastrophique	Perte supérieure à 2 milliards de FCFA
4	Critique	Perte de 200 millions à 2 milliards de FCFA
3	Significative	Perte de 20 millions à 200 millions de FCFA
2	mineur	Perte de 5 millions à 20 millions de FCFA
1	Très insignifiant	Perte inférieure à 5 millions de FCFA

Source : Nous même

Annexe 7: Tableau de représentation du risque inhérent et risque résiduel



Source : Nous même

Annexe 8: Tableau d'évaluation du CI

Cote du CI	Qualité du CI	Cote de la Probabilité et de la gravité	Probabilité	Gravité
5	Très efficace	1	Très faible	Très mineur
4	Efficace	2	Faible	Mineur
3	Important	3	Moyenne	Significative
2	Insuffisant	4	Forte	Critique
1	inexistant	5	Très forte	Catastrophique

Source : Nous même

Annexe 9 : Tableau de hiérarchisation des risques

Cote du CI	CI	Cote du risque	Risque opérationnel
1	Inexistant	5	Catastrophique
2	Insuffisant	4	Substantiel
3	Important	3	Modéré
4	Efficace	2	Acceptable
5	Très efficace	1	Insignifiant

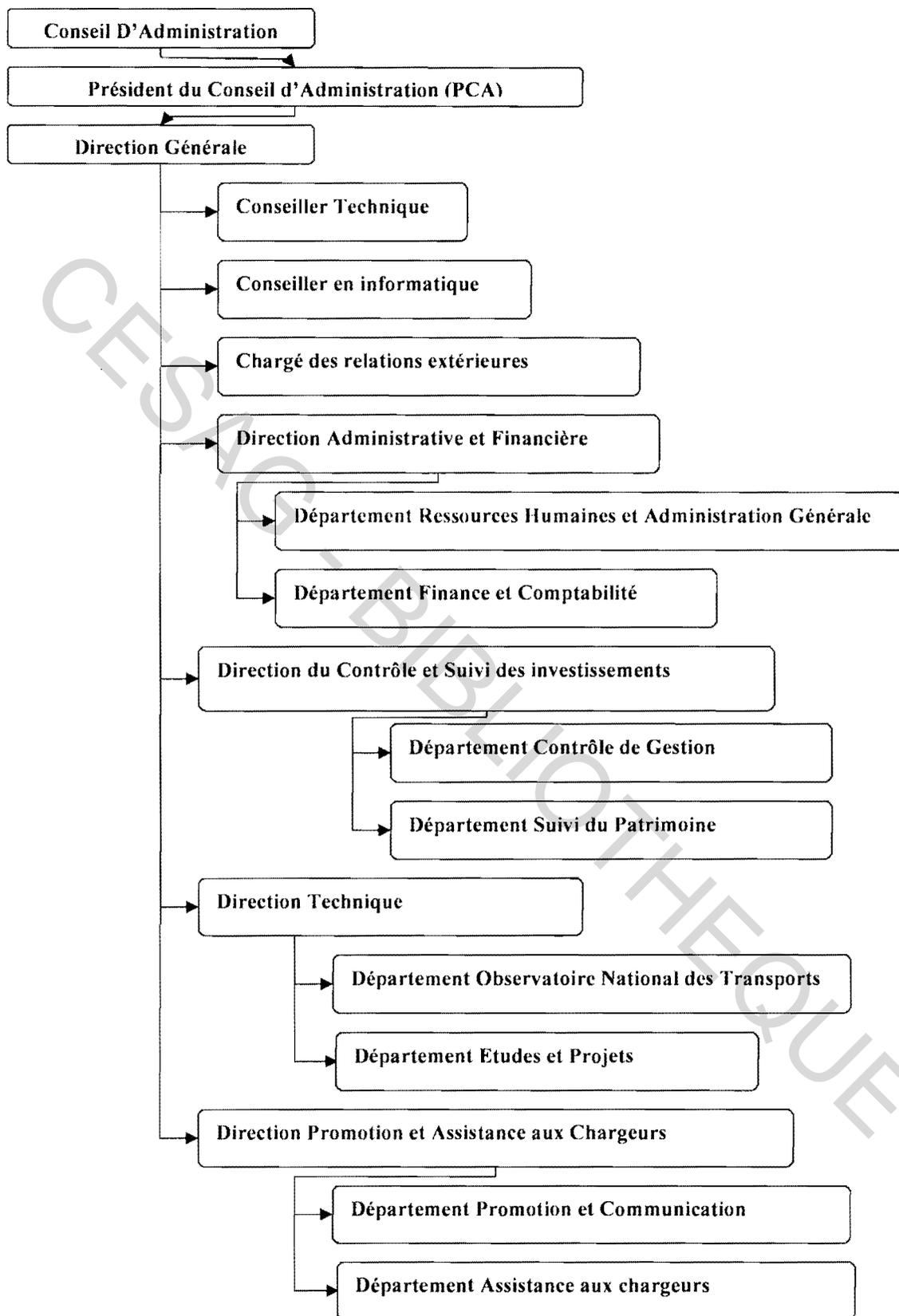
Source : Nous même

Annexe 10 : Tableau d'analyse d'aide à la Décision

Efficacité du contrôle interne ↓	Inexistant	Biens neufs, conscience	Peu conscient	Compétence moyenne	Incompétence du personnel ; fraude et dégâts fréquents	catastrophe
	Insuffisant	Peu de conscience	Peu de conscience	Pas application des instructions	Incompétence du personnel, pas de mesure préventive	Incompétence du personnel, pas de couverture de risque
	Important	Absence de culture de risque	Pannes amoindries	Fraude et panne existant	Fraude existant, panne diminuée	Insuffisance de ressources
	Efficace	Personnel compétent et disponible	Fraude et panne diminuées	Pannes amoindries	Fraude persistante	Biens amortis
	Très efficace	Personnel compétent, biens neufs	Personnel compétent	Personnel insuffisant	Biens vieillissants	Biens à reformer
Priorité d'action ↓		Insignifiant	Acceptable	Moderé	Substantiel	Insupportable
	Première					
	Deuxième					
	Troisième					
	Quatrième					
Cinquième						
		Niveau du risque →				

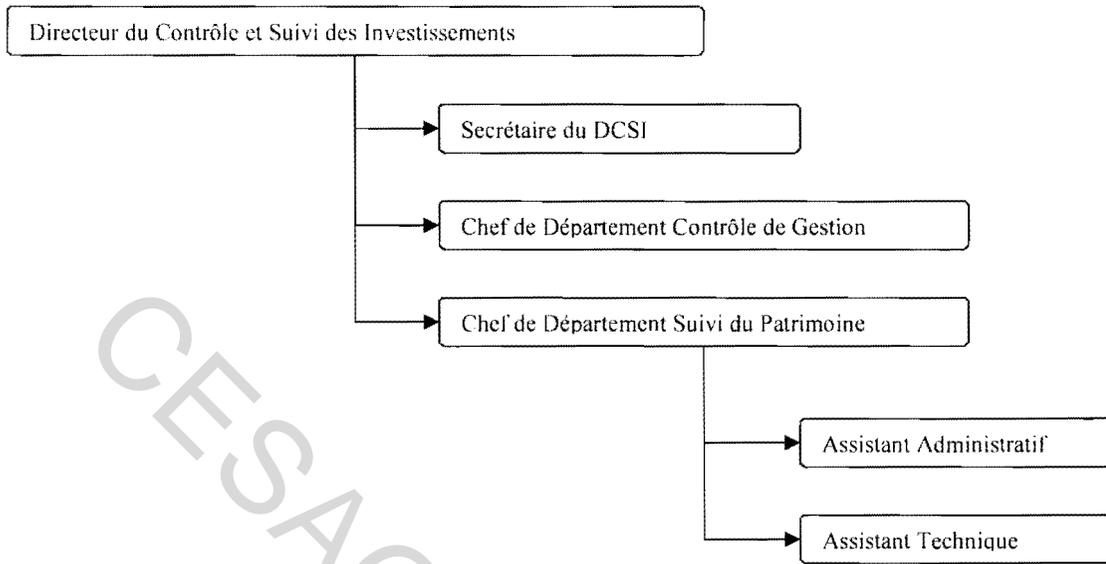
Source : Nous même

Annexe 11 : Organigramme de COSEC



Source : Manuel de Procédures de COSEC

Annexe 12 : Organigramme de la Direction du Contrôle et Suivi du Patrimoine



Source : Département Suivi du Patrimoine

Annexe 13 :

Questionnaire Environnement générale du CI

Réf :

Questionnaire

Dossier :
COSEC

Environnement général du contrôle interne ²

Folio : 1/2

(En référence aux normes 2-105, 2-106, 2-301, et 2-440)

Exercice : 2007

Collaborateur : TCH

Approbation du responsable

Date :

Oui Non N/A FT

Organisation de la supervision et du contrôle des activités

Gouvernement d'entreprise : Quels sont les personnes ou Les organes impliqués dans la supervision des activités ?.....

