



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 1
(2006-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS
D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS A LA
SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE DU
CONGO**

Présenté par :

Alain Martial LINDHA

Dirigé par :

Alexis KOUASSI

**Sous directeur contrôle
de gestion au CESAG**

M0008MPCGF10

2



Bibliothèque du CESAG



102641

Octobre 2009

DEDICACES

Je dédie ce travail :

- A la mémoire de ma très chère et regrettée mère MOSSOLO Julienne, décédée l'année même où je devais commencer ma formation. Que son âme repose en paix.
- A la mémoire de ma très chère et regrettée grande sœur PONGAULT Marinette, « yâ Marinette », elle a espéré en vain me voir réussir. Que son âme repose en paix.
- A ma très chère épouse, ONDZOUBA Carole Line, qui a tant souffert de toute cette période de formation.
- A mes très chères MBOUALA Virginie et OHARA MOUYASSOUKINA Carole.
- A mes amis et frères : PONGAULT Eric, KOTA MASSANG Chikita, KELILI Lothez et EBA OPARA Hyacinthe.
- A ma petite famille.
- A mes frères et sœurs de l'Archiconfrérie de Notre Dame du Perpétuel Secours (la Supplique), de la paroisse Notre Dame de Fatima de M'pila de Brazzaville.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, mes remerciements vont à l'endroit :

- de Monsieur YAZI Moussa,
- de Monsieur KOUASSI Alexis,
- de Monsieur et de madame PONGAULT Jean François Xavier,
- de Monsieur MAFOUTA Jean,
- du corps professoral, de l'administration et du personnel du CESAG,
- de mon épouse Carole Line,
- de ma petite famille, de mes sœurs et de mes amis.

**A TOUS CEUX QUI M'ONT AIDE
POUR LA REALISATION
DE CE MEMOIRE**

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

- AMF** : Autorité des Marchés Financiers (France)
- Art.** : Article (Bibliographie)
- CA** : Conseil d'Administration (SNE)
- CDC** : Chef du Département Comptabilité (SNE)
- CNC** : Commissariat National aux Comptes (Congo-Brazzaville)
- CNCC**: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
- Cpta** : Comptabilité (Organigramme SNE/DFC)
- COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (USA)
- CSOEC** : Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (France)
- DDPC** : Direction Départementale Plateaux-Cuvettes (SNE)
- DFC** : Direction Financière et Comptable (SNE)
- DG** : Directeur Général (SNE)
- F/S** : Fournisseurs (organigramme SNE/DFC)
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA**: Institute of Internal Auditors
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- P** : Nombre de pages du document (Bibliographie)
- COOPERS** : PRICEWATERHOUSECOOPERS
- QCI** : questionnaire de contrôle interne
- SCI** : Système de contrôle interne
- SNE**: Société Nationale d'Electricité (Congo-Brazzaville)
- TAFIRE** : Tableau Financier des Ressources et des Emplois
- TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

FIGURES

Figure 1 : Présentation combinée des démarches Top down et Bottom up	35
Figure 2 : Modèle d'analyse	48
Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers de la SNE	87

TABLEAUX

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers	21
Tableau 2 : synthèse des différents auteurs	37
Tableau 3 : Tableau d'identification des risques selon Renard.....	41
Tableau 4 : Récapitulatif des personnes auprès desquelles des informations ont été recueillies et leurs structures.....	49
Tableau 5 : Narratif du processus d'élaboration des états financiers de la SNE.....	67
Tableau 6 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement de la balance avant inventaire.....	73
Tableau 7 : Identification des risques opérationnels liés à la prise d'inventaires	76
Tableau 8 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque	77
Tableau 9 : Grille de séparation des tâches	78
Tableau 10 : Test de conformité.....	79
Tableau 11 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques	82
Tableau 12 : Echelle de mesure de l'impact des risques.....	83
Tableau 13 : Impacts des risques du processus d'élaboration des états financiers	83
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance.....	84
Tableau 15 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts	85
Tableau 16 : Proposition de plan d'actions	89

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	III
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	IV
TABLEAUX.....	IV
TABLE DES MATIERES	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL	7
INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS..	9
1.1. LE PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	9
1.1.1. Définition du processus d'élaboration des états financiers.....	9
1.1.2. Objectifs du processus d'élaboration des états financiers.....	10
1.1.3. Eléments constitutifs du processus d'élaboration des états financiers.....	12
1.1.3.1. Etablissement de la balance avant inventaire.....	13
1.1.3.2. L'inventaire physique	14
1.1.3.3. Passation des écritures de régularisations	14
1.1.3.4. Etablissement de la balance après régularisations.....	14
1.1.3.5. Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat	15
1.1.3.6. Etablissement balance après inventaire.....	15
1.1.3.7. Etablissement des documents de synthèse.....	15
1.2 LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS	16
1.2.1. Notion de risque.....	16
1.2.1.1. Définition et dimensions du risque	16
1.2.2. Typologie des risques encourus par les entreprises	17
1.2.2.1. Classification des risques selon leur provenance	17
1.2.2.2. Classification des risques selon leur niveau.....	18
1.2.2.3. Classification des risques selon leur nature	19
1.2.3. Les risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers	20
1.3. LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES.....	22
1.3.1. Définition du contrôle interne	22
1.3.2. Objectifs du contrôle interne du processus d'élaboration des états financiers.....	23
1.3.2.1. Principes du contrôle interne.....	23
1.3.3. Dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'élaboration des états financiers	24
1.3.3.1. Les objectifs.....	24
1.3.3.2. Les moyens	25
1.3.3.3. Le système d'information.....	25
1.3.3.4. L'organisation.....	25
1.3.3.5. Les procédures.....	26
1.3.3.6. La supervision.....	28
1.3.4. Evaluation du dispositif du contrôle interne.....	28
1.3.4.1. La prise de connaissance générale de l'entreprise	28
1.3.4.2. La prise de connaissance du processus d'élaboration des états financiers.....	29
1.3.4.3. Description des procédures.....	29
1.3.4.4. Vérification de l'existence des procédures	29
1.3.4.5. Evaluation préliminaires des procédures	29
1.3.4.6. Vérification des points forts.....	29
1.3.4.7. Evaluation définitive du dispositif.....	30
CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	31
2.1. LA NOTION DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	31
2.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	31

2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques	32
2.1.3. Les motivations d'établissement d'une cartographie	32
2.1.4. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques	32
2.1.5. Les types de cartographie.....	33
2.1.5.1. La cartographie globale.....	33
2.1.5.2. La cartographie thématique.....	33
2.2 DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	34
2.2.1 Les différentes approches de cartographie des risques	34
2.2.1.1. L'approche Bottom up	34
2.2.1.2. L'approche Top down.....	35
2.2.1.3 La combinaison des deux démarches.....	35
2.2.1.4. L'approche par le benchmarking	35
2.2.2. Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques.....	36
2.3 ANALYSE DU TABLEAU DE SYNTHESE	38
2.3.1. La phase de préparation.....	38
2.3.2. La phase de réalisation.....	38
2.3.2.1. Identification et analyse des risques.....	39
2.3.2.2. Evaluation des risques.....	41
2.3.2.3. Hiérarchisation des risques	43
2.3.2.4. Matrice des risques	43
2.3.3. La phase d'action	44
2.3.4. La phase de reporting sur les risques résiduels et le plan d'actions.....	45
2.3.5. La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action.....	45
2.3.6. Amélioration et mise à jour de la démarche.....	46
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE.....	47
3.1. LA PRESENTATION DU MODELE D'ANALYSE	47
3.2. POPULATION RENCONTREE.....	49
3.3. OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES ET D'ANALYSE.....	49
3.3.1. Outils de collecte d'information	49
3.3.1.1. L'entretien.....	50
3.3.1.2. L'analyse documentaire	50
3.3.1.3. L'observation	50
3.3.2. Outils d'analyse des données.....	51
3.3.2.1. Le narratif	51
3.3.2.2. Le tableau des risques	51
3.3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne	51
3.3.2.4. Les tests de cheminement ou de conformité	51
3.3.2.6. Les tests de permanence.....	52
3.3.2.7. La grille de séparation des tâches	52
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	54
INTRODUCTION.....	55
CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SNE	56
4.1. CADRE HISTORIQUE ET JURIDIQUE DE LA SNE	56
4.1.1. Aperçu historique	56
4.1.2. Forme juridique.....	57
4.2. MISSIONS DE LA SNE.....	57
4.3. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SNE.....	58
4.3.1. Le Conseil d'Administration.....	58
4.3.2. La Direction Générale.....	58
4.3.2.1. Le Département Audit et Contrôle de Gestion.....	59
4.3.3. Le Secrétariat Général	59
4.3.4. Les Directions Centrales	60
4.3.4.1. La Direction Financière et Comptable	60
4.3.5. Les Directions Départementales et Secteurs	62
CHAPITRE 5 : DISPOSITIF DE MAÎTRISE DE RISQUES.....	63
5.1. PRESENTATION DU PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS DE LA SNE.....	63
5.2. PRISE DE CONNAISSANCE DES PROCEDURES D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS DE LA SNE.....	64

5.2.1. Etablissement de la balance avant inventaire	64
5.2.2. L'inventaire physique	65
5.2.3. Passation des écritures de régularisations	66
5.2.4. Etablissement de la balance après régularisations	66
5.2.5. Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat	66
5.2.6. Etablissement balance après inventaire	66
5.2.7. Etablissement des documents de synthèse	66
5.3. DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES	67
CHAPITRE 6 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS	71
D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS.....	71
6.1. ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS	71
6.1.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers	71
6.1.1.1. Analyse des activités	71
6.1.1.2. Identification des risques du processus d'élaboration des états financiers.....	73
6.1.2. Evaluation des risques opérationnels identifiés	76
6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque et de la qualité du dispositif	76
6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques.....	82
6.1.3. Hiérarchisation des risques	84
6.1.3.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance	84
6.1.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts	85
6.2. PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS	86
6.2.1. Analyse de la cartographie des risques	88
6.3. PLANS D' ACTIONS	88
6.4. RECOMMANDATIONS.....	90
6.4.1. Recommandation relative au management.....	90
6.4.2. Recommandation relative au non respect des délais	91
6.4.3. Recommandation relative à la perte des pièces.....	91
6.4.4. Recommandation relative à l'acquisition des registres	91
6.4.5. Recommandation relative à l'organisation	91
CONCLUSION GENERALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE	95
ANNEXES.....	101

INTRODUCTION GENERALE

On assiste depuis quelques années au renforcement du système de contrôle interne (SCI). Celui-ci s'est rapidement imposé à la suite de divers scandales financiers qui ont fait apparaître au grand jour : les failles de la législation comptable et financière des grandes entreprises. A cet égard, les dirigeants d'entreprises ont désormais obligation de mettre en place des SCI destinés notamment à permettre une présentation fidèle de leurs résultats financiers.

Simultanément, on constate un développement rapide de l'environnement économique international poussé par de diverses mutations. Celles-ci font naître une multitude de risques. Les entreprises, de par leur fonctionnement, en sont régulièrement exposées. En fait, pour faire face et suivre ces mutations, elles doivent avoir une maîtrise accrue de ces risques.

La gestion des risques et le SCI sont donc devenus des facteurs- clés de réussite. On doit prendre compte de ceci dans le cadre du fonctionnement des entreprises.

En effet, traditionnellement, la conduite des affaires a toujours exigé le socle d'une véritable culture de contrôle permettant de se prémunir contre d'éventuels risques. Mais, progressivement, la globalisation des activités a rendu les profils de ces risques de plus en plus complexes à gérer de par l'organisation. Ainsi, la plupart des grandes entreprises, conscientes de la situation, ont développé des SCI y accordant une grande place.

Au regard de ce qui précède, la nécessité de disposer des SCI axés sur les risques apparaît comme une évidence. En l'espèce, les référentiels COSO et le cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) sont d'ailleurs clairs : les sociétés doivent se doter d'un processus de management des risques. Le management des risques constitue une pièce essentielle de la gestion d'entreprise. Il procède d'une approche globale et d'une prise en compte plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise, agissant ainsi sur ses principes d'organisation.

Cela étant, face à un monde en complexité croissante, pour les dirigeants, il s'agira avant tout, de vouloir rénover et adapter leurs pratiques de gestion existante afin de pouvoir optimiser la création de la valeur de leur entité. Dans cette action, il va de soi qu'ils devront

nécessairement surmonter certaines difficultés stratégiques avant de pouvoir déployer le choix organisationnel adéquat à la mesure des enjeux détectés.

Les dirigeants d'entreprises de la plupart des Etats africains ont peut-être intérêt à aligner leurs SCI sur la gestion des risques et à mettre la priorité sur l'aspect risque. De la sorte, ils dégageront de nouveaux potentiels; étant donné qu'ils ont toujours du mal à promouvoir un développement florissant de leurs entités malgré de multiples efforts.

Dans ce cadre, le Congo-Brazzaville connaît, depuis l'année 1963, un type d'entreprises appelées entreprises publiques ou parapubliques dans sa vie économique, issues de ses diverses nationalisations et décisions d'expansion. De leurs créations au temps actuel, ces entreprises sont toujours au centre de nombreuses difficultés persistantes notamment: la contre-performance, le détournement, le vol, la gabegie.

Ces difficultés relèvent des insuffisances et dysfonctionnements multiformes. Elles pourraient être soit l'inconvénient des facteurs externes (le développement économique, etc) ou soit l'inconvénient des facteurs internes (les problèmes d'organisation, etc.) qui représentent autant des menaces. Les missions d'audit effectuées à leur niveau jugent dans la plupart des cas, l'impossibilité de certifier, sans réserve, la régularité et la sincérité de leurs comptes en raison des faiblesses du niveau de leur contrôle interne. Autant dire que la sécurité financière et la prise de décisions adéquates laissent à désirer dans cet environnement.

On est là en face de situation de risques puisque ces entités ne sont plus à même d'assurer la protection de leur patrimoine ou de produire des informations adéquates pour leurs exploitations. Dans ces conditions, d'ailleurs, toutes décisions se résument à de prises de risques dans la mesure où elles se dégagent, parfois, toutes sur des incertitudes.