AG, CA, PCA, Directeur Général oui

Délégations : Des délégations sont-elles définies précisément ? Oui

Existence du service d'audit interne : Existe-t-il un service D'audit interne ? Non

Procédure budgétaire : Une procédure budgétaire existe-t-elle ? Oui

Comité d'audit : Existe-t-il un comité d'audit ? Il existe une Direction du contrôle et suivi des investissements. N/A

Personnel : Des procédures spécifiques sont-elles définies pour Les opérations effectuées par le personnel pour leur propre compte Et des contrôles spécifiques sont-ils effectués ? Oui

Appel à expert : l'entité fait-elle appel à un expert-comptable et Quelle est la nature de ses travaux ? La rédaction des procédures oui

Comportement de la Direction

Diffusion des informations : Le degré de diffusion de certaines Opérations : rapports externes, reporting financier, rapports D'autorités de contrôle ... est-il satisfaisant ? Oui

² Questionnaire établi à partir du dossier CNCC-N° DEC

Questionnaire		Réf :
Dossier : COSEC	Environnement général du contrôle interne (En référence aux normes 2-105, 2-106, 2-301, et 2-440)	Folio : 2/2
Exercice : 2007	Collaborateur : TCH	Date :
	Approbation du responsable	

	Oui	Non	N/A	FT
Direction du contrôle et suivi des investissements : les moyens Dont dispose la DCSI sont-ils conformes aux besoins ?	Oui			
Audits ponctuels : L'entreprise fait-elle aisément appel à des Audits ponctuels : audit informatique, protection des actifs, Analyse de procédures ?	Oui			
Procédures écrites : Existe-t-il des manuels de procédures ?	Oui			
Fonctionnement du gouvernement d'entreprise : Les personnes Représentant le gouvernement d'entreprise, se réunissent-elles Fréquemment ?	Oui			
<u>Prise en compte des textes légaux et réglementaires</u>				
Réglementation du secteur d'activité : L'entreprise exerce-elle Son activité dans un environnement très règlementé ?	Oui			
Environnement général : L'entreprise présente-t-elle un Environnement ou des circonstances pouvant accroître le risque De non-respect des textes législatifs et réglementaires ?	Oui			
Incidence de la réglementation sur la préparation des comptes : Existe-t-il des cas possibles de non-respect des textes légaux et Réglementaires qu'il convient de considérer lors de la préparation Des comptes ?				Non

Annexe 14 :
Questionnaire de contrôle interne

Entreprise : COSEC	Exercice :	Réf : 1/2
Edité le :	Evaluation préliminaire des risques liés au contrôle interne	Visé par :
Rédacteur :		Le :

Questions	Réponses			Commentaire et références
	Oui	Non	N/A	
Le personnel				
L'entreprise possède t-elle un système d'information et de contrôle de gestion permettant d'obtenir une image instantanée et évolutive du personnel :	X			
Effectif ?	X			
Qualifications ?				
Masse salariale ?				
Classification ?				
Taux de rotation ?				
Pyramide des âges ?				
L'entreprise possède t-elle un plan de formation répondant aux objectifs stratégiques de la Direction générale ?	X			
Y a-t-il une procédure d'embauche du personnel ?	X			
Les temps de présence sont-ils correctement connus ?		X		Pas de fiche de pointage journalier
Le règlement intérieur est-il affiché pour être lu par le personnel ?		X		
Les risques liés aux immobilisations corporelles				
Y a-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?	X			
Les projets d'investissement font-ils l'objet d'études sur leur rentabilité ?	X			
Y a-t-il un budget d'investissements ?	X			
Ce budget est-il rapproché des investissements réalisés ?	X			
Y a-t-il un critère de distinction entre les immobilisations et les frais généraux ?	X			Application du SYSCOA
Les acquisitions reçoivent-elles l'autorisation d'une personne habilitée ?	X			
Pour les investissements importants, un appel d'offre est-il systématiquement réalisé ?	X			
Y a-t-il une politique d'amortissements clairement définie ?	X			
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?		X		
Existe-t-il un fichier d'immobilisation ?	X			Le fichier du DGPSI est en cour de mise en place

Ce fichier permet-il de faire le lien entre les montants en compte et les existants ?		X		
Un inventaire permanent existe-t-il sous la forme d'un fichier pour l'ensemble des immobilisations ?	X			
Cet inventaire est-il contrôlé par un inventaire physique permettant d'éliminer les matériels hors d'usage, détériorés ou obsolètes ?	X			
Y a-t-il un service de maintenance ?	X			
Y a-t-il une procédure pour la cession ou la mise au rebut des immobilisations ?	X			
Les cessions d'immobilisations sont-elles autorisées par une personne habilitée, et la comptabilisation des plus ou moins values correctement effectuée ?	X			Autorisées par le CA

Questionnaire de contrôle interne

Entreprise : COSEC	Exercice :	Réf : 2/2
Edité le :	Evaluation préliminaire des risques liés au contrôle interne	Visé par :
Rédacteur :		Le :

Questions	Réponses			Commentaire et références
	Oui	Non	N/A	
Existe-t-il un plan d'investissements à long moyen et court terme ?	X			
Existe-t-il une limitation de pouvoir dans le montant des acquisitions ?	X			
Existe-t-il des procédures en cas de dépassement du budget ?	X			
La société utilise-t-elle les immobilisations suivantes :				
Terrains ?	X			
Constructions ?	X			
Biens loués en crédit bail ?		X		
Biens acquis avec clauses spéciales ?		X		
Compare-t-on les soldes en comptes avec le budget ?	X			
Compare-t-on la séquence numérique des bons de réception transmis à la comptabilité ?		X		
Y a-t-il contrôle des BC avant la réception des immobilisations ?	X			
Y a-t-il rapprochement BC/DAT. avec BL ou bon de réception ?	X			
Y a-t-il un ordre de mise en service des immobilisations ?	X			
Cet ordre de mise en service est-il rapproché avec le BC/DAT, le BL et la facture ?			X	Les
Existe-t-il des procédures d'identification et de contrôle des BL ou Bons de réception, à la clôture de l'exercice comptable ?			X	

La séquence numérique des BC/DAT, des bons de réception, des mises en service et des mises en rebut est elle contrôlée ?			X	
Existe-il un dossier pour chaque immobilisation, dans lequel figurent tous les frais accessoires engagés lors de son acquisition.	X			
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?	X			
Risques liés au système comptable et informatique				
La comptabilité paraît-elle bien tenue ?	X			
Est-elle à jour ?	X			
Le personnel comptable a-t-il une formation appropriée ?	X			
La Direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?	X			
Les procédures de traitement informatique on-elles posé par le passé des problèmes significatifs ?		X		
Les évaluations antérieures du contrôle interne de la fonction informatique ont-elles fait apparaître des faiblesses significatives ?		X		
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils à priori de fiabilité ?		X		
Risques liés à la sécurité				
Les entrées des locaux sont-elles protégées et leurs accès limités aux personnes habilités ?	X			
A l'intérieur pareillement, les locaux sensibles nécessitent-ils une habilitation particulière :				
Salle informatique ?	X			
Salle de recherche ?	X			
Salle des coffres ?	X			
Autres ?				
Existe-t-il un plan « incendie » ?	X			

Annexe 15:

Grille de séparation de tâches :

Dossier : COSEC	REPARTITION DE FONCTION	Réf :
Exercice	Collaborateur	Folio :
Approbation du Responsable		Date :

Personnel concerné

Fonctions TACHES	PCA	CA	DG	Secrétaire DG	Commission de dépouillement	Commission de réception	Le DCSI	CDSPI	CDCAG	Le DAF	CDRHAG	CDFC	Comptable
Décision d'investissement		x	x										
Suivi budgétaire							x						
Etablissement cahier de charges								x					
Lancement appel d'offre			x										
Dépouillement des offres					x								
Approbation PV de réception d'appel d'offre	x	x	x										
Etablissement BC/DAT											x		
Imputation budgétaire							x						
Rédaction lettre au fournisseur retenu										x			
Approbation BC			x				x			x			
Réception				x									

facture fournisseur													
Contrôle facture fournisseur			x				x			x		x	
Réception des commandes						x							
Mention "bon à payer"			x										
Comptabilisation de la facture													x
Vérification des imputations comptable												x	
Saisie des écritures													x
Fichier des immobilisations amortissements								x				x	

Annexe 16 :