Pourtant dans ces entreprises, les auditeurs sont chargés de veiller à l'efficacité du contrôle interne. La dernière définition de l'audit interne par l'IIA (Institute of Internal Auditors) accorde une place importante aux risques et à leur management. Seulement, pour que ces auditeurs puissent jouer un rôle en matière de risques et de contrôles, il est indispensable qu'ils acquièrent une parfaite maîtrise du concept de risque.

On comprend qu'il est absolument nécessaire que ces entreprises connaissent leurs faiblesses et les risques que leur organisation engendre afin de pouvoir développer des stratégies qui s'imposent dans le but de garantir leur pérennité. Devant cette nécessité, le recours à des

outils de travail telle la cartographie des risques qui est un élément fondamental du management des risques, et donc du management d'entreprise, paraît indispensable.

De ce fait, la Société Nationale d'Electricité (SNE) dont les activités consistent à produire, distribuer et commercialiser l'électricité au Congo depuis 1967 ne peut rester en marge de cela. Elle, qui, étant donné son caractère stratégique pour le développement socio-économique du pays et également pour renforcer ses chances de survie, est inscrite dans le cadre d'un programme dit de référence. Celui-ci mettant en pratique un certain nombre de mesures parmi lesquelles :

- la lutte contre la corruption ;
- la transparence dans la gestion des entreprises et ;
- la bonne gouvernance.

A la SNE, le programme de référence s'est traduit par :

- l'exécution du programme d'assainissement et des réformes institutionnelles,
- l'exécution des missions suivantes :
 - l'audit des modalités d'élaboration des procédures ;
 - l'audit de la fonction financière et comptable ;
 - l'audit de l'utilisation des dotations de fonctionnement ;
 - l'audit de la gestion des chèques impayés ;
 - la gestion de la dette fournisseurs ;
 - la gestion des effectifs.

En conséquence, dans le cadre des travaux comptables, un rapport de synthèse général sur l'examen des comptes réalisés par le Commissariat National aux Comptes (CNC) à propos des états financiers exercice 2007 a relevé les limites suivantes :

- les immobilisations corporelles notamment les titres des propriétés des terrains, l'inventaire physique des immobilisations corporelles, la provision sur les véhicules dont les lieux sont inconnus ;
- la non certification par l'autorité compétente d'un document justifiant sur l'immobilisation depuis plusieurs années des créances de l'Etat ;
- le manque d'apurement et d'analyse des suspens bancaires ;
- la persistance de l'incertitude sur le solde des comptes fournisseurs ;
- la non certification par les services compétents du solde sur la TVA déductive.

En réalité, la SNE couvre la totalité du territoire congolais avec des directions régionales. Elle rencontre pour cela de sérieux problèmes dans le cadre de la gestion de son activité comptable. En effet, la multiplicité des points de distribution de l'électricité et le degré d'informatisation atteint par les diverses régions couvertes ne permettent pas de répondre aux attentes des dirigeants sur la production, dans les délais, des états financiers fiables.

Parmi les facteurs explicatifs de cette situation, nous pouvons citer :

- l'absence constatée de communication entre les divers services impliqués ;
- l'insuffisance de sensibilisation de la Direction pour les questions comptables ;
- le manque de formalisation des procédures dans un manuel ;
- le défaut d'informatisation des centres secondaires ;
- le manque de compétence au niveau de l'audit interne.

Ces difficultés témoignent d'une certaine fragilité par rapport aux risques qui peuvent entraver, à n'en point douter, le déroulement de l'activité dans cette société.

Au regard de la situation, on pense que l'exploration des pistes de solutions suivantes pourra y contribuer :

- le développement d'une culture de risques devant permettre l'intégration des risques majeurs dans les priorités et les systèmes de gestion ;
- le renforcement des compétences des auditeurs internes, notamment en matière d'évaluation du contrôle interne en utilisant l'approche par les risques ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques qui pourra orienter le management vers l'anticipation des risques majeurs.

Cette dernière solution semble la plus convenable, puisque la cartographie permet, à partir d'une étude exhaustive des opérations, d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques. Elle constitue également un outil de premier plan pour la mise en œuvre des deux premières solutions.

De ce point de vue, la question générale à laquelle cette étude apporterait une réponse est la suivante : Quel est le profil des risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers à la SNE ? Plus précisément :

- Quels sont les dispositifs mis en place par la SNE pour maîtriser ces risques ?
- Ces dispositifs sont-ils suffisants, fiables et efficaces en pratique ?
- Quel est le niveau de ces différents risques opérationnels liés à ce processus ?
- Comment réaliser une bonne cartographie de ces risques ?

Toutes ces interrogations justifient notre choix sur le thème : « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers à la SNE ».

L'objectif principal du présent travail de recherche est l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers à la SNE en vue de formuler des recommandations devant aboutir à l'amélioration de l'exercice de cette activité.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- prendre connaissance du processus d'élaboration des états financiers et l'analyser ;
- identifier les risques opérationnels de ce processus ;
- évaluer les risques identifiés puis les hiérarchiser ;
- apprécier le dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise ;
- présenter la cartographie des risques opérationnels du dit processus.

Maintenant, l'établissement des états financiers est toujours précédé d'un enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise et d'un contrôle par inventaire. En raison du temps imparti, nous ne serons être en mesure de cerner toutes ces étapes. De manière spécifique, nous nous intéresserons au seul processus d'enregistrement comptable.

L'intérêt de notre étude se percevra à trois niveaux :

Pour la SNE :

L'auditeur interne pourrait y trouver :

- une revue des différents auteurs et les bonnes pratiques en matière de maîtrise des risques dans l'entreprise ;
- la démarche d'élaboration d'une cartographie ;
- le profil des risques opérationnels liés au processus d'élaboration des comptes annuels ;
- la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers.

Pour nous même :

Cette étude sera l'occasion d'appliquer les connaissances acquises durant nos deux années de formation, d'approfondir nos connaissances théoriques en matière d'audit interne et d'avoir une idée sur les différents risques qui pourront exister au sein de la fonction comptable et financière dans l'entreprise.

Pour le lecteur :

Cette étude sera une aide à la connaissance des méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels dans une entreprise.

Pour atteindre les objectifs fixés plus hauts, nous structurons ce travail en deux parties dont la première sera consacrée au cadre conceptuel où nous clarifierons les différents concepts et la seconde partie au cadre pratique, la formalisation de cette cartographie des risques à la SNE.

PREMIERE PARTIE :

Cadre conceptuel

Introduction

L'entreprise, en tant qu'organisation poursuivant des objectifs dans un environnement économique, est le lieu de rencontre de toute une série d'intervenants intéressés par sa performance. A cet égard, la comptabilité joue un rôle essentiel. En effet, l'établissement des états financiers (ou comptes annuels) auquel elle aboutit est un moyen de contrôle dont les enjeux sont importants. Ils forment une synthèse de l'activité de l'entreprise exploitable à l'extérieur dans une optique de prise de décisions.

Cependant, si la nécessité de procéder à l'établissement et à la diffusion des comptes annuels répond à cette certitude, une telle situation pose néanmoins deux ennus majeurs :

- la fiabilité des données pour refléter cette performance de l'entreprise et/ou ;
- la production à temps de ces données pour une prise de décisions correctes.

Dans ce contexte, la prise de décisions se révèle très difficile et elle peut être résumée à une prise de risques. Pour rassurer ces diverses parties prenantes de la qualité des informations produites, les responsables doivent montrer que d'une part ces risques sont pris en compte et d'autre part que leur gestion est bien intégrée dans leur stratégie.

De ce fait, la définition d'un processus de management des risques pour ces responsables devient un élément indispensable pour influencer sur les règles de l'organisation existante et permettre une amélioration des performances. En conséquence, ces derniers doivent soutenir et participer activement à la mise en place d'une cartographie des risques dont les applications sont nombreuses et conduit à des actions appropriées pour leur organisation.

Prélude à la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers, l'éclaircissement de certaines notions fondamentales est indispensable. Aussi, nous allons d'abord dans le chapitre premier exposer le processus d'élaboration des comptes annuels, ses risques et le dispositif pour pouvoir les maîtriser. Ensuite, dans le chapitre deux, il sera question de la démarche à mener pour l'élaboration d'une cartographie des risques. Enfin, dans le chapitre trois, nous présenterons notre modèle d'analyse.

CHAPITRE 1 : RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

Le manque d'états financiers fiables et/ou disponibles à temps ne permet pas la prise de décisions correctes intéressant le fonctionnement de l'entreprise. Dans l'un ou dans l'autre cas, il s'agit des risques liés au processus d'élaboration des états financiers. Pour permettre à ce processus de jouer pleinement son rôle, une meilleure gestion de ces risques est indispensable. Pour mieux comprendre les risques liés au dit processus, nous allons exposer dans ce chapitre : le processus d'élaboration des états financiers, ses risques opérationnels et leurs dispositifs de maîtrise.

1.1. Le processus d'élaboration des états financiers

Dans le cadre de l'activité économique, l'entreprise réalise des opérations. Il est donc nécessaire que ces opérations soient scrupuleusement suivies pour que ses différentes parties prenantes aient la connaissance de sa situation exacte à une période donnée. L'ensemble des documents comptables établis à propos et plus précisément pour juger notamment de la situation du patrimoine et du résultat de l'entreprise constitue les états financiers (SAMBE & al, 2003 : 67). Les états financiers annuels font partie des dispositions du droit comptable de l'OHADA. On dit aussi qu'ils sont le résultat final d'un processus : le processus d'élaboration des états financiers (GOUADAIN & al, 2002 : 115). Pour mieux saisir celui-ci, nous allons dans cette section : essayer de le définir, ensuite parler de ses objectifs et de ses composantes.

1.1.1. Définition du processus d'élaboration des états financiers

La notion de processus d'élaboration des états financiers peut être appréhendée à partir des termes : processus et élaboration des états financiers.

Selon HERARD (2003 : 119), « un processus peut se définir comme un ensemble d'activités, répétitives et s'enchaînant logiquement, réalisées par différents acteurs et se succédant pour produire un résultat conforme aux exigences d'un client en termes de qualité, délais et coûts ». Pour MADERS & al (2006 : 4), un processus est « une succession d'activités réalisées à l'aide des moyens et dont le résultat final attendu est un produit ou une prestation. Un processus

présuppose : des éléments entrants mesurables, une création de valeur ajoutée, des éléments de sortie mesurables et un caractère reproductible ».

De ces deux définitions, nous comprenons qu'un processus traverse à la fois plusieurs activités et moyens. Ce caractère transversal, supposant de nombreuses stations, peut être capital dans l'amélioration du service ou du produit fourni. Un processus est toujours tourné vers un bénéficiaire, interne ou externe, à qui il va falloir satisfaire. Le résultat final d'un processus est un produit ou une prestation. Il est alors possible d'identifier un processus en indiquant ce qui est fourni. Il y a, de ce fait, autant de processus que de produits.

Les processus n'ayant pas tous les mêmes produits, on distingue généralement trois grandes familles de processus dans toute organisation (MADERS & al, 2006 : 4 ; BAUDRIN, 2006 : 7):

- le processus opérationnel ou métier qui concourt directement à la réalisation des produits ou des services pour le compte des clients;
- le processus de pilotage ou de direction qui sert à définir les décisions, les plans et les politiques nécessaires pour la bonne marche ;
- le processus support qui apporte les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement du processus métier.

Le processus opérationnel se désigne par rapport à sa contribution, de façon directe, dans la réalisation d'un produit ou service. Tout comme l'est le processus d'élaboration des états financiers à l'égard de ceux-ci. Cela nous amène à le définir comme étant un processus opérationnel. Il représente un ensemble d'activités et moyens mis en œuvre en vue d'établir, en fin d'exercice, des états financiers devant servir de renseignements sur la situation de l'entreprise, satisfaisant ainsi la prise de décisions rationnelles aux diverses parties prenantes.

1.1.2. Objectifs du processus d'élaboration des états financiers

La définition des objectifs dans le cadre d'une activité est indispensable. Elle sert de support, en effet, à la détermination de la stratégie à adopter (HERARD, 2003 : 125), permettant ainsi de mettre l'accent sur les « facteurs-clés de réussite » (COOPERS & al, 2002 : 50). Le processus d'élaboration des états financiers ne peut s'échapper à la règle.

Les objectifs du processus d'élaboration des comptes annuels peuvent donc être cherchés à travers la production d'une information financière fiable et de qualité (YAÏCH, 2006 : 5). Cette information doit être « sûre » (GOUADAIN & al, 2002 : 116), doit refléter l'image fidèle de l'activité de l'entreprise (VERDALLE & al, 2006 : 13) et également être compréhensible et utile à la décision pour tous (EGLEM & al, 1995 : 181). Le terme « fiabilité » suppose que les comptes présentés doivent être réguliers et sincères. La régularité et la sincérité, exprimant la conformité aux règles et aux usages comptables (VERDALLE & al, 2006 : 16 ; FAYEL & al, 2005 : 12). Parmi les règles et les usages comptables connus, nous pouvons évoquer les principes comptables admis. Le système comptable OHADA en retient huit (BARRY, 2004 : 232) auxquels nous pouvons distinguer et retenir :

- la prudence dans le traitement comptable des gains et des pertes ;
- la permanence d'une année à l'autre dans les méthodes d'évaluation des éléments du patrimoine;
- la répartition de la vie de l'entreprise en exercices sociaux d'une durée d'une année ;
- l'évaluation des éléments à leur date d'entrée à leur coût d'acquisition ;
- la présentation claire et loyale de l'information.

Pour cela, certaines propriétés de l'information pourront être utiles pour désigner les états financiers destinés à être diffusés (RENARD & al, 2006 : 159 ; SAMBE & al, 2003 : 68):

- **la pertinence** : l'information est pertinente lorsqu'elle peut influencer sur les décisions des utilisateurs en les aidant à évaluer des faits, ou en permettant de confirmer ou de corriger les évaluations antérieures. La pertinence de la l'information peut être influencée notamment par sa disponibilité;
- **la fiabilité** : l'information est fiable lorsqu'elle concorde avec les opérations et les faits sous-jacents, que ce rapport de concordance est susceptible de faire l'objet d'une vérification indépendante, et que l'information est raisonnablement exempté d'erreurs et de partis pris. Pour être fiable, l'information doit donner une image fidèle et vérifiable, et elle doit être neutre ;
- **la clarté** ; l'information est claire lorsqu'elle permet une compréhension rapide et fiable des données présentées ;

- **la comparabilité** : l'information doit permettre d'établir des comparaisons dans le temps (états dressés entre deux exercices ou dates distinctes) et dans l'espace (entre deux entités distinctes).

1.1.3. Eléments constitutifs du processus d'élaboration des états financiers

L'élaboration des états financiers est toujours précédée (FAYEL & al, 2006 : 23):

- d'une comptabilisation chronologique des mouvements affectant le patrimoine et;
- d'un contrôle par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, de l'existence et de la valorisation des éléments de ce patrimoine.

Cela nous amène à comprendre que le processus d'élaboration des états financiers est largement dépendant des processus en amont, gérant dès l'origine les opérations, et des processus de la fonction comptable, responsable des écritures de ces opérations.

Il en est ainsi, deux grandes missions définissent le processus d'élaboration des états financiers (AMF, 2006 : 36 ; COOPERS & al, 2002 : 53):

- tout au long de l'exercice, les processus amont et de production comptable doivent assurer pour les informations :
 - la réalité : les éléments enregistrés se sont produits et se rapportent à l'entité ;
 - l'exhaustivité : tous les éléments devant être enregistrés le sont ;
 - la bonne mesure : les montants et autres données relatives aux éléments sont correctement enregistrés ;
 - la séparation des exercices : les éléments sont enregistrés dans la bonne période ;
 - la classification : les éléments sont enregistrés dans les comptes adéquats.
- les travaux de fin d'exercice doivent garantir pour les actifs et les passifs, d'une part:
 - l'existence ou la survenance : les actifs et les passifs existent ;
 - l'exhaustivité : tous les actifs et passifs devant être enregistrés l'ont bien été ;
 - les droits et les obligations : les actifs correspondent aux droits et les passifs aux obligations de l'entité à une date donnée ;

- l'évaluation ou le rattachement : les actifs et les passifs sont inscrits dans les comptes pour des montants appropriés conformément aux principes comptables et tous les ajustements résultant de leur évaluation ou imputation sont correctement enregistrés.

D'autre part, en ce qui concerne les états financiers, ils doivent assurer la présentation, l'intelligibilité, les mesures et les évaluations des informations financières.

Dans la pratique, ces différentes missions sont accomplies grâce à la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle en place (FAYEL & al, 2005 : 348 ; BARRY, 2004 : 228), en suivant les étapes et en respectant l'ordre suivant (GOUADAIN & al, 2002 : 218 ; ERSA, 2004 : 39) :

- l'établissement de la balance avant inventaire ;
- la pratique de l'inventaire extracomptable (ou physique) des éléments du patrimoine ;
- la passation des écritures de régularisations ;
- l'établissement de la balance après régularisations ;
- la passation des écritures de détermination du résultat ;
- le dressage de la balance après inventaire ;
- la présentation des états financiers de synthèse.

1.1.3.1. Etablissement de la balance avant inventaire

La balance avant inventaire est la dernière balance ordinaire qui soit établie au cours de l'exercice comptable (GOUADAIN & al, 2002 : 218). Ses informations servent de base aux régularisations d'inventaires (ERSA, 2004 : 39). Les différentes activités conduisant à l'établissement de la balance avant inventaire sont (GOUADAIN & al, 2002 : 217 ; BARRY, 2004 : 30-39 ; BARRY, 2007 : 91 ; ERSA, 2002 : 12 ; OBERT & al, 2007 : 486) :

- la collecte de toutes les informations sur les opérations de l'exercice ;
- le contrôle des informations collectées ;
- la saisie de ces informations à l'aide du journal ;
- le suivi des comptes ;
- la correction des soldes en cas d'anomalies (omissions, erreurs d'imputation, etc.);
- la validation par la hiérarchie ;

- édition de la balance avant inventaire.

1.1.3.2. L'inventaire physique

L'inventaire extracomptable consiste à dénombrer et évaluer les éléments du patrimoine existant le jour de la clôture de l'exercice et figurant dans la balance avant inventaire (ERSA, 2004 : 41). Les différents états d'inventaires dressés notamment sur les immobilisations, les stocks, les créances et le portefeuille vont ensuite servir de pièces justificatives aux écritures de régularisation (FAYEL & al, 2005 : 251). La fonction d'inventaire a pour charges (BARRY, 2004 :73-197 ; ERSA, 2004 : 41, 42):

- de recenser physiquement les éléments du patrimoine ;
- d'évaluer correctement ces éléments ;
- de transcrire les résultats de ce recensement, de manière précise et détaillée, suivant leur localisation, leur état ;
- de transmettre ces données aux services chargés de leur rapprochement avec les éléments du fichier de suivi et les éléments comptables.

1.1.3.3. Passation des écritures de régularisations

Les écritures de régularisations rendues indispensables par l'inventaire extracomptable constituent les écritures d'ajustement des soldes des comptes aux données de l'inventaire physique (GOUADAIN & al, 2002 : 218), « pour être en harmonie avec la réalité » (ERSA, 2004 : 39). Ces écritures peuvent concerner notamment: les amortissements, les provisions, les ajustements des comptes de gestion et des stocks (BARRY, 2004 : 105 et 143 ; ERSA, 2004 : 87).

1.1.3.4. Etablissement de la balance après régularisations

La balance après régularisations comme son nom l'indique est établie après que les écritures de régularisations soient passées dans les comptes. A ce niveau, les soldes de tous les comptes doivent refléter la situation réelle de l'entreprise (ERSA, 2004 : 39). Pour cela (VERDALLE & al, 2006 :14) :

- toutes les opérations sont correctement enregistrés ;

- toutes ces opérations sont réelles ;
- les comptes sont corrigés en cas d'anomalies.

1.1.3.5. Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat

Les écritures de regroupement en vue de la détermination du résultat sont celles qui visent à assurer le classement des charges et des produits comme comptes de résultats ou soldes significatifs de gestion, à l'aide des virements comptables (ERSA 2002 : 122).

1.1.3.6. Etablissement balance après inventaire

La balance après inventaire est la balance qui est établie après la détermination du résultat net (ERSA, 2004 : 39).

1.1.3.7. Etablissement des documents de synthèse

La balance d'inventaire sert de base à la détermination des résultats et à l'établissement des états financiers que sont (SAMBE & al, 2003 : 68) :

- **le compte de résultat de l'exercice** (présentation des produits et des charges de l'exercice et les différents résultats);
- **le bilan de fin d'exercice** (description des éléments d'actif et du passif, y compris le résultat net de l'exercice) ;
- **le TAFIRE** (présentation des flux d'investissement et de financement et de la variation de trésorerie) ;
- **l'état annexé** (présentation des éléments à caractère significatif non retracés dans les autres états financiers).

Le processus d'élaboration des états financiers tel qu'exposé dans cette section paraît tout à fait simple à s'exécuter. Le simple respect de la réglementation en vigueur et la simple compréhension des mécanismes comptables devraient rapidement permettre aux divers intervenants d'atteindre ses objectifs. Cependant, dans la réalité, les choses se compliquent,

parfois, en raison de nombreuses failles et dysfonctionnements du système organisationnel en place. C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

1.2 Les risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers

Le système organisationnel en place dans l'entité a une incidence certaine sur le rendement du processus d'élaboration des états financiers. Plus il accuse des lacunes, plus les informations à diffuser vont devoir être viciées. L'ensemble des lacunes qui entravent le déroulement du dit processus constitue ses risques opérationnels. Pour mieux appréhender leurs enjeux, il semble nécessaire avant tout de connaître les risques, de façon générale, et les autres variétés de risque auxquels toute entité peut être confrontée.

1.2.1. Notion de risque

Toutes les entreprises sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux pouvant mettre en cause notamment la qualité des produits et des services rendus aux clients. Ces risques se doivent donc d'être identifiés, mesurés pour être maîtrisés.

1.2.1.1. Définition et dimensions du risque

Nous allons examiner dans le cadre de cette sous-section d'abord la définition du risque, ensuite ses dimensions.

1.2.1.1.1. Définition du risque

Le terme risque fait l'objet de nombreuses définitions de la part des auteurs. Etymologiquement, il vient du latin *resecare* et évoque la rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue. Selon Larousse, dictionnaire de langue française, ce terme exprime « un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ».

Certains auteurs comme SCHICK (2007 : 12) pensent qu'« en audit interne, la notion de risque a toujours été associée d'une part à celle d'incertitude et d'autre part à celle d'événements incertains ».

VICENTI in RENARD & al (2006 : 123) et HAMZAOUI (2005 : 37) définissent le risque comme étant, « la possibilité que se produise un événement incertain susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Cette définition reprend les éléments cités par SCHICK (2007 : 12) et lie remarquablement bien risques et objectifs : il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif. Il faut comprendre à travers cette définition que le risque n'est pas qu'une notion négative même si le plus souvent c'est ce qu'il laisse transparaître.

1.2.1.1.2. Dimensions du risque

Selon RENARD & al (2006: 139) et IFACI (2006 : 22), le risque est mesurable à travers ses deux composantes, mises en évidence par sa définition. Il s'agit de :

- la gravité ou conséquences de l'impact en cas d'apparition ;
- la probabilité ou la fréquence de cette apparition de l'événement.

Autant dire : seule la combinaison de ces deux paramètres permet d'estimer raisonnablement le niveau de risque. Un risque sera, ainsi, considéré comme majeur s'il répond à une forte probabilité de paraître et/ou un impact élevé (RENARD & al, 2006 : 163).

1.2.2. Typologie des risques encourus par les entreprises

Les risques peuvent survenir à partir des facteurs externes ou internes de l'entreprise. Pour les dirigeants, leur classification est donc un repère important pour savoir comment les aborder. On distingue diverses classifications des risques et celles-ci changent le plus souvent d'un auteur à un autre. Pour simplifier, nous pensons que les risques peuvent être regroupés : selon leur provenance, selon leur niveau, selon leur nature.

1.2.2.1. Classification des risques selon leur provenance

Deux catégories majeures de risques peuvent être rencontrées par rapport à l'activité de l'entreprise (IFACI, 2006 : 21). Ce sont :

- les risques endogènes et ;
- les risques exogènes

1.2.2.1.1. Les risques endogènes

Les risques endogènes sont des risques propres à l'activité de l'entreprise. Ils prennent naissance notamment suite à une déficience soit de ses propres processus, de son propre organisation, de son propre système d'information, de son propre style de management. L'entreprise peut posséder, à propos, un dispositif de maîtrise au quotidien.

1.2.2.1.2. Les risques exogènes

Les risques exogènes sont des risques qui proviennent notamment de l'environnement de l'entreprise, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses concurrents et exerçant une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise. L'entreprise, généralement, n'a pas la maîtrise sur leur occurrence.

1.2.2.2. Classification des risques selon leur niveau

Selon leur niveau d'expression, les risques peuvent se décliner en (IFACI, 2006 : 21) :

- risques avérés ;
- risques potentiels;
- risques non identifiés ou ignorés.

1.2.2.2.1. Les risques avérés

Les risques avérés sont ceux qui se sont déjà concrétisés dans le passé. Dans certaines circonstances, ils ont déjà été identifiés, connus et maîtrisés mais peuvent encore réapparaître et prendre des proportions imprévues lorsqu'ils peuvent se combiner à d'autres phénomènes.

1.2.2.2.2. Les risques potentiels

Les risques potentiels désignent ceux qui sont connus mais n'étant pas encore perçus. Ces risques sont susceptibles de se constituer si aucun effort n'est réalisé pour les empêcher ou les détecter. Ils sont identifiés à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

1.2.2.3. Les risques non identifiés ou ignorés

Les risques non identifiés ou ignorés représentent des risques qui restent soit totalement inconnus, soit connus seulement des experts ou des personnes averties. Ces risques ne sont encore que nouveaux (nés de l'évolution technique, économique et humaine) et ne sont pas encore pris en compte par manque d'information, de sensibilisation ou de prise de conscience, voire d'impasse stratégique.

1.2.2.3. Classification des risques selon leur nature

Selon leur nature, les risques peuvent être classés notamment en :

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

1.2.2.3.1. Risque inhérent

Le risque inhérent désigne le risque qui, malgré les contrôles internes existants dans l'entreprise, qu'il y ait possibilité qu'une erreur significative se produise dans les comptes (OBERT & al, 2007 : 401). Ce genre de risque est donc inévitable car ne sachant s'en échapper quels que soient les types de contrôles ou quels que soient les types d'actions pouvant être menés (HAMZAOUI, 2005 : 172).

1.2.2.3.2. Risque lié au contrôle

Selon OBERT & al (2007 : 401), le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie significative ne soit ni prévenue, ni détectée et donc non corrigée par le SCI en place dans l'entité au moment requis. Son évaluation est rendue nécessaire lors de la phase d'appréciation du contrôle interne où une meilleure connaissance de ce dernier permet, en effet, à l'auditeur:

- d'identifier les types d'erreurs rendus possibles par les lacunes du système ;
- de mesurer le risque de survenance de ces erreurs.

1.2.2.3.3. Risque de non détection

Selon OBERT & al (2007 : 401), le risque de non détection est spécifique à la mission d'audit comme les deux précédents. Il représente le risque que malgré les efforts accomplis par l'auditeur que celui-ci ne parvienne à déceler d'autres erreurs significatives.

1.2.2.3.4. Risque opérationnel

Le risque opérationnel concerne l'activité de l'entité mais ne se trouve pas dans la même catégorie que les précédents. Il est défini comme le risque de pertes résultant des processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements extérieurs (LACROIX & al, 2007 : 12). Le Comité de Bâle retient une typologie d'événements devant être la cause des risques opérationnels (JIMENEZ & al, 2008 : 52). Ce sont : les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances du système d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incidents. Autant dire le champ d'application de cette catégorie des risques est vaste.

1.2.3. Les risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers

Le processus d'élaboration des états financiers est enclin aux risques opérationnels. Les risques opérationnels de ce processus peuvent être compris comme étant les risques dus à de mauvaises exécutions de ses différentes missions, favorisant ainsi les irrégularités dans l'établissement des états financiers. Ils peuvent être présentés à l'aide d'un tableau, comme nous le montre dans le tableau n° 1, ci-dessous.