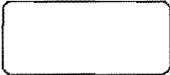
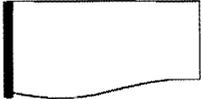
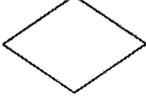
Test de cheminement

Dossier : COSEC	Test de cheminement : Cycle immobilisations corporelles	Réf :
Exercice : 2007		Folio :
Collaborateur :	Approbation du responsable	Date :

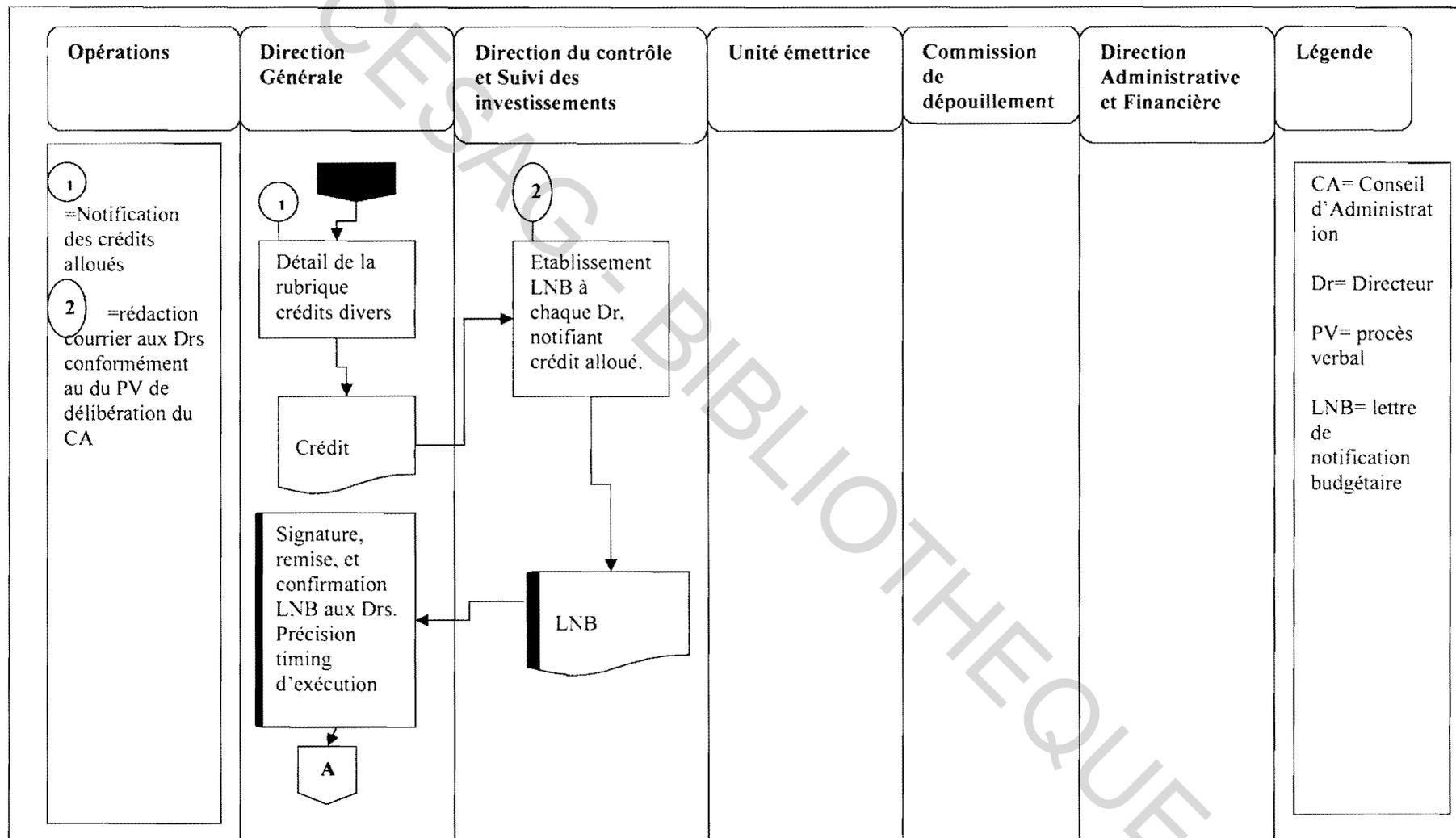
Opérations	Documents consultés	Commentaire
Expression du besoin	Lettre de la cellule informatique Chrono de classement des dossiers tenu par le DRHAG	Achat ordinateur IIP Pavillon 01414 plus écran 17" IFT
Etablissement demande d'achat	Lettre de la cellule informatique	
Etablissement BC	BC N° 002062 du 31/12/2007 ; lettre de transmission interne	Visé par le DG, le DCSI, le DAF
Réception facture fournisseur	Facture fournisseur du 05/03/2007	La facture ne porte pas de numéro
comptabilisation	Fiche de comptabilisation	
Tenue du fichier	Fichier des immobilisations tenu par la comptabilité	

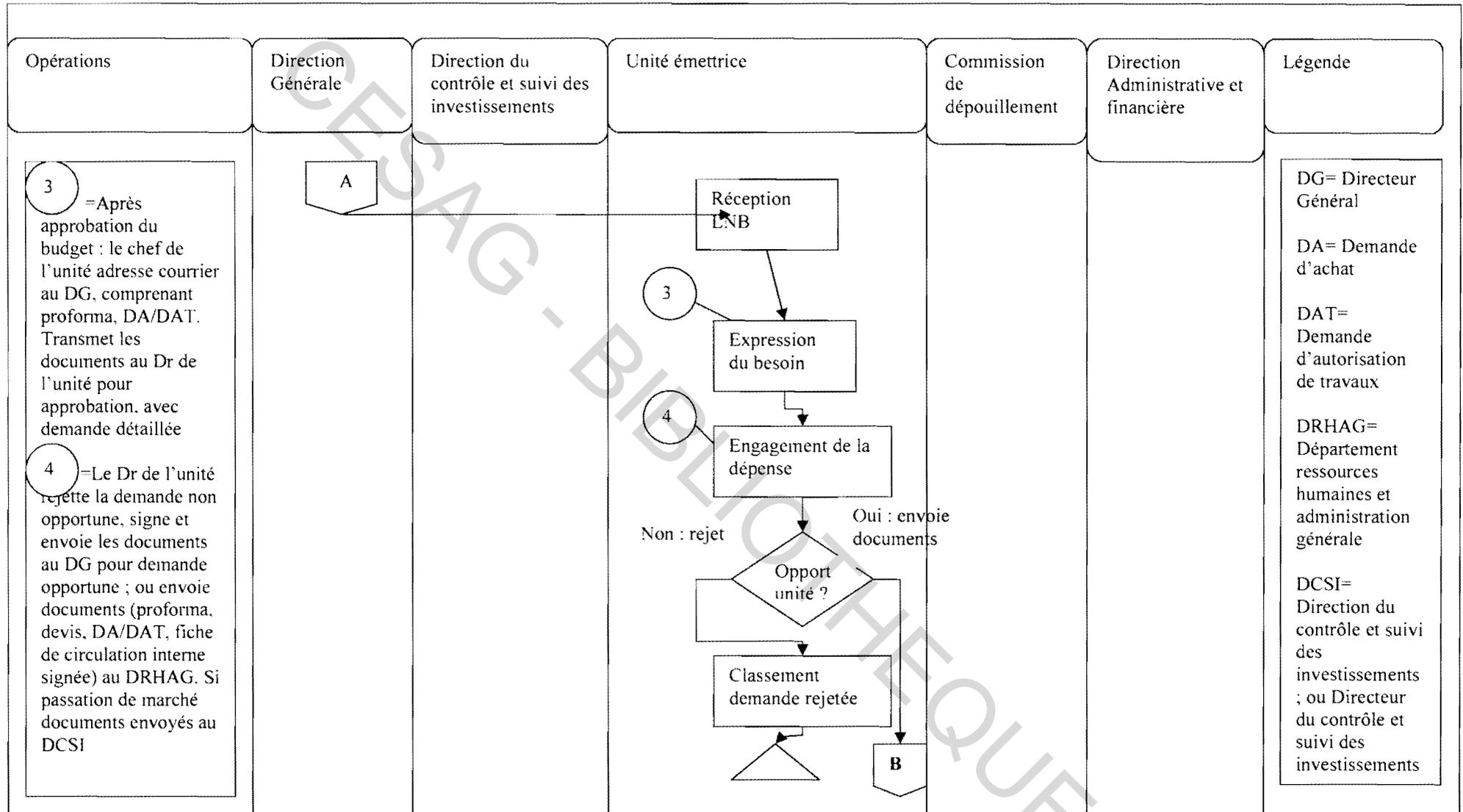
Annexe 17 :

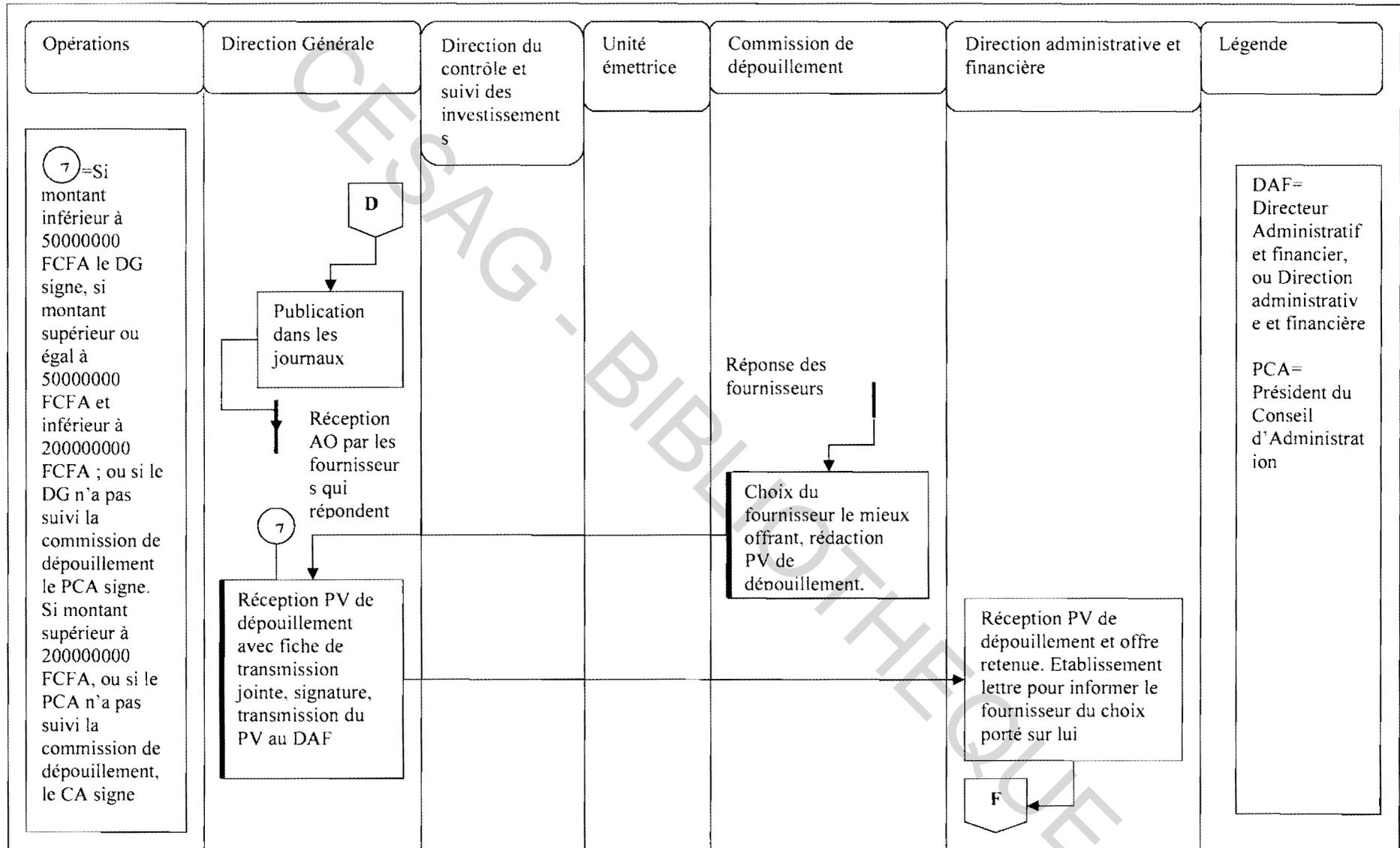
Les symboles utilisés dans le flow chart sont les suivants :

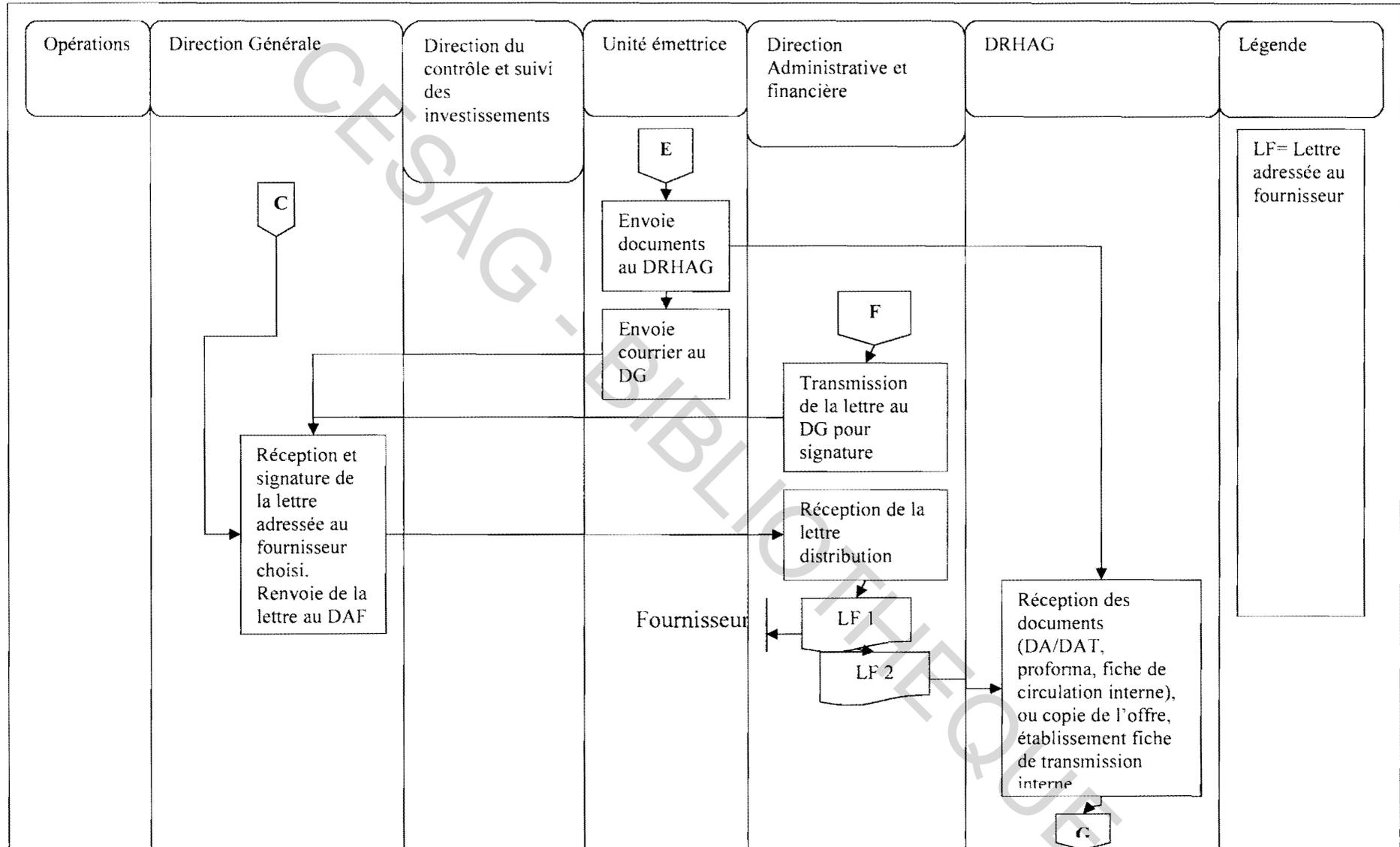
-  =Titre : opération, service ou légende
-  =Opération avec contrôle simple
-  =Opération avec contrôle et signature
-  =Document
-  =Création de document
-  =Point de départ du circuit
-  =Renvoi à une autre page à un symbole identique, portant la même lettre
-  =Classement définitif
-  =Classement provisoire
-  =Alternative ou décision, ou embranchement
-  =Renvoi la description de l'opération
-  =Circulation physique d'un document
-  =Sortie du circuit : envoi aux fournisseurs