Tableau 1 : Risques opérationnels liés au processus d'élaboration des états financiers

Etapes du processus	Risques encourus
Etablissement de la balance avant inventaire	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la collecte des informations <ul style="list-style-type: none"> - pertes d'informations ; - retards dans la collecte des informations. • Sur le contrôle des informations collectées <ul style="list-style-type: none"> - contrôle des données non adéquat ; - retard dans le contrôle des informations ; - approbation des données erronées. • Sur la préparation des saisies des informations <ul style="list-style-type: none"> - erreur, retard, omission d'imputation. • Sur la saisie des informations <ul style="list-style-type: none"> - omission de la saisie, double saisie, saisie tardive, fraude dans la saisie, saisie des données erronées. • Sur le suivi des comptes <ul style="list-style-type: none"> - présentation des comptes erronée. • Sur la correction des soldes en cas d'anomalies <ul style="list-style-type: none"> - non autorisation par un chef hiérarchique ; - omission dans la correction des anomalies. • Sur la validation par la hiérarchie <ul style="list-style-type: none"> - non validation par la hiérarchie. • Sur l'édition de la balance avant inventaire <ul style="list-style-type: none"> - édition d'une balance erronée, d'une balance non exhaustive, retard dans l'établissement de la balance.
Inventaire extracomptable	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la prise d'inventaire <ul style="list-style-type: none"> - valorisation des stocks erronés; - non détection des immobilisations ; - surévaluation des créances clients ; - inventaire non fiable ; - absence de prise d'inventaire; - fraude dans la prise d'inventaire. • Sur le traitement des données <ul style="list-style-type: none"> - calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables ; - mauvaise estimation des amortissements annuels.
Passation des écritures de régularisations	<ul style="list-style-type: none"> - erreur dans la comptabilisation des données de l'inventaire (comptes inappropriés, montant erroné, période inadéquate) ; - fraude dans la passation des écritures de régularisations ; - retard dans la passation des écritures de régularisations ; - omission dans la passation des écritures de régularisation.

Balance après régularisations	- présentation des comptes faussée (surévaluation des créances, immobilisations fictives, montant de stock erroné, provision ou amortissement mal estimé, etc.)
Ecritures de détermination du résultat	- écritures de détermination du résultat faussées ; - présentation faussée du compte de résultat.
Balance après inventaire	-balance après inventaire non fiable.
Etablissement des états financiers	- états financiers non fiables ; - retard dans l'établissement des états financiers ; - états financiers falsifiés

Sources: FAYEL & al (2005: 349), SCHICK & al (2001: 58, 60, 123, 104, 108, 139, 154), BARRY (2004: 12, 31, 68, 74, 78, 87, 117, 118, 153, 183), BARRY (2007: 91).

Le processus d'élaboration des états financiers peuvent être sujet des risques opérationnels. Ceux-ci peuvent entacher la régularité et la sincérité des états financiers auxquels il aboutit. Pour pouvoir les maîtriser, il va falloir mettre en place des moyens concrets.

1.3. Le dispositif de maîtrise des risques

Les risques opérationnels ayant une incidence négative sur le processus d'élaboration des états financiers, il est donc nécessaire que des moyens palpables soient disponibles pour être en mesure de les contrôler. L'ensemble des moyens palpables à mettre en place par l'organisation pour éviter de faire face à de tels risques forme le dispositif de maîtrise (ou de contrôle) de ces risques. A cet égard, le contrôle interne joue un rôle primordial. Mais, on a souvent tendance à penser que l'existence d'un dispositif même approprié ne doit pas être vue comme une fin en soi. Un dispositif doit, en effet, être correctement appliqué, et surtout revu régulièrement pour juger le degré d'assurance qu'il permet d'obtenir.

1.3.1. Définition du contrôle interne

Selon MADERS & al (2006 : 112) et SAMBE & al (2003 : 74), le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la protection de son patrimoine et ;

- la fiabilité des enregistrements comptables et des états financiers qui en découlent.

1.3.2. Objectifs du contrôle interne du processus d'élaboration des états financiers

Les objectifs du contrôle interne du processus d'élaboration des états financiers découlent des objectifs du contrôle interne de l'entreprise. Le CNCC in MADERS & al (2006 : 113) et SAMBE & al (2003 : 74) définissent quatre objectifs le concernant:

- la fiabilité et l'intégrité des états financiers,
- la protection du patrimoine,
- l'efficacité et l'efficience des activités et ;
- le respect des lois et règlements.

Tous ces objectifs ne peuvent être atteints que si les principes fondamentaux du contrôle interne sont respectés.

1.3.2.1. Principes du contrôle interne

La mise en place d'un contrôle interne efficace repose sur le respect de ses principes fondamentaux qui sont (FAYEL & al, 2005 : 348 ; MADERS & al, 2006 : 113-115 ; MIKOL, 1999 : 143 ; BARRY, 2004 : 12 ; OBERT & al, 2007 : 472 ; COOPERS & al, 2002 : 74):

- **l'organisation** : elle doit être bien conçue. Cela suppose qu'il doit y avoir notamment: un organigramme et un manuel des procédures permettant de définir la place et les tâches de chacun, ses pouvoirs et ses responsabilités, les schémas de circulation et les délais de transmissions des informations, la périodicité du traitement des opérations ;
- **la séparation des fonctions** : le cumul de certaines fonctions telles que celles de décisions, de détention matérielle, de comptabilisation et de contrôle est sujet aux risques opérationnels. Ces fonctions ne doivent donc pas être exercées par une seule et même personne ;
- **la qualité du personnel** : le personnel en place doit avoir la compétence nécessaire, l'honnêteté et être disponible;

- **l'intégration** : les procédures en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés ;
- **la permanence**: la mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes ;
- **l'universalité** : cela signifie que le contrôle interne touche toutes les opérations ou toutes les activités dans l'entreprise, en temps voulu et en tout lieu ;
- **l'indépendance** : cela signifie que les objectifs du contrôle interne peuvent être atteints indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ;
- **l'information** : l'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communication et la vérifiabilité ;
- **l'harmonie** : le contrôle interne en place doit être en adéquation avec les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

1.3.3. Dispositif de maîtrise des risques liés au processus d'élaboration des états financiers

Pour que les états financiers répondent aux objectifs et caractéristiques qui leur sont assignés, l'entité doit mettre en place des dispositifs efficaces de contrôle interne. A défaut, les risques ne pourront être gérés d'une façon cohérente et efficace (IFACI, 2004 : 14). Les dispositifs de maîtrise des risques d'une entité peuvent être regroupés suivant six rubriques (RENARD & al, 2006 : 153). Ce sont : les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures et la supervision.

1.3.3.1. Les objectifs

Les objectifs doivent être au préalable définis pour qu'ils puissent être atteints, et ceci en harmonie avec les orientations en matière de contrôle interne. Pour cela, ils doivent être en cohérence avec l'activité, ils doivent aussi être clairs et mesurables. Les manquements à l'égard de ces principes doivent constituer des faiblesses du dispositif.

1.3.3.2. Les moyens

Les moyens permettent la réalisation des objectifs fixés. Ils doivent, de ce fait, être adéquats. Il peut s'agir d'un personnel intègre et disponible disposant des compétences techniques, d'un savoir faire, de l'expérience et maîtrisant les lois et réglementations applicables aux états financiers (YAÏCH, 2006 : 2 ; MARTIN & al, 2006 : 3). Il peut s'agir également d'un référentiel comptable (FAYEL & al, 2005 : 22) ou encore d'autres instruments de travail adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé (AMF, 2006 : 15).

1.3.3.3. Le système d'information

Le système d'information doit être performant, de façon à permettre une réalisation fidèle, exhaustive, correcte et à temps des travaux à effectuer, favorisant l'obtention des informations fiables et de qualité (BARRY, 2004 : 236). De la sorte, leur communication auprès des destinataires leur permettra d'assumer leur responsabilité de façon efficace (COOPERS & al, 2002 : 83). Le logiciel utilisé ne doit jamais faire l'objet de modification quelconque de la part de l'entreprise (MIKOL, 1999 : 137). Le système d'information doit être protégé efficacement et être maîtrisé en vue d'assurer la conservation des informations à stocker. Pour cela, il doit exister des règles précises en matière d'accès au système, de validation des traitements et de procédure de clôture, de conservation de données, et de vérification des enregistrements (OBERT & al, 2007 : 486).

1.3.3.4. L'organisation

L'organisation en place doit fournir le cadre dans lequel les activités devront se dérouler normalement. Toutes les structures doivent être décrites dans un organigramme à jour (SCHICK & al, 2001 : 38). Les tâches, les fonctions, les responsabilités et les pouvoirs doivent répondre à un besoin de l'entreprise. Ils doivent, d'ailleurs, être clairement définis, connues de tous et respecter la règle de séparation des tâches. Les responsables doivent encourager la rotation interne du personnel (PIGE, 2001 : 43-48). L'organisation comptable en place doit être organisée de manière efficace pour être à même de fournir de l'information financière requise (YAÏCH, 2006 : 1). Pour cela, il doit exister des calendriers d'élaborations d'informations financières et des circuits d'informations ainsi que des contrôles sur leurs

prises en œuvre (OBERT & al, 2007 : 486). Il doit également exister des méthodes d'archivage de documents (VERDALLE & al, 2006 : 74). Le service comptable doit être, toutefois, avisé de la réalisation des opérations par les autres services en amont pour éviter des pertes d'informations (BARRY, 2004 : 43).

1.3.3.5. Les procédures

Les procédures indiquent la manière dont une action ou un processus doit être réalisé. Elles doivent être définies et concerner toutes les activités (PIGE, 2001 : 47, 62). Elles doivent également être formalisées à travers un manuel mis à jour régulièrement pour permettre à des intervenants de le consulter (MADERS & al, 2006 : 116). Ainsi, les procédures du processus d'élaboration des états financiers doivent donc être commodes et connues des personnes intéressées, ce qui enlèverait tout au moins le risque de pouvoir se tromper. Elles doivent concerner toutes ses étapes.

1.3.3.5.1. Procédures d'établissement de la balance avant inventaire

Pour que la situation présentée en fin d'exercice et dont la balance avant inventaire doit permettre de s'assurer soit exacte, les procédures en place doivent donner l'assurance que (FAYEL & al, 2005 : 349 ; VERDALLE & al, 2006 : 14) :

- toutes les opérations réalisées au cours de l'exercice sont enregistrées ;
- tous les enregistrements sont réels ;
- les montants erronés ne sont pas enregistrés.

Cela suppose donc que (SCHICK & al, 2001: 58-140; BARRY, 2004: 31-140; BARRY, 2007: 91 ; OBERT & al, 2007 : 486):

- il existe des circuits d'informations et des délais de transmission ;
- le Service comptabilité est avisée des opérations réalisées par les services en amont;
- il existe de contrôle régulier de la centralisation ;
- les justificatifs reçus font l'objet d'un contrôle systématique ;
- les justificatifs non conformes ou comportant des erreurs sont retournés aux services intéressés, et pourront faire rapidement l'objet d'un retour ;
- les supports adéquats font l'objet de saisie à l'aide du journal, et au jour le jour;

- les écritures comptables passées sont revues et validées par un responsable ;
- les comptes sont régulièrement analysés, justifiés ;
- les erreurs portant sur ses comptes sont corrigées;
- les supports des opérations comptabilisées sont bien conservés ;
- la balance avant inventaire est éditée dans les délais.

1.3.3.5.2. Les procédures de prises d'inventaires extracomptables

Les prises d'inventaires extracomptables en fin d'année ont pour objet de compléter les écritures passées tout au long de l'année afin de déterminer un résultat reflétant la situation exacte (FAYEL & al, 2005 : 250). En conséquence, les procédures en place doivent favoriser une meilleure estimation des éléments du patrimoine (BARRY, 2004 : 73-118, 148 ; SCHICK & al, 2001 : 61- 144, FAYEL & al, 2005 : 349). Pour cela, elles doivent donner l'assurance que :

- les inventaires physiques sont bien préparés et tenus, en fin d'année ;
- les résultats de l'inventaire réalisé sont bien saisis ;
- les résultats de cet inventaire sont réels ;
- la méthode utilisée lors de l'évaluation des existants est conforme.

1.3.3.5.4. Procédures de comptabilisation des régularisations

Ces procédures concernent toutes les tâches relatives à la comptabilisation des écarts décelés à partir de l'inventaire physique et devant servir à corriger les soldes des comptes de la balance avant inventaire pour qu'ils reflètent la situation réelle de l'entreprise (FAYEL & al, 2005 : 251). Le dispositif en place doit donner l'assurance (BARRY, 2004 : 65- 106 ; SCHICK & al, 2001 : 60 ; FAYEL & al, 2005 : 21 ; BARRY, 2007 : 91) :

- tous les ajustements des soldes sont bien saisis ;
- les anomalies sont corrigées par un responsable ;
- les ajustements erronés ne sont pas saisis.

1.3.3.6. La supervision

Le travail effectué ou à effectuer doit être supervisé à chaque étape pour assister les collaborateurs, les reconforter et s'assurer de sa concordance avec les objectifs fixés. La supervision permet de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. Elle peut se réaliser notamment dans l'approbation finale des transactions et la vérification des contrôles de base, pour s'assurer de la pertinence des documents transmis le long du circuit et du suivi et de la correction des anomalies qui puissent apparaître (PIGE, 2001 : 45).

1.3.4. Evaluation du dispositif du contrôle interne

La mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques ne doit en aucun cas être reconnue comme une fin en soi (IFACI, 2004 : 18). Il doit, plutôt, faire l'objet de revue régulière pour s'assurer qu'à tous les niveaux, les objectifs pourront être atteints (RENARD & al, 2006 : 145-149). Il convient, pour cela, de respecter les phases suivantes (MIKOL, 1999 : 130-149 ; DAYAN & al, 2004 : 931) :

- la prise de connaissance de l'entreprise ;
- la prise de connaissance du système,
- la description du système,
- la vérification de l'existence du système,
- l'évaluation des risques liés à leur conception,
- la vérification de leur bon fonctionnement.

1.3.4.1. La prise de connaissance générale de l'entreprise

Cette prise de connaissance permet d'avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité. Elle se réalise notamment à travers la documentation de l'entreprise (les rapports d'activités, le règlement intérieur, les décisions du Conseil d'Administration, etc.), le questionnaire de prise de connaissance générale de l'entreprise, l'entretien avec toute personne en liaison avec l'entreprise.

1.3.4.2. La prise de connaissance du processus d'élaboration des états financiers

Cette phase permet d'acquérir une bonne compréhension du circuit de traitement de l'information, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les états financiers de l'entreprise. Elle se fait par l'entretien avec les personnes des services concernés, l'analyse du manuel des procédures s'il existe, la consultation de certains documents de l'entreprise.

1.3.4.3. Description des procédures

Cette phase s'effectue en référence à des informations collectées lors de la phase précédente. Elle permet de savoir comment sont accomplies les opérations étudiées. Pour ce faire, le réviseur a le choix entre le narratif et le flowchart.

1.3.4.4. Vérification de l'existence des procédures

Cette phase a comme but de soutenir que le descriptif fait au stade précédent représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par l'entreprise. Pour ce faire, l'auditeur choisit une quantité restreinte d'opérations et vérifie que les contrôles prévus sont procédés. On parle alors de test d'existence ou de conformité.

1.3.4.5. Evaluation préliminaires des procédures

Cette phase permet à l'auditeur de se faire une opinion de la qualité des procédures. Ce dernier apprécie l'adéquation des traitements et des contrôles mis en œuvre. Il s'assure, au cours de cette évaluation, que la conception de la procédure élimine les risques de fraude et de pertes. Il détermine, de ce fait, les points forts et les points faibles dus à la conception des procédures. Pour cela, il peut recourir au questionnaire de contrôle interne (QCI) et à la grille de séparations des tâches.

1.3.4.6. Vérification des points forts

Elle se fait par le test de permanence et permet de s'assurer que les points forts ont fonctionné de façon constante. Il sort de ce test : les faiblesses d'application des procédures. Aussi,

l'auditeur choisit au hasard un nombre significatif d'opérations entièrement traitées à l'aide des procédures étudiées.

1.3.4.7. Evaluation définitive du dispositif

Elle fait suite aux différents tests de contrôle effectués. Le reviseur est ainsi amené à faire la synthèse des points forts et des points faibles, découlant soit d'un défaut de conception ou soit d'une mauvaise application du système. Cette synthèse va lui permettre de déterminer l'impact de ces forces et faiblesses sur la qualité des informations financière et décider de la confiance à accorder au dispositif de contrôle.

Conclusion chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté notamment : les notions de processus d'élaboration des états financiers, de risques opérationnels et de dispositif de contrôle.

Dans l'ensemble, nous nous sommes rendu compte du rôle, aussi, important que peut jouer le dispositif de contrôle. Lorsqu'il est pertinent et correctement appliqué, il permet au processus d'élaboration des états financiers de s'assurer de l'atteinte de ses objectifs. A défaut, les risques opérationnels peuvent surgir, et les chances de produire des états financiers annuels fiables devenir faibles. Le dispositif de maîtrise des risques du processus d'élaboration des états financiers doit donc être intégré dans la gestion de l'entreprise en vue de garantir ses aptitudes. Il doit pour cela être revu régulièrement. D'où l'utilité de recourir à des outils telle que la cartographie pour se servir d'orientation, de temps à autre, sur sa situation.

Mais, l'on admet habituellement que la cartographie doit être bien conçue pour que les objectifs puissent être atteints. Finalement, ça sera tout l'enjeu actuel du management des risques qui doit passer par plusieurs étapes comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Pour que les états financiers répondent aux objectifs et caractéristiques qui leurs sont assignés, il va falloir que les risques opérationnels du processus à l'origine de son élaboration soient à même d'être maîtrisés. Pour cela, ces risques doivent être auparavant identifiés, évalués puis structurés. Une des solutions privilégiées, dans ce cas, est l'usage de la cartographie des risques. Celle-ci constitue une étape préparatoire à la définition d'un processus de management des risques. Sa mise en place requiert l'appel à plusieurs méthodes et à plusieurs outils. Ce chapitre essayera de nous éclaircir sur cette notion et de nous présenter les différentes étapes de son élaboration.

2.1. La notion de cartographie des risques

Dans cette section, nous exposerons : la définition de la cartographie des risques, ses objectifs, les motivations conduisant à son élaboration, les facteurs contribuant à son succès et, enfin les différents types de cartographie des risques.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Une cartographie des risques peut être désignée comme un outil de management qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour avoir une vision d'ensemble des risques auxquels elle s'expose (MOREAU & al, 2002 : 123). Elle se présente sous la forme d'un graphique à laquelle sont représentés les risques et leurs paramètres. De la sorte, il est aisé d'identifier les plus significatifs et les moins significatifs (IFACI in RENARD, 2006 : 221).

Il existe plusieurs formes de cartographie, adaptées en fonction des objectifs fixés, et selon l'organisation et le mode de communication de l'entreprise (MOREAU & al, 2002 : 124). Toutefois, ces représentations ne sont que des états des lieux des risques à un moment donné ; elles doivent donc être revues, adaptés et améliorés constamment en fonction de l'évolution du contexte et des activités pour ne pas être inopérante (JIMENEZ & al, 2008 : 64-65 ; RENARD & al, 2006 : 143 ; MOREAU & al, 2002 : 134).

2.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

Selon RENARD & al (2006 : 148) et JIMENEZ & al (2008 : 116), la cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants :

- inventorier tous les risques ;
- les hiérarchiser ;
- fournir une vision d'ensemble aux décideurs ;
- orienter les stratégies d'action ;
- suivre l'efficacité des actions mises en œuvre ;
- communiquer sur les résultats.

2.1.3. Les motivations d'établissement d'une cartographie

Plusieurs facteurs peuvent inciter les dirigeants d'entreprises à élaborer une cartographie des risques plutôt qu'à chercher à user d'autres outils de gestion des risques. Parmi ces facteurs, nous pouvons citer le fait que (KEREBEL, 2009 : 52 ; CURABA & al, 2009 : 160):

- la cartographie sert de boussole pour les organisateurs et informaticiens, d'outils de travail et de reporting pour les directions des risques et de guide de planification pour les auditeurs. La Direction prend conscience de l'étendue de son exposition aux risques et peut piloter ses efforts de réduction/gestion des risques.
- en termes de communication, la cartographie des risques est utile pour justifier de la définition de priorité dans les différentes actions à entreprendre.

2.1.4. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à la réussite d'une cartographie des risques. Ils se présentent comme suit (LENEL & al, 2009 : 4 ; IFACI, 2006 : 13 ; MOREAU & al, 2002 : 136 ; LACROIX & al, 2007 : 31):

- le degré de prise en compte de la thématique du risque dans les orientations ;
- l'appui et l'implication de la Direction générale, qui doit donner l'impulsion à l'ensemble du dossier, mais surtout créer les conditions et mettre en place les moyens

à réaliser cette cartographie des risques, ce qui passe inévitablement par l'allocation de ressources dédiées;

- la capacité à mobiliser les interlocuteurs sur une période restreinte ;
- la création d'un climat de confiance au sein de l'équipe projet, appuyé par une communication efficace autour du caractère « auto évaluatif » de l'exercice ;
- la clarification au préalable des objectifs poursuivis ; permet d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter,
- la désignation d'un Risk Manager pour guider les interlocuteurs ;
- la définition d'un langage spécifique à la gestion des risques ; elle permet de ne pas amplifier les différences de perception de risques entre collaborateurs impliqués ;
- le coût et le temps ; besoin d'optimiser organisation, planning et méthodologie ;
- le recours à des consultants en tenant compte du temps imparti.

2.1.5. Les types de cartographie

Plusieurs types de cartographies des risques peuvent exister dans une entreprise. Et le choix du type dépend du type d'étude de risque menée. Pour cela, deux grandes options se présentent (LENEL & al, 2009 : 5 ; MARESCHAL, 2003 : 17) :

- la cartographie globale et ;
- la cartographie thématique.

2.1.5.1. La cartographie globale

La cartographie globale cherche à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe). Elle permet de réunir, hiérarchiser, et comparer des risques différents pour une même organisation.

2.1.5.2. La cartographie thématique

La cartographie thématique à la différence de celle globale se limite à un domaine particulier. Elle peut être réalisée, par exemple, sur les risques des systèmes d'information, les risques juridiques, ou les risques liés à la mise en place d'un projet particulier au sein de l'entreprise.

C'est sur ce second type de cartographie que nous allons mettre l'accent car c'est elle qui nous intéresse le plus. Dans ce type de cartographie, nous pouvons noter plusieurs autres

formes de cartographie qui peuvent être soit un spectre, un polygone, une matrice ou tout simplement un tableau.

2.2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Selon RENARD (2003 : 100), « il existe de nombreuses démarches d'élaboration de cartographies qui varient en fonction de l'activité exercée, mêmes si quelques constances existent partout ». Ainsi, les démarches et les techniques utilisées sont fonction des objectifs recherchés par les entreprises. A travers cette section, nous révélerons : les approches d'élaboration de la cartographie des risques, les étapes clés de la construction d'une cartographie des risques et l'analyse du tableau de synthèse.

2.2.1 Les différentes approches de cartographie des risques

Dans le cadre d'une démarche de cartographie, il est possible de distinguer parmi les nombreuses méthodes possibles plusieurs approches. Selon RENARD (2003 : 100), MOREAU & al (2002 : 42), LECLERC & al (2003 : 6), et IFACI (2006 : 14), les différentes approches en termes de cartographie des risques sont les suivantes :

- l'approche Bottom up ;
- l'approche Top Down ;
- l'approche combinée ;
- l'approche par le benchmarking.

2.2.1.1. L'approche Bottom up

Cette approche, dite ascendante, consiste en l'identification des risques par les opérationnels qui les soumettent ensuite à la hiérarchie dont la charge est de déterminer les plans de correction. Selon KEREBEL (2009 : 59), cette approche est « la réalisation d'une cartographie du risque à partir du terrain ». Il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie comme nous la montrera la figure ci-dessous. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interviews. Et cette approche est le plus souvent utilisée lors d'une cartographie globale. (IFACI, 2006 : 14).

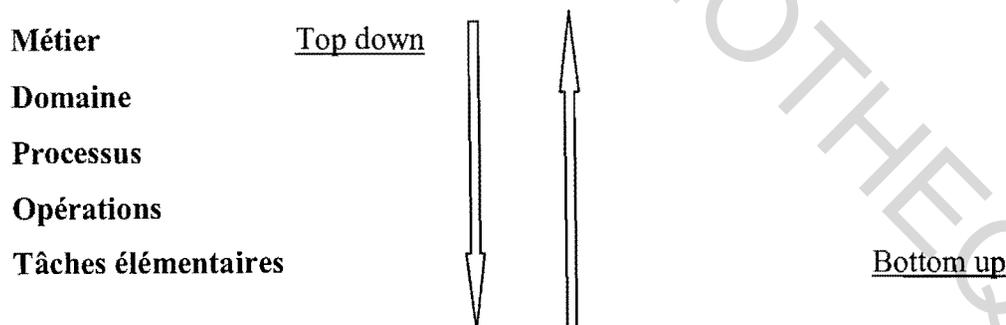
2.2.1.2. L'approche Top down

L'approche Top down, ou descendante, procède comme son nom l'indique, de haut en bas. Elle se présente comme l'inverse de l'approche Bottom up. C'est la hiérarchie qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels. Cette approche est souvent utilisée pour une démarche thématique et peut se faire par questionnaire (IFACI, 2006 : 14).

2.2.1.3 La combinaison des deux démarches

Dans la mise en pratique de cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches Top down et Bottom up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels. Selon RENARD (2003 : 101), la meilleure méthode est celle qui concilie les deux. Elle consiste, pour chaque responsable assisté du « risk manager » ou de l'audit interne, à définir les risques de son activité. Les démarches de Top down et Bottom up peuvent être représentées à l'aide du schéma qui suit.

Figure 1 : Présentation combinée des démarches Top down et Bottom up



Source : IFACI (2006 : 14)

2.2.1.4. L'approche par le benchmarking

Cette approche consiste à mener une campagne de collecte des bonnes pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet de se faire une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer (JIMENEZ & al, 2008 : 103).

2.2.2. Etapes d'élaboration d'une cartographie des risques

Pour bien suivre les risques qui influent sur les politiques des entreprises, certains dirigeants font dresser leurs cartographies. Leurs conceptions se réalisent en référence permanente avec la typologie des risques afin de veiller à ne pas omettre certains risques (IFACI, 2006 : 16). Pour chaque cas, les étapes d'élaboration sont nombreuses, changeant le plus souvent d'un auteur à un autre, allant du plus simple au plus complexe (RENARD & al, 2006 : 141). Aussi, pour mieux élaborer notre démarche référentielle, nous avons jugé utile de réaliser une synthèse de points de vue de différents auteurs sur les étapes de construction d'une cartographie des risques, à l'aide d'un tableau. Le tableau n°2, ci-après, nous la présente.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : synthèse des différents auteurs

Phases\Auteurs	Etapes	Ifaci (2006 :19)	Jimenez & al (2008 : 65)	Maders & al (2004 :91)	Renard & al (2006 : 141, 176)	Curaba & al (2009 : 160)	Moreau & al (2002 : 163)	Amar & al (2003)	Nicolet & al (2005 :51)
Préparation	Prise de connaissance générale de l'entreprise		X		X				
	Prise de connaissance de l'activité concernée		X		X				
	Analyse de l'activité concernée	X	X		X	x	x		
	Elaboration d'une nomenclature des risques		X	x	X				
Réalisation	Identification des risques	X	X	x	X	x	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	x	X	x	X	X	X
	Appréciation globale de chaque risque de l'activité			x	X				X
	Hiérarchisation des risques	X	X	x	X	x		X	X
	Matrice des risques	X	X	x	X	x	x	X	X
Action	Définition et mise en place du plan d'actions	X	X	x		x	x	X	
Reporting	Reporting sur les risques résiduels et le plan d'actions		X	x				X	
Suivi évaluation	Vérification de l'efficacité du plan d'action		X	x		x	x	X	
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche	X	X			x			

Source : nous-mêmes

2.3 Analyse du tableau de synthèse

Le tableau ci-dessus nous permet de réaliser une analyse des différentes phases et étapes proposées par les différents auteurs en ce qui concerne l'élaboration d'une cartographie des risques. Dans l'ensemble, la conduite de cette mission comporte les phases en suivant l'ordre qui suit :

- la phase de préparation ;
- la phase de réalisation;
- la phase d'action ;
- la phase de reporting ;
- la phase de suivi évaluation et ;
- la phase de mise à jour de la démarche.