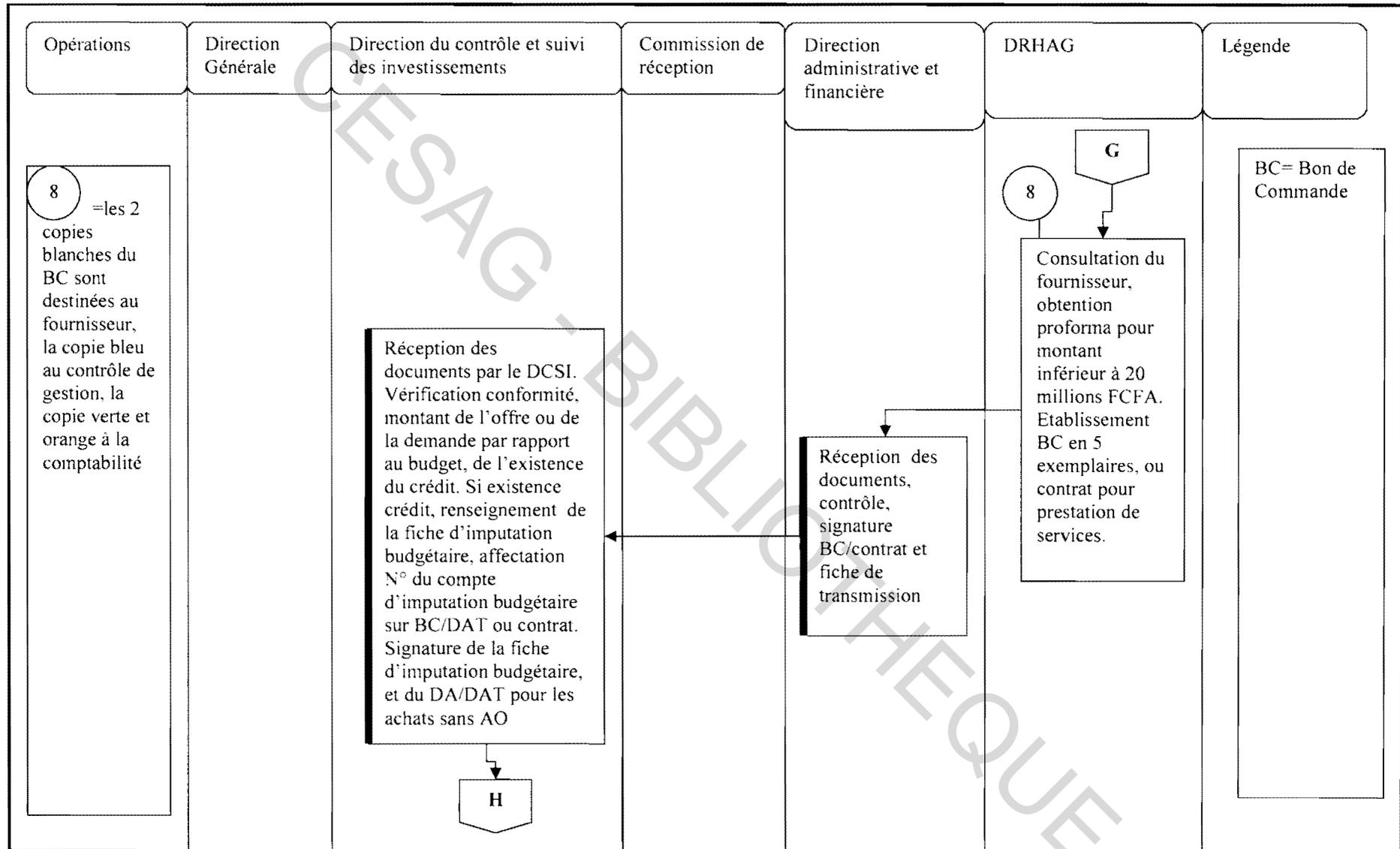
Annexe 18 : Flow chart : cycle immobilisations corporelles