2.3.1. La phase de préparation

Au cours de cette phase sont réalisés (MADERS & al, 2006 : 226 ; IFACI, 2006 : 19 ; JIMENEZ & al, 2008 : 64 ; MOREAU & al, 2002 : 134-135, 163 ; RENARD & al, 2006 : 131, 208):

- la prise de connaissance de ce qui figure dans les guides d'audit et les référentiels ;
- la préparation des moyens nécessaires ;
- le contact avec les futurs interlocuteurs ;
- la prise de connaissance de l'entreprise ;
- la prise de connaissance de l'activité concernée;
- l'analyse de l'activité concernée.

2.3.2. La phase de réalisation

Cette phase est la plus importante du processus et représente la mise en œuvre de la démarche. Elle est retenue à l'unanimité par les différents auteurs. C'est dans cette phase que se prennent les décisions en matière de gestion des risques et se dessinent les priorités du management. Ses différentes étapes sont :

- l'identification et l'analyse des risques ;
- l'évaluation des risques ;

- la hiérarchisation des risques ;
- la formation des tableaux des risques.

2.3.2.1. Identification et analyse des risques

Cette étape d'identification des risques est à la fois simple et à incidences multiples, demandant d'y porter une attention soutenue (MADERS & al, 2006 : 46). Elle est nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs (IFACI, 2006 : 19). Pour cela, plusieurs techniques ont été mises sur pied pour identifier les risques (COOPERS & al, 2002 : 59). L'entité peut selon ses objectifs utiliser celle qui la convient la mieux (BARTHELEMY, 2004 : 47), en prenant en compte des facteurs de ceux-ci, voire de leurs aggravations (COOPERS & al, 2002 : 60).

2.3.2.1.1. Méthodes d'identification des risques

Il faut choisir une méthode pour identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée. Ces méthodes sont entre autres :

- **l'identification basée sur les scénarios** : elle consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier et de spécialistes de la gestion des risques. La construction des scénarios combine l'ensemble des facteurs de risque (key risk indicator) d'une situation donnée. On effectue ensuite des simulations en faisant varier ces facteurs (NICOLET & al, 2005 : 51).
- **l'identification basée sur l'atteinte des objectifs** : il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus (IFACI, 2006 : 19).
- **l'identification par les tâches élémentaires** : cette approche répond à la question : Que se passerait-il si une tâche est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue des auditeurs car ils l'utilisent lors de la construction du questionnaire de contrôle interne (RENARD, 2006 : 176).
- **l'identification par l'analyse historique** : c'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques (MCNAMEE, 1998 : 13).

- **l'identification par l'analyse de l'environnement** : c'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (MCNAMEE, 1998 : 13).
- **l'identification basée sur les check-lists** : c'est une méthode par laquelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences (CURABA & al, 2009 : 78).
- **l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter (MCNAMEE, 1998 : 13).

2.3.2.1.2. Outils d'identification des risques

Les outils d'identification des risques sont nombreux. Nous pouvons distinguer :

- **le questionnaire** : le choix du questionnaire est souvent fait pour l'identification des risques. Il est administré dans un premier temps aux opérationnels et une analyse est par la suite faite par les spécialistes (LECLERC & al, 2003 : 9).
- **le narratif** : c'est la description simple des fonctions de l'activité, elle permet de dérouler toutes les opérations (MIKOL, 1999 : 149).
- **le flow-chart** : il facilite la compréhension des processus et leur critique. Pour ce faire, on représente physiquement la succession des phases, elles-mêmes découpées en tâches, les intervenants, les supports utilisés et les liaisons entre les phases (MADERS & al, 2006 : 61).
- **le tableau d'identification des risques** : ce tableau a la particularité de donner une évaluation sommaire du risque attachée à la tâche comme le montre le tableau n°3.

Tableau 3 : Tableau d'identification des risques selon Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de *contrôle interne	Constat**
Valorisation des stocks	S'assurer que les stocks sont correctement valorisés	- Valorisation des stocks erronée - Provision erronée	F M I	- Existence des règles formalisées en matière de valorisation des stocks	Non Oui

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

*dispositifs de contrôle interne devant exister pour faire échec au risque identifié

**Existence oui ou non du dispositif identifié

Source : inspiré de Renard (2006 : 226) et Schick (2001 : 118).

2.3.2.2 Evaluation des risques

Les risques identifiés et analysés doivent faire l'objet d'une évaluation. Le problème se pose en ce qu'il faut savoir comment estimer le risque (IFACI, 2006 : 24). Pour cela, deux méthodes existent : la méthode quantitative et celle qualitative (DESROCHES & al, 2003 : 58). Et aucune d'entre elles ne s'impose. « On trouve de tout : du bon comme du mauvais » (CURABA & al, 2009 : 75).

2.3.2.2.1. Méthode quantitative

Cette méthode consiste à évaluer le risque caractérisant un événement redouté selon sa probabilité et la mesure de sa gravité (DESROCHES & al, 2003 : 59). Généralement précise, elle est utilisée dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives (IFACI, 2006 : 78 ; RENARD & al, 2006 : 180). Pour ce faire, elle fait recours notamment à des moyens statistiques (DESROCHES & al, 2003 : 59), plus rigoureux et dont « on ait toujours besoin d'aller plus loin dans des analyses complexes et des tableaux aux multiples entrées » (RENARD & al, 2006 : 180-218). Toutefois, la méthode quantitative reste difficile à appliquer en raison de la diversité des risques, et également compte tenu du fait qu'elle peut s'avérer inappropriée dans certains cas (IFACI, 2006 : 20), ne permettant parfois pas notamment de constituer des données suffisantes pour le pilotage de ces risques (NICOLET & al, 2005 : 51).

2.3.2.2.2. Méthode qualitative

La méthode qualitative traite essentiellement de la nature de la gravité des risques (DESROCHES & al, 2003 : 58). Elle peut être réalisées pour des cas où les risques sont difficiles à appréhender ou à quantifier (IFACI, 2006 : 41 ; BAPST & al, 2002 : 11) ou encore lorsque l'on ne dispose pas de données statistiques suffisantes pour réaliser une évaluation chiffrée (NICOLET & al, 2005 : 51). Pour chaque risque, l'évaluation se réalise au regard de (RENARD & al, 2006 : 141 ; JIMENEZ & al, 2008 : 65) :

- l'appréciation de son impact potentiel (gravité) et ;
- l'appréciation de sa fréquence de survenance (probabilité).

A cet égard, l'évaluation d'un risque consiste donc à produire des informations justifiables sur ses paramètres (NICOLET & al, 2005 : 52 ; JIMENEZ & al, 2008 :65). Pour cela, elle doit être précédé d'un ensemble de travaux de recherche et d'analyse d'informations dans le but de confirmer ou d'étayer le résultat obtenu (JIMENEZ & al, 2008 : 65 ; RENARD & al, 2006 : 399).

Cette évaluation peut se procéder en deux phases (IFACI, 2006 : 25 ; RENARD & al, 2006 : 143):

- dans un premier temps, le risque est considéré en supposant l'organisation complètement passive : risque brut (également nommé risque inhérent ou risque intrinsèque ou risque spécifique) puis;
- dans le second, le risque est considéré en supposant les mesures de maîtrise déjà en place : risque résiduel.

Au cours de ces deux phases, les appréciations des risques sont du ressort des opérationnels « qui en appréhendent plus aisément les impacts » et les personnes en charge de la cartographie pour approuver les hypothèses retenues en termes d'impact et de fréquence (IFACI, 2006 : 24). Pour cela, ces derniers « n'ont pas intérêt à rentrer dans les détails des savants calculs » (RENARD & al, 2006 : 218). En raison des difficultés rencontrées, des appréciations telles que : « faible », « moyen », « élevé » leurs sont attribuées (RENARD & al, 2006 : 142; JIMENEZ & al, 2008 : 242). Et ceci en relation avec les valeurs des métriques (impact et probabilité) dont le produit désigne la criticité (PIGNAULT & al, 2003 : 67), un

important indicateur de l'acuité du risque. Ainsi, des échelles d'appréciation telle que celle prônée par MADERS & al (2006 : 49-68) contenant des cotations de 1 à 5 peut être utilisée.

L'évaluation des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers se fera comme chez IFACI (2006 : 24) : elle va être qualitative avant d'être quantitative. La méthode d'évaluation du contrôle interne va obéir à celle décrite au chapitre 1.3.4.

2.3.2.3. Hiérarchisation des risques

Les risques identifiés et évalués doivent être hiérarchisés, et ce pour faciliter leur gérance (CURABA & al, 2009 : 100). Cette hiérarchisation, « du risque le plus fort au risque le plus faible » (NICOLET & al, 2005 : 51), tient compte de leur criticité.

2.3.2.4. Matrice des risques

Pour chaque couple de gravité et de probabilité, on obtient un risque auquel on associe une criticité. Les risques et leurs criticités sont présentés à l'aide d'un tableau, une matrice, et classés par rapport à leurs gravités. Ceci permet d'avoir rapidement une vision globale des éléments susceptibles d'empêcher la bonne marche de l'activité et le degré de leur maîtrise estimé (JIMENEZ & al, 2008 : 63).

La cartographie des risques se présente donc sous la forme d'une matrice. Sa lecture et son interprétation va permettre d'élaborer des stratégies pour y faire face. Les risques classés sont communiqués à tous les niveaux de l'entreprise pour leur prise de connaissance, devenant ainsi un véritable outil de pilotage interne (IFACI, 2006 : 18 ; BAPST & al, 2002 : 36). Les risques ou encore les activités jugées trop risquées devant être traités en priorité sont identifiés (AMAR & al, 2003 : 63 ; JIMENEZ & al, 2008 : 103). Des mesures adéquates peuvent alors être prises pour les ramener à un niveau acceptable (PIGNAULT & al, 2003 : 66), ce qui n'est pas sans conséquences dans la mise en œuvre du dispositif (JIMENEZ & al, 2008 : 103).

Avoir construit la matrice des risques représente donc une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif. Toutefois, elle ne peut être un résultat en soi. Le véritable succès de son

utilisation doit être notamment des plans d'action dont le suivi devant permettre de réduire l'exposition aux risques (AMAR & al, 2003 : 63).

2.3.3. La phase d'action

La phase d'action constitue l'étape au cours de laquelle toutes les actions d'amélioration vont être déployées pour modifier le profil des risques existant tel que figurant au niveau de la matrice, en accordant une priorité aux risques de gravité élevée (MOREAU & al, 2002 : 42 ; BAPST, 2002 : 12). Il va donc être question de ramener les risques résiduels à un niveau acceptable (RENARD & al, 2006 : 289). Cela va se traduire par la définition et la mise en place du plan d'actions devant préciser les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation (JIMENEZ & al, 2008 : 127).

En ce qui concerne les mesures retenues, celles-ci pourront concerner notamment : la mise en place des procédures et des politiques appropriées en matière du dispositif existant (HAMZAOUI, 2005 : 83), le benchmarking à d'autres formes d'organisation (RENARD & al, 2006 : 89) ou encore la détermination des indicateurs de performance (MOREAU & al, 2002 : 60). Ces mesures ne doivent pas constituer, par ailleurs, une « liste des courses » dont l'entreprise ne disposerait pas de moyens (CURABA & al, 2009 : 134).

Les responsables choisis, quant à eux, auront la lourde charge de rendre compte de l'état d'avancement du plan en se servant de fiches de suivi, de tableau de bord ou en produisant des rapports (MADERS & al, 2006 : 182-183). Quant au délai, celui-ci ne devra pas être trop long entre la date de l'annonce et celle de la mise en œuvre des actions (MADERS & al, 2006 : 132).

Toutefois, tout ceci requiert un degré de prise en compte de la gestion du risque dans les objectifs du management. Il sera donc intéressant que ces différentes actions soient prises en compte au niveau des objectifs individuels des managers, et que les acteurs devant le mettre en œuvre puissent évidemment le faire fonctionner (AMAR & al, 2003 : 64 ; MADERS & al, 2006 : 82).

2.3.4. La phase de reporting sur les risques résiduels et le plan d'actions

Etablir un reporting des risques et des performances de manière à rendre compte, en temps réel des différents engagements de l'entreprise constitue un facteur de soutien pour la prise de décision. Le reporting doit donc permettre de suivre les risques (PIGE, 2001 : 110), par le fait qu'il va constituer une première remontée, aux instances de l'entreprise, d'informations relatives aux risques résiduels et au plan d'actions opté. Ces informations devront être de ce fait pertinentes et fiables de telle sorte qu'une fois mises à la disposition de ses destinataires, que ceux-ci parviennent à tirer les meilleures parties de leurs efforts en matière de management (BAPST & al, 2002 : 32).

A cet effet, la qualité et la communication de la matrice jouent un rôle primordial (FRAUTRAT, 2002 : 8). Une bonne qualité de matrice va permettre notamment d'avoir : une grande lisibilité de l'ensemble des risques et des zones de fragilité. On pourra, par exemple, aisément décider des actions à mener sur les risques résiduels de forte gravité (BAUDRIN & al, 2008 : 23).

2.3.5. La phase de vérification de l'efficacité du plan d'action

Un suivi et un contrôle de la mise en œuvre des plans d'action doit être organisé pour permettre de vérifier leur efficacité et leur efficience. Et cela va de l'intérêt de la cartographie construite. En entreprise, le Risk Manager, les auditeurs ou même le responsable de la sécurité sont parfois appelés à jouer ce rôle (MADERS & al, 2006 : 230).

Au cours de cette phase, les différentes actions de progrès mises en place sont suivies, et le rapport d'avancement du plan analysé (MADERS & al, 2006 : 230). Et ceci peut s'effectuer particulièrement sous la forme d'une réévaluation périodique des risques identifiés (MOREAU & al, 2002 : 97) ou encore sous la forme d'une vérification sur le terrain du rapport d'avancement adressé en procédant aux audits, tests, contrôles (MADERS & al, 2006 : 182, 231). A cet effet, les résultats des travaux vont devoir décider de la suite à donner au travail: la mise à jour si nécessaire du plan d'actions (MOREAU & al, 2002 : 97) ou de celle de la cartographie (JIMENEZ & al, 2008 : 224).

2.3.6. Amélioration et mise à jour de la démarche

Avoir finalisé la cartographie des risques de son entreprise représente une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif du contrôle interne. Encore faut-il ensuite, faire vivre cette cartographie des risques en l'actualisant régulièrement. A défaut, et compte tenu de la rapidité de l'évolution de la vie de l'entreprise, cette cartographie deviendrait rapidement inopérante et l'entreprise perdrait le bénéfice de l'investissement réalisé au départ (IFACI, 2006 : 21 ; JIMENEZ & al, 2008 : 103).

Par ailleurs, cette actualisation sera facilitée s'il existe notamment :

- un comité des risques au niveau de l'entreprise ;
- un responsable des risques au sein de chaque entité opérationnelle.

Enfin, des facteurs tels que les évolutions réglementaires, les nouveaux risques, les incertitudes croissantes liées à l'environnement, rendent indispensables cette actualisation.

Conclusion chapitre 2

Tout le long de ce chapitre, nous avons exposé l'importance de la cartographie des risques et les facteurs qui puissent amener vers son succès pour l'entreprise. Dans un monde de plus en plus complexe et imprévisible, en effet, les dirigeants doivent comprendre de l'utilité de la gestion des risques dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans ce cadre, disposer d'une cartographie des risques peut donc constituer un support considérable en raison notamment du choix des actions à entreprendre. D'où la nécessité de réaliser, d'encourager et de participer activement à sa mise en marche.

Cela étant, il est possible d'établir un référentiel en matière de cartographie des risques résultant de la synthèse de plusieurs démarches existantes. Le chapitre n°3 suivant sera alors consacré à l'élaboration d'une démarche référentielle de cartographie des risques adaptés à l'entreprise.

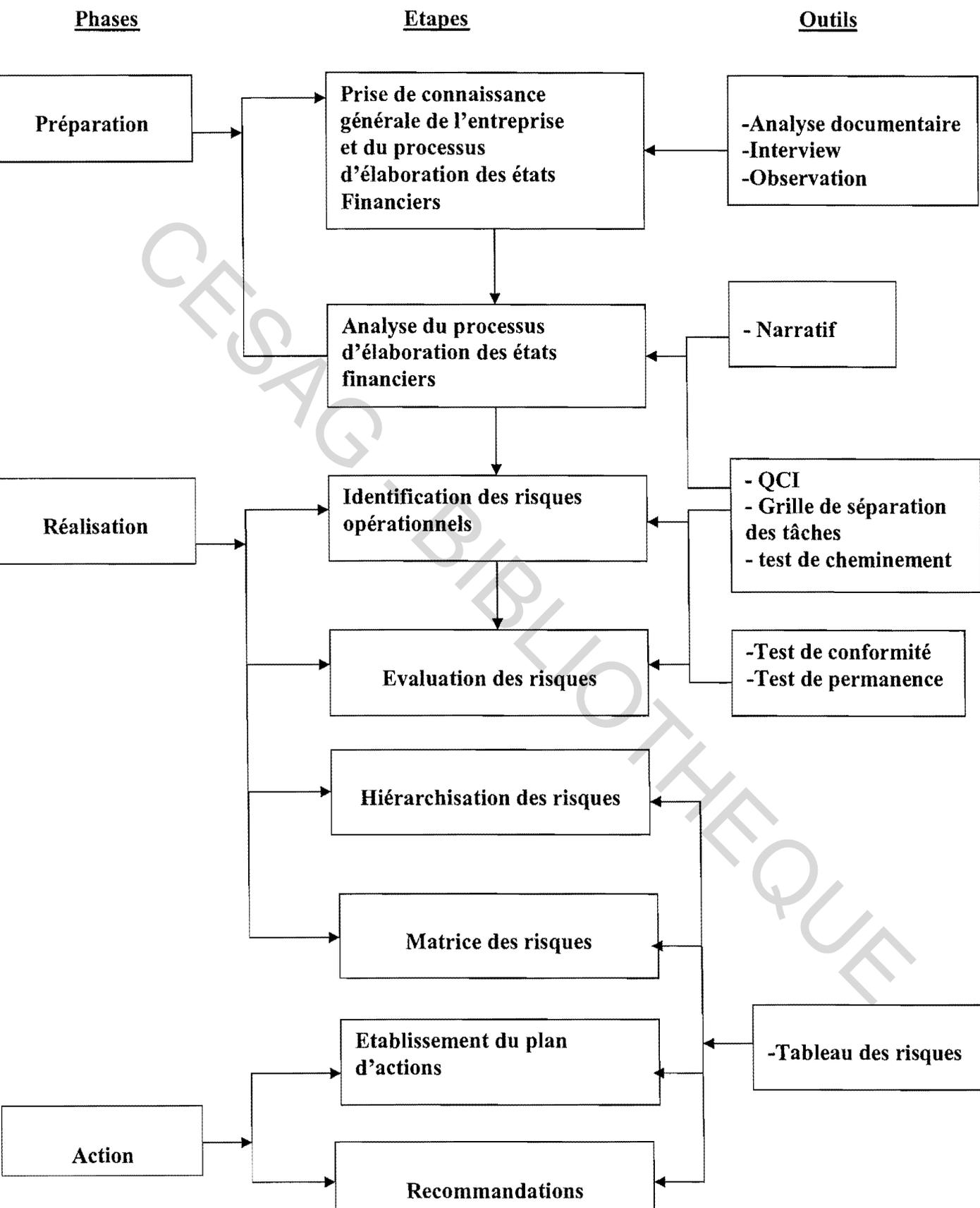
CHAPITRE 3 : MODELE D'ANALYSE

Les chapitres précédents nous ont permis de réaliser une revue de différents points de vue des auteurs sur le processus d'élaboration des états financiers, les risques opérationnels qui y sont liés et la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. A cet effet, les divers enseignements reçus nous ont donné une certaine lucidité pour la constitution d'un modèle d'analyse, base de notre recherche en entreprise. Nous aborderons dans le cadre du chapitre présent : le modèle d'analyse, la population rencontrée et les outils de collecte des données et d'analyse.

3.1. La présentation du modèle d'analyse

La synthèse des différents points de vue des auteurs ont permis d'élaborer notre propre démarche d'élaboration de cartographie des risques composée de cinq phases et neuf étapes. Cette démarche référentielle peut être représentée à l'aide d'un schéma, comme va nous la représenter la figure n° 2 ci-après.

Figure 2 : Modèle d'analyse



Sources : Nous-mêmes

3.2. Population rencontrée

Afin d'avoir un maximum d'informations concernant le processus d'élaboration des états financiers à la SNE, nous avons été obligé de rencontrer différentes personnes. Pour cela, un accent a été mis sur le temps qu'elles ont déjà passé (au moins 5 ans) pour nous aider non seulement à mieux connaître le déroulement de ce processus durant ces années mais aussi à déceler les risques. Les différentes personnes rencontrées ainsi que leurs structures sont présentées à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Récapitulatif des personnes auprès desquelles des informations ont été recueillies et leurs structures

Directions	Départements	Services	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Direction Générale	Audit interne	Finances et Comptabilité	2	2
	Cabinet DG	Secrétariat DG	1	2
Direction Financière et Comptable	Finances	Trésorerie	4	7
		Budget	2	2
	Comptabilité	Comptabilité Générale	11	20
Total			20	33

Source : nous-mêmes

Avec la population rencontrée, nous avons utilisé des outils de collecte de données et ceux d'analyse pour pouvoir comprendre les phénomènes rencontrés.

3.3. Outils de collecte de données et d'analyse

Pour avoir de plus amples informations et pouvoir les analyser, nous avons été obligé d'utiliser des outils de collecte d'information et ceux d'analyse des données.

3.3.1. Outils de collecte d'information

Pour recueillir des informations auprès de la population rencontrée, nous avons réalisé les entretiens, les observations et analyser les documents disponibles.

3.3.1.1. L'entretien

Les entretiens réalisés auprès des agents ont eu pour objectifs d'une part de nous amener à connaître et à comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part d'avoir une idée du processus d'élaboration des états financiers sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne. Ces entretiens ont souvent pris la forme des questionnements libres en raison de la disponibilité des interlocuteurs et nous ont permis particulièrement de pallier l'absence d'un manuel des procédures.

3.3.1.2. L'analyse documentaire

Elle a consisté en l'exploitation des documents existants et nécessaires à l'entité. Les différents types de documents parcourus ont été les suivants : le compte rendu du dernier Conseil d'administration de 2004 (la SNE n'a plus tenu d'autres conseils depuis), les états financiers de 2002 à 2005 (ceux de 2006 et 2007 n'étant pas prêts, une commission travaille pour les rattrapages), les balances générale des comptes de 2008, les rapports d'activités, la charte de l'audit interne, les rapports des missions de la DFC, les pièces et supports comptables des opérations effectuées comptabilisées ou non, les fiches de transmissions des journées à la comptabilité, les registres de transmission du courrier, les talons de chèques, les mémoires, l'organigramme, la convention collective, les statuts.

De fait, tous ces documents nous ont permis d'avoir un aperçu surtout sur l'attention portée par les autorités sur les sujets de nature comptables, le fonctionnement et l'organisation de l'activité comptable au sein de cette entreprise.

3.3.1.3. L'observation

Nous avons souvent effectué des observations, en profitant et du travail quotidien pour 2008 et de celui de la commission de rattrapage des états financiers de 2006 et 2007, pour mieux comprendre la manière dont le processus devait fonctionner sur le terrain notamment :

- la manière dont la Comptabilité était alimentée par les autres services en amont;
- la manière dont les règles et les principes comptables étaient appliqués ;
- la manière dont le travail comptable était exercé en fin d'exercice;
- la manière dont le personnel était dévouée à son métier de comptable.

3.3.2. Outils d'analyse des données

Le narratif, le tableau des risques, les tests de cheminement, de conformité, de permanence, le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches ont fait partie des outils utilisés pour l'analyse des données recueillies.

3.3.2.1. Le narratif

C'est la description simple des différentes activités du processus, comme nous l'avons décrit dans le chapitre 2, il nous a permis de dérouler ses différentes phases et étapes.

3.3.2.2. Le tableau des risques

Le tableau des risques nous a servi dans l'identification des risques opérationnels. Il nous a permis d'associer à chaque tâche, les risques potentiels lorsque l'objectif n'était pas atteint. Devant chaque tâche, ils seront exposés l'objectif fixé, le risque ou les risques encourus, la ou les conséquences opérationnelles, le dispositif approprié, l'existence de ce dispositif. Ce tableau a représenté une copie de celui de RENARD (2006 : 226).

3.3.2.3. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne vise la détermination des forces des faiblesses apparentes du contrôle interne. Pour cela, des questions-types élaborées spécifiquement dans différents ouvrages d'audit ont été utilisées. Ici, la réponse à une question « oui » a indiqué une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente. Chaque force et faiblesse ont fait l'objet des vérifications sur le terrain.

3.3.2.4. Les tests de cheminement ou de conformité

Ils visent à aider à la découverte du processus et à compléter ainsi les travaux d'entretien ou de revue documentaire. Ils nous ont permis de s'assurer de l'application du dispositif de maîtrise des risques.

3.3.2.6. Les tests de permanence

Ces tests nous ont permis de se rassurer que les forces ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens.

3.3.2.7. La grille de séparation des tâches

La grille de séparation nous a permis de nous rassurer que certaines fonctions jugées compatibles ne devaient être exercées par une même personne.

Conclusion chapitre 3

Le présent chapitre nous a permis de mettre sur pied les bases de notre modèle d'analyse. Celui-ci, une compilation faite à partir des études de certains auteurs, nous a donné l'occasion de réaliser nos travaux dans des bonnes conditions à la Société Nationale d'Electricité.

Conclusion de la 1^{ère} partie

Le renforcement de la gouvernance, la recherche constante de croissance et de rentabilité durables et autres sont autant des facteurs qui ont poussé la plupart des grandes entreprises à mettre en place un processus de management des risques. Les autres formes d'entreprises ne doivent pas rester en marge de ces mutations.

La mise en place d'un processus de management des risques implique une adaptation de l'organisation, et une prise en compte plus large du concept de risques dans ses pratiques courantes. De son côté, le management des risques ne peut être efficace que s'il s'inscrit dans le cadre d'un dispositif pertinent mis en place et correctement appliqué.

Dans ce cadre, la cartographie apparaît comme un véritable outil de sensibilisation et de communication. Elle permet, en effet, d'avoir une vision globale des risques affectant le dispositif, nécessaire au management pour l'élaboration de ses plans d'actions. La conception d'une cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers doit donc s'appuyer sur l'appréciation du dispositif de ce dernier, pour constituer une pierre importante dans la résolution des problèmes y relatifs.

C'est dans ce sens que la cartographie des risques opérationnels que nous allons élaborer sur le processus d'élaboration des états financiers à la SNE grâce à notre modèle d'analyse nous aidera à apporter des améliorations ce qui concerne le dit processus dans cette société.

Deuxième partie :

Cadre pratique

Introduction

La revue de la littérature réalisée dans la partie précédente nous a permis d'établir un modèle d'analyse, nécessaire pour la conception d'une cartographie des risques en entreprise. Ce dernier va de ce fait nous servir de guide pour la réalisation de notre travail sur le processus d'élaboration des états financiers à la SNE. Cette réalisation de la cartographie va ainsi faire l'objet de cette deuxième partie.

Pour ce faire, la deuxième partie va avoir droit à trois chapitres. Le chapitre 4 va être consacré à la présentation de la SNE. Le chapitre 5, quant à lui, s'intéressera à la description du dispositif de maîtrise des risques au sein de la dite société, base essentielle de notre travail tandis que le chapitre 6 sera consacré à la réalisation de la cartographie des risques.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DE LA SNE

L'électricité qui est un véritable service public, est également un véritable pôle de développement. Pour cela, dans de nombreux pays, elle demeure toujours l'œuvre des pouvoirs publics. Et la création des entreprises comme la SNE par l'Etat congolais rime bien avec cela. De ce fait, cette dernière se doit d'être performante, ce qui lui permettra de satisfaire les attentes de la population et celles de l'Etat en ce qui concerne ses prestations. En vue de mieux connaître la SNE, nous présenterons dans ce chapitre : son cadre historique et juridique, ses missions et son organisation.

4.1. Cadre historique et juridique de la SNE

Dans cette section, nous parlerons d'abord du cadre historique de la SNE avant d'aborder celui juridique.