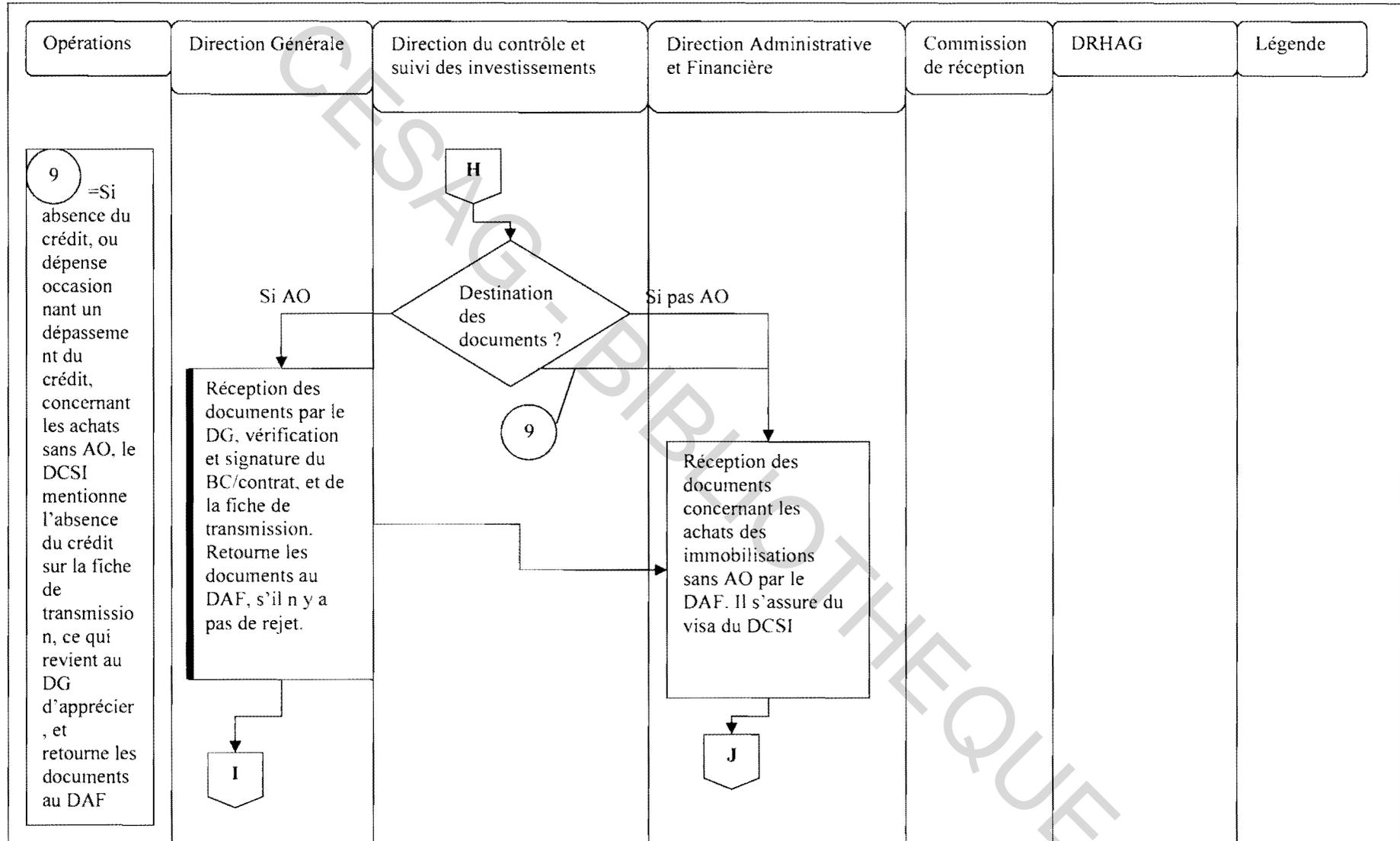


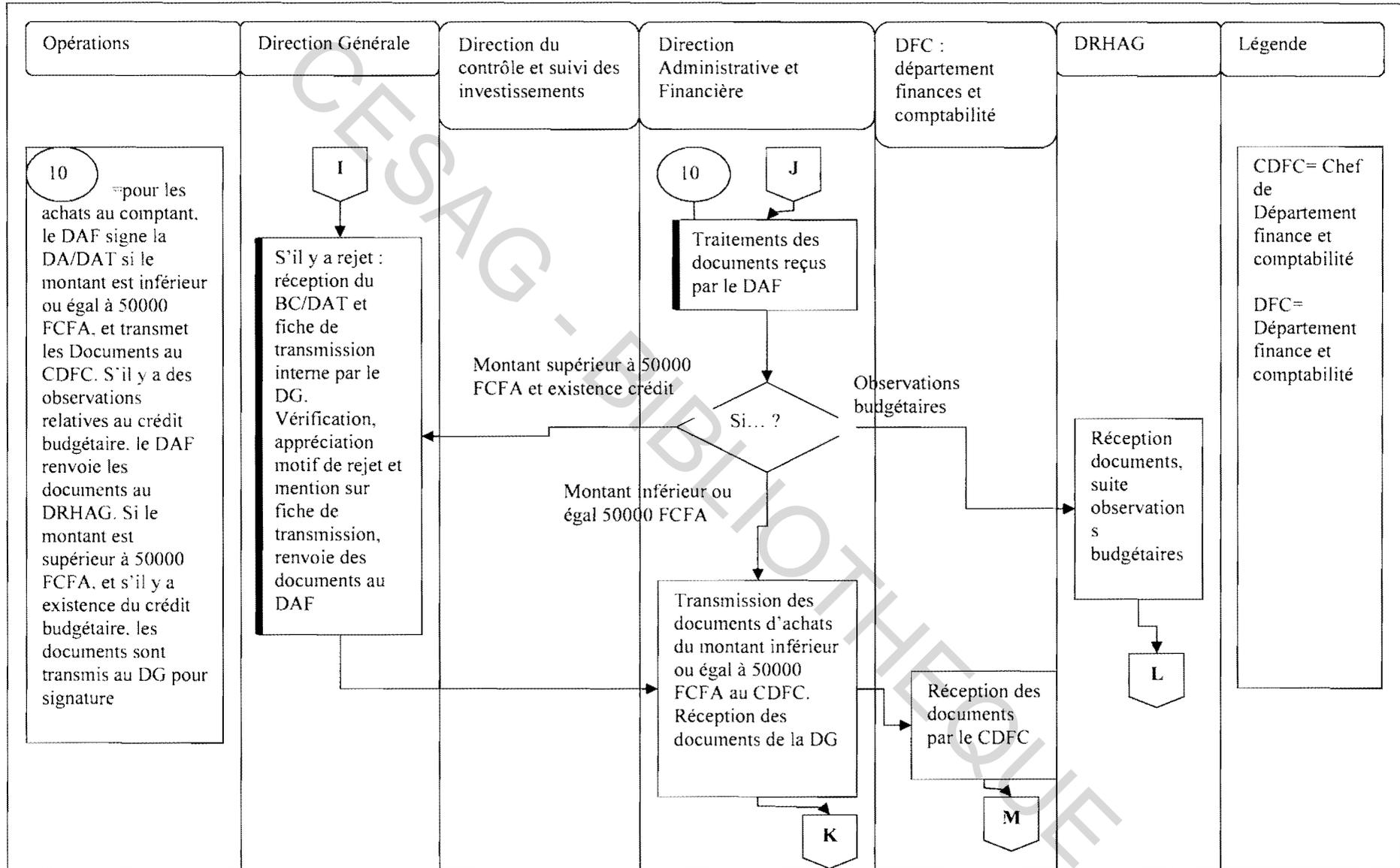


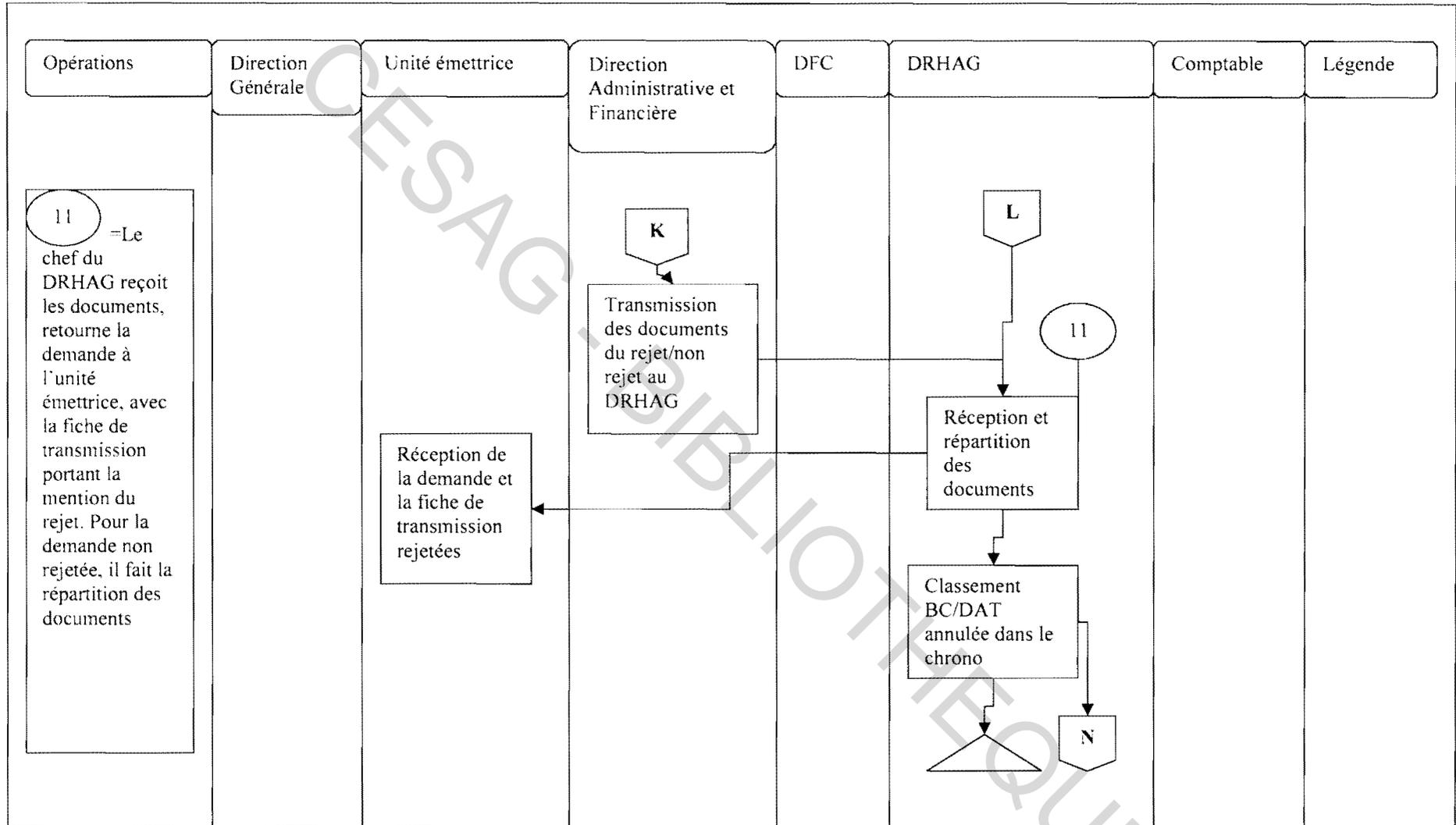


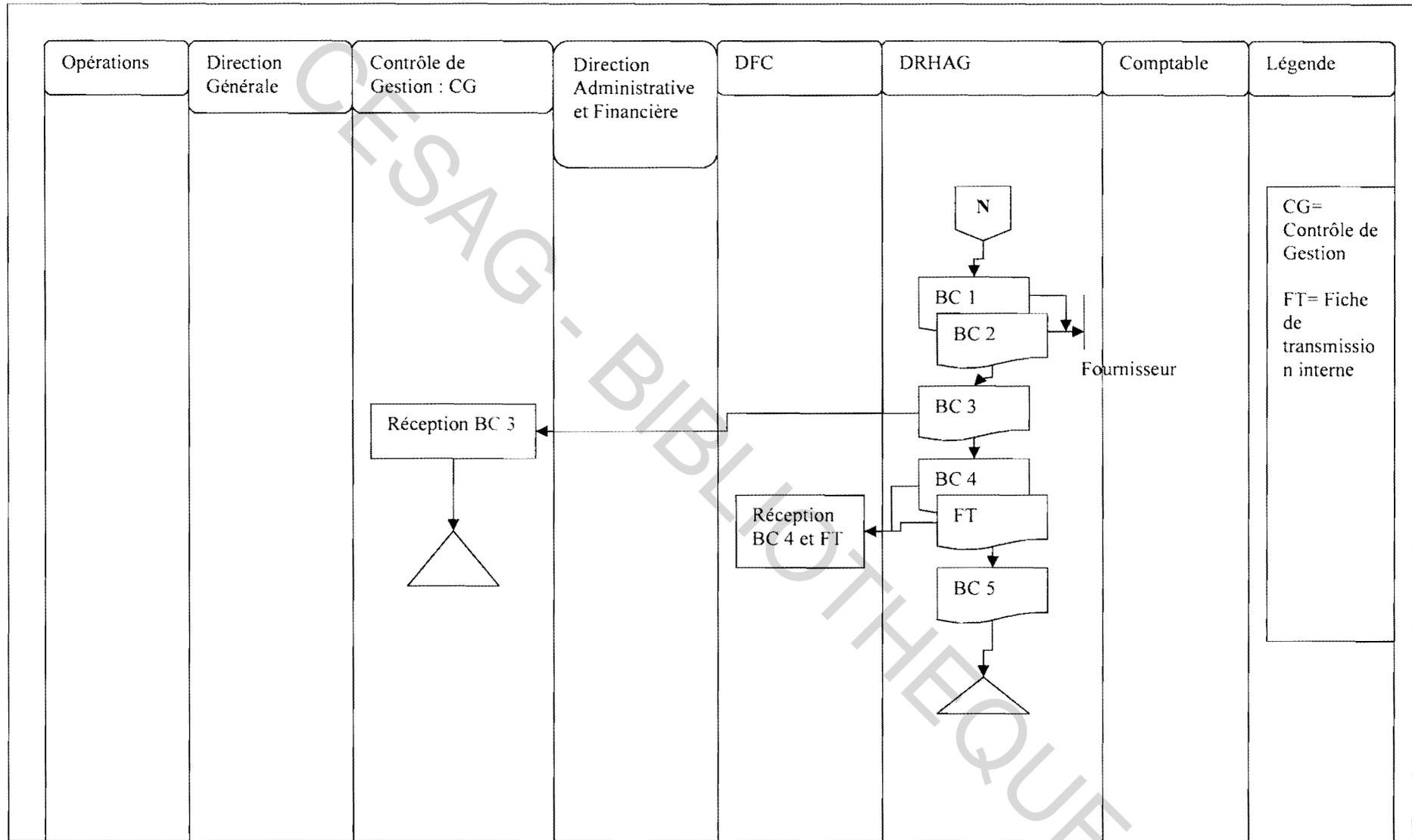


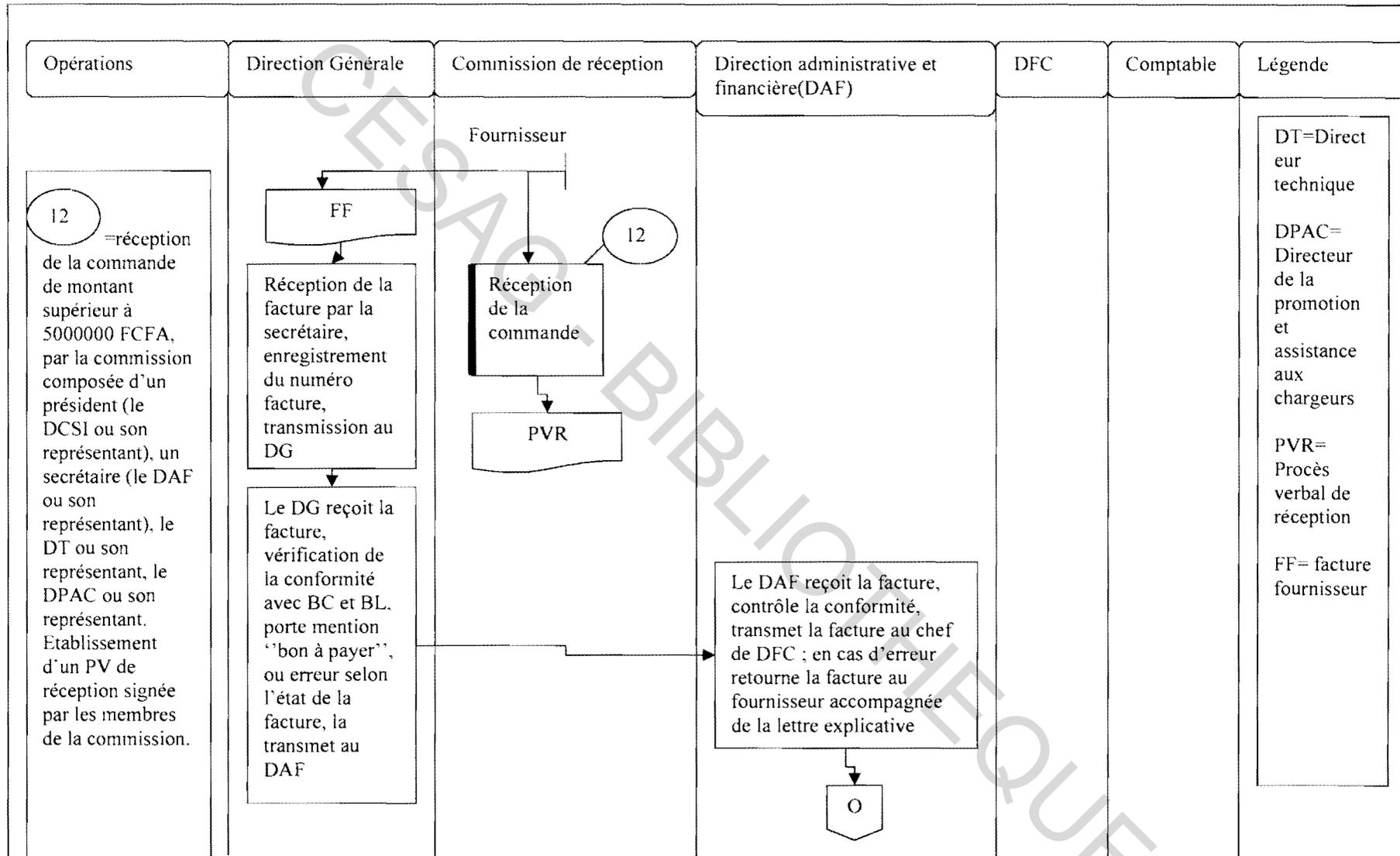


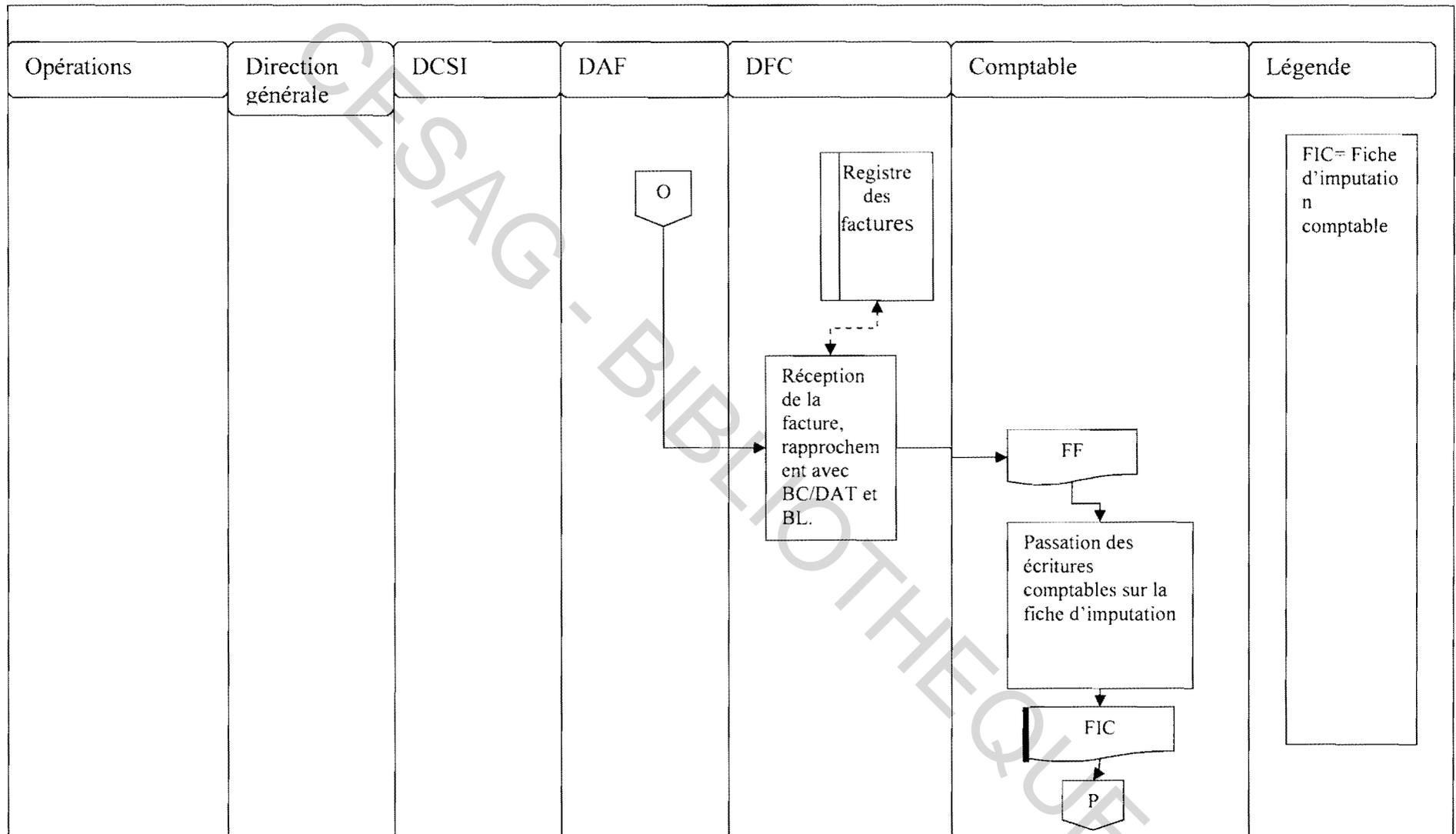


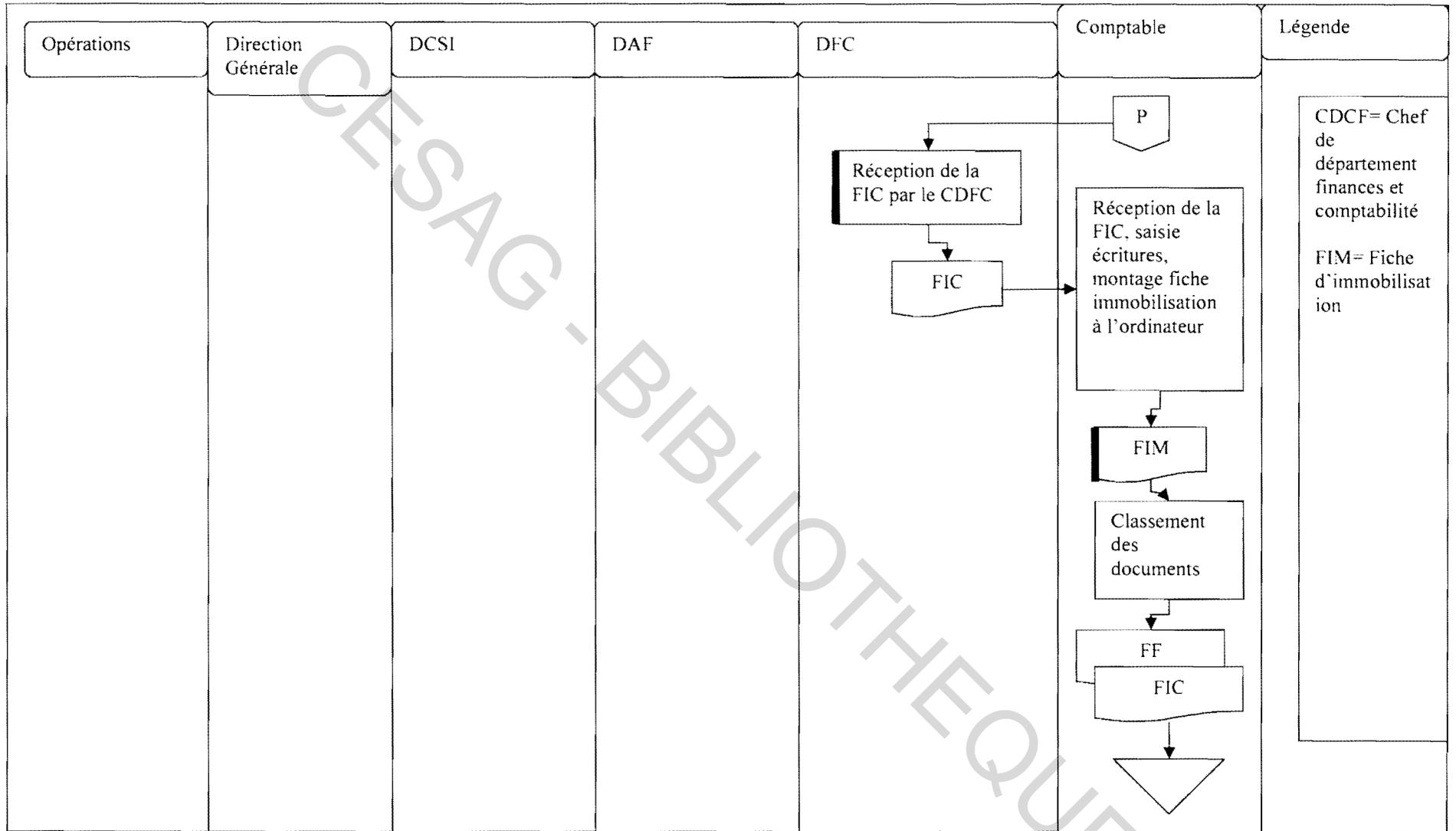












Annexe 19 :

Test de permanence

Bon de commande			Lettre d'achat	Unité émettrice	Facture (proforma)			Visa ou signature	Lettre de circulation interne	Montant HT	Comptabilisation	Fichier d'immobilisations
date	N°	libellé			Date	Numéro	Nombre d'exemplaire					
31/12/07	002062	ordinateur	OK	Cellule informatique	05/3/07		1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	ok
17/11/06	01545	ordinateur	ok	Cellule informatique	03/11/06	DV 1403	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
29/11/07	002026	Kit public reporting	ok		?	?	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
29/11/07	002023	Visuel en bâche	ok		08/11/07	472	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
14/08/07	002347	Mobilier-matériel	ok	Cellule informatique	23/07/07	1230707	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
07/08/07	002342	matériel	ok	DCSI	06/08/07	721	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
07/08/07	002341	Split	ok	DCSI	03/08/07	720	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok

27/07/07	002329	mobili er	ok	DCSI	?	?	1	OK ? OK ? OK	vu	vu	ok	Ok
27/07/07	002327	parque t	ok	DCSI	20/07/07	0000333	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
23/07/07	002319	5 splits	ok	DCSI	16/07/07	720	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
21/07/07	002304	frigo	ok		14/06/07	1275	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok

Bon de commande			Lettre d'achat	Unité émettrice	Facture (proforma)			Visa ou signature DG, DCSI, DAF	Lettre de circulation interne	Montant HT	Comptabilisa tion	Fichier d'immobilisations
date	N°	libellé			Date	Numéro	Nombre d'exemp laire					
20/06/07	002303	Mobili er & matéri el			20/06/07	07/07	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
16/05/07	002285	4 splits	ok	DAF	10/05/07	720	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
15/05/07	002282	ordina teur	ok		05/03/07	Office consom mable	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
15/05/07	002281	ordina teur	ok		05/03/07	Office consom mable	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
15/05/07	002280	ordina teur	ok		05/03/07	Office consom	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok

15/05/07	002279	ordina teur			05/03/07	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
03/05/07	002266	Biens infor.	ok	Cellule informatiqu e	19/01/07	1501926	1	Ok. ok. ok	vu	vu		
30/04/07	002263	Véhic ule c31	ok	Subvention CGAP	20/03/07	3625	1	Ok. ok. ok	vu	Vu		
30/04/07	002262	Systè me bureau tique	ok	Cellule informatiqu e	10/03/07		1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
06/02/07	002205	Biens infor.	ok	Cellule informatiqu e	20/11/07	Office consom mable	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
06/02/07	002204	idem	ok	idem	20/11/07	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	ok
Bon de commande			Lettre d'achat	Unité émettrice	Facture (proforma)			Visa ou signature	Lettre de circulation interne	Montant HT	Comptabilisa tion	Fichier d'immobilisations
date	N°	libellé			Date	Numéro	Nombre d'exemp laire	DG, DCSI, DAF	OK			
06/02/07	002203	Mat inform atique	ok	Cellule informatiqu e	20/11/06	Office consom mable	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
06/02/07	002202	idem	ok	idem	20/11/06	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
60/02/07	01600	idem	ok	idem	20/11/06	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok

06/02/07	01599	idem	ok	idem	20/11/06	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
06/02/07	01598	idem	ok	idem	20/11/06	idem	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	Ok
25/01/07	01587	idem	ok	idem	18/01/07	10085	1	Ok. ok. ok	vu	vu	ok	ok

GLOSSAIRE

Amortissement linéaire : c'est la méthode normale d'amortissement, dont le point de départ est la date de mise en service du bien en général. L'entreprise applique le prorata temporis pour les immobilisations corporelles dont la date de début d'amortissement est en milieu de l'exercice, en tenant compte du nombre de jours. C'est la méthode d'amortissement la plus pratiquée dans l'espace OHADA.

Amortissement dégressif : Cette méthode nécessite l'affectation d'un taux constant à une valeur dégressive. Le point de départ de l'amortissement est le premier jour du mois d'acquisition du bien.

Amortissement dérogatoire : il est pratiqué compte tenu de la politique d'incitation à l'investissement adoptée par les pouvoirs publics. Pour cette méthode, le montant de la première année d'amortissement est doublé (ERSA, 2007 :70), pour le reste des années l'amortissement se pratique normalement suivant la méthode linéaire pour le montant restant. L'amortissement ne correspond plus à l'objet normal d'un amortissement pour dépréciation.

Contrôle interne : selon le COSO in BERTIN (2007 :57) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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