4.1.1. Aperçu historique

La SNE a été créée par la loi n°06/76 du 15/06/67 sous l'appellation « Société Nationale d'Énergie ». Et ceci suite à la nationalisation des anciennes sociétés coloniales françaises : l'Union Électrique Coloniale (UNELCO) et la Société Équatoriale d'Énergie Électrique (SEEE) qui avaient le monopôle de production et de distribution d'électricité. Reprenant les actifs de ces anciennes sociétés, la SNE dispose, depuis cette date jusqu'à ce jour, sur toute l'étendue du territoire national congolais du monopôle de production, de transport et de commercialisation d'énergie électrique malgré l'ouverture annoncée par les pouvoirs public. Sa dénomination actuelle de « Société Nationale d'Électricité » date de 1984 (loi n°97/84 du 11/9/1984). Par ailleurs, cette compagnie fait partie avec d'autres, depuis au moins une vingtaine d'années, de la liste des entreprises à caractère public devant être privatisées.

Le Siège-social de la SNE se trouve à Brazzaville, la capitale de la République du Congo. Ce siège-social peut être déplacé sur décision de son Conseil d'Administration.

4.1.2. Forme juridique

La loi portant création de la SNE fait d'elle une entreprise d'Etat à caractère technique, industriel et commercial dotée de la personnalité morale et jouissant d'une autonomie financière. Sa gestion est assurée suivant les règles de la comptabilité privée. Son capital s'élève actuellement à plus 23 milliards de francs CFA, détenu à 100% par l'état congolais. La SNE est placée sous la tutelle du Ministère de l'Energie et de l'Hydraulique.

4.2. Missions de la SNE

La SNE a pour mission : la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité sur l'ensemble du territoire national.

Pour ce faire, la SNE dispose des activités qui sont notamment:

- la réalisation d'infrastructures de production, de transport et de distribution de l'électricité ainsi que leurs entretiens ;
- la vente de l'électricité, que cela soit produite localement ou importée ;
- la formation du personnel en place ;
- l'informatisation de la société.

Elle dispose également des moyens:

- **les moyens matériels** composés essentiellement des terrains, immeubles, barrages hydroélectriques, centrales thermiques, lignes de transport d'électricité HT-MT, réseaux BT, diverses installations électriques, le matériel de transport et divers matériel et mobilier de bureau.
- **les moyens financiers** proviennent essentiellement de la vente d'électricité, des subventions de l'Etat et des emprunts divers.
- **les moyens humains** : l'effectif actuel de son personnel tourne autour de 1500 agents.

4.3. La structure organisationnelle de la SNE

L'organisation actuelle de la SNE date de la dernière session de son Conseil d'Administration (C.A.), session tenue à Brazzaville le 14 décembre 2004. Depuis cette dernière date, il n'a plus été tenu d'autres sessions de C.A. Et cette organisation se présente comme suit :

4.3.1. Le Conseil d'Administration

La SNE est administrée par un CA de douze (12) membres, dirigé par un Président nommé en Conseil des Ministres. Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom et pour le compte de la société dans le cadre de la législation en vigueur. Il délibère sur toutes les questions concernant la gestion de l'entreprise. Normalement, il devrait se réunir au moins une fois par an pour débattre des questions telles que l'adoption des budgets annuels de fonctionnements ou l'approbation des états financiers annuels.

Ces dispositions sur le CA sont définies dans le règlement intérieur de la SNE et rappelées dans les délibérations du communiqué final du CA du 14/12/2004.

4.3.2. La Direction Générale

Elle est animée par un Directeur Général (DG) et constitue l'organe de coordination, d'orientation et de contrôle de toutes les activités de l'entreprise. Le DG de la SNE est nommé en Conseils des Ministres. Et dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, il dispose d'un secrétariat, est assisté par un cabinet dont les composants sont des Conseillers et des Chargés de mission. Il dispose directement d'une autorité sur le Secrétariat général, les directions centrales, certains départements, et les directions départementales et secteurs.

Les départements directement soumis à l'autorité du DG sont au nombre de 3. Il s'agit du Département contrats et Marchés, du Département Développement, Stratégies et Ingénierie, et du Département Audit et Contrôle de Gestion.

4.3.2.1. Le Département Audit et Contrôle de Gestion

Le Département Audit et Contrôle de gestion a pour objectif général de donner à la Direction Générale l'assurance raisonnable que la société est gérée de manière saine et efficace (Charte d'audit interne SNE, 2004 :2). Il compte pour cela quatre services: le Service Audit et Contrôle de Gestion, le Service Audit commercial et Stock, le Service Audit Technique (encore non opérationnel par manque de compétence) et le Service Finances et Comptabilité.

4.3.2.1.1. Le Service Finances et Comptabilité

Ce service nous a permis d'avoir beaucoup de connaissances en ce qui concerne particulièrement le processus d'élaboration des états financiers. C'est au niveau de ce service que les travaux de contrôle et de vérification sont réalisés notamment pour s'assurer de l'efficacité des sécurités de l'activité comptable. C'est également à ce niveau que sont coordonnées les activités d'inventaires. Ses principales attributions sont entre autres :

- la vérification des écritures comptables passées dans les livres (journal, balance, grand-livre) au niveau de la DFC pour s'assurer de leur exhaustivité et de leur régularité ;
- le contrôle sur les applications des procédures et méthodes de gestion édictées par la direction générale ;
- la veille sur la pertinence et l'efficacité du dispositif du contrôle interne

4.3.3. Le Secrétariat Général

Il est dirigé par un Secrétaire Général (SG) chargé d'assurer la bonne administration des ressources de l'entreprise. Il veille à l'efficacité des moyens humains, matériels et financiers en tenant compte des résultats escomptés. Le Secrétariat Générale dispose de quatre départements : le Département Informatique, le Département Achats, le Département Prévention et Sécurité et le Département Etudes et planification.

4.3.4. Les Directions Centrales

Les Directions Centrales sont au nombre de quatre (4): la Direction de la Production et du Transport (D.P.T.), la Direction de la Distribution et de la Commercialisation (D.D.C.) ; la Direction des Ressources Humaines et Gestion du Patrimoine (DRHP) et la Direction Financière et Comptable (DFC).

4.3.4.1. La Direction Financière et Comptable

C'est à cet endroit où nous avons passé la seconde étape de notre étude, il a aussi constitué l'essentiel des travaux réalisés. La DFC a comme fonctions :

- l'élaboration de la politique financière et comptable,
- la gestion rationnelle des finances et l'élaboration des états financiers de la société.

Elle compte deux départements :

4.3.4.1.1. Le Département Finances

Ce département incarne la politique financière de l'entreprise. Il est composé des Services Trésorerie et Budget. Le passage au niveau de ce département nous a permis de prendre connaissance de la circulation des informations en provenance de la trésorerie (caisse d'exploitation, banques) avant leur arrivée au Département Comptabilité.

4.3.4.1.2. Le Département Comptabilité

Le Département Comptabilité participe activement à l'élaboration des états financiers. C'est aussi en ce lieu que nous avons beaucoup plus passé de temps. Ce Département comporte un seul service, le Service Comptabilité Générale. Il est chargé de :

- traduire en comptabilité toutes les opérations réalisées ou engagées par la SNE ;
- exercer en permanence une autorité fonctionnelle sur toutes les structures de l'entreprise dont l'activité recouvre des attributions d'ordre comptable ;
- veiller au respect de la réglementation comptable en vigueur dans l'entreprise.

a) Le Service Comptabilité Générale

Le Service Comptabilité Générale comprend trois divisions : la Division Centralisation, Comptabilité Générale et Comptabilité de trésorerie. Ses différentes tâches sont :

- la tenue et la réalisation de la comptabilité du siège ;
- la centralisation de la comptabilité des directions départementales ;
- la tenue et la réalisation de la comptabilité pour le compte de la Direction Départementale Plateaux-Cuvettes (DDPC) et secteurs.

a-1) La Division Centralisation

La Centralisation assure notamment :

- l'analyse et la proposition des écritures de redressement des comptes émanant des autres divisions ;
- l'élaboration des tableaux d'amortissement ;
- le réajustement des provisions ;
- le réajustement du compte clients avec l'état des impayés en fin de période ;
- la préparation des tableaux de synthèse des états financiers.
- l'analyse et l'apurement des comptes de liaisons, des comptes de virements.

a-2) La Division Comptabilité Générale

La Comptabilité Générale assure :

- pour le compte du siège-social : la comptabilisation de la paie et avantages accordés au personnel, la comptabilisation des achats et celle des immobilisations.
- pour le compte de la DDPC et secteurs : la comptabilisation des opérations effectuées.

a-3) La Division Comptabilité Trésorerie

La Comptabilité Trésorerie est chargée pour le compte du siège de suivre :

- les opérations réalisées au niveau de la caisse d'exploitation ;
- les opérations réalisées au niveau des comptes bancaires ;
- les rapprochements bancaires.

4.3.5. Les Directions Départementales et Secteurs

Au total, il existe cinq Directions Départementales et deux Secteurs secondaires. Ce sont des représentations de l'entité à travers l'ensemble de départements que compte le pays. Ce sont:

- la Direction Départementale de Brazzaville-Pool ;
- la Direction Départementale du Kouilou ;
- la Direction Départementale du Niari ;
- la Direction Départementale Bouenza-Lekoumou ;
- la Direction Départementale Plateaux-Cuvettes (DDPC) et ;
- les Secteurs Sangha et Likouala.

A l'exception de la DDPC et les deux secteurs, les autres Directions Départementales disposent toutes des Services Comptables. Leurs informations comptables parviennent au siège sous une forme finie (balance).

Conclusion chapitre 4

Ce chapitre nous a permis d'avoir une connaissance générale de la SNE. Celle-ci est à l'origine d'un immense service devant satisfaire les attentes de la population et celles des pouvoirs publics. Elle est donc tenue d'être une entreprise publique à caractère technique, industriel et commercial performante. Mais, peut-on être performante si l'on n'est en mesure de disposer des informations de qualité sur sa situation pour d'éventuelles prises de décisions rationnelles ? Nous comprenons, en conséquence, que la SNE est contrainte d'avoir un dispositif de contrôle interne pertinent. Le dispositif de contrôle interne de la SNE va faire l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : DISPOSITIF DE MAÎTRISE DE RISQUES

Pour avoir une gestion efficace des risques, l'entreprise est tenue de mettre en place un ensemble de moyens et des circuits d'informations lui permettant d'atteindre ses objectifs. A contrario, les risques ne pourront pas être gérés de façon cohérente et efficace, et les objectifs ne pourront être atteints. Aussi, les procédures d'élaboration des états financiers en place à la SNE se doivent de permettre à celle-ci de disposer des informations financières de qualité, et disponibles dans des délais acceptables pour de prise de décisions correctes. Dans ce chapitre, nous allons parler de ces dites procédures à la SNE.

5.1. Présentation du processus d'élaboration des états financiers de la SNE

Au niveau de la SNE, les entretiens que nous avons eus avec le personnel du Département Comptabilité nous ont permis de comprendre que le processus d'élaboration des états financiers se déroule à travers les étapes telles que nous avons décrites dans le chapitre n°1 de notre étude, à savoir :

- l'établissement de la balance avant inventaire ;
- la prise d'inventaires physiques ;
- la passation des écritures de régularisation ;
- l'établissement de la balance après régularisations ;
- la passation des écritures de détermination du résultat ;
- l'établissement de la balance après inventaires ;
- la présentation des états financiers.

Ces différentes étapes peuvent être regroupées en deux grandes phases suivant leur moment de réalisation. L'établissement de la balance inventaire est la seule étape qui soit réalisée le long de l'exercice, les autres constituant les travaux de fin d'exercice.

Il n'existe, malheureusement, pas un manuel de procédures dans lequel les modes d'exécution de ces différentes activités soient expliqués. Mais, nous avons aussi pensé que l'absence de matérialisation ne devait pas signifier le manque de procédures. En effet, au quotidien, les diverses tâches comptables s'accomplissaient par le personnel d'une manière ou d'une autre

suivant des instructions données par la hiérarchie ou respectant une certaine routine. Nous pouvons donc les décrire. Pour ce faire, nous nous sommes servis des entretiens avec le personnel en place, la note interne de répartition des tâches et l'organigramme.

5.2. Prise de connaissance des procédures d'élaboration des états financiers de la SNE

Les entretiens réalisés auprès du personnel en place, la note interne de répartition des tâches et l'organigramme de l'entreprise nous ont permis de prendre connaissance: du circuit de traitement de l'information, du rôle des divers intervenants, des principes comptables, des supports utilisés le long du processus d'élaboration des états financiers. Cette prise de connaissance s'est faite étape après étape.

5.2.1. Etablissement de la balance avant inventaire

A la SNE, la balance avant inventaire est aussi la dernière des balances périodiques qui soit établie en rapport avec l'activité économique. Elle concerne toute l'exercice, et permet notamment de mettre en évidence les comptes présentés avant l'organisation des travaux d'inventaires de fin d'exercice. L'établissement de la balance avant inventaire est précédé de :

- la collecte des informations concernant toutes les opérations de l'exercice ;
- la vérification de ces informations ;
- l'indication des imputations ;
- la réalisation des saisies ;
- le contrôle des saisies ;
- la validation des saisies ;
- l'analyse régulière et suivi des comptes;
- la correction des soldes en cas d'anomalies;
- la validation par la hiérarchie ;
- la centralisation des balances.

Pour ce faire, la Comptabilité est avisée directement par les services opérationnels des opérations exécutées à partir des doubles de justificatifs. Les justificatifs originaux sont ensuite transmis à l'aide des chronos à la comptabilité. Lors du traitement, les justificatifs doivent être des originaux, de source interne (bordereaux de salaires, balance des comptes,

etc) ou externe (facture, contrats, etc), revêtant les signatures des personnes pouvant engager l'entreprise. Ces supports, par ailleurs, doivent faire l'objet des contrôles systématiques tout le long de leurs parcours et avant leurs saisies par le comptable. Pour cela, seuls les supports conformes sont saisis après imputation par le Chef de Service, les autres étant renvoyés à leurs sources. La Comptabilité peut toutefois les réclamer en se servant de son registre de renvoi des supports.

Après la saisie, les écritures passées sont revues et approuvées par le Chef hiérarchique. Il est procédé régulièrement au suivi des comptes à partir des analyses et justification des comptes. Celles-ci peuvent conduire notamment à des demandes de confirmation des soldes auprès des tiers ou des travaux des rapprochements bancaires. A la fin, les anomalies des comptes sont corrigées par les comptables puis les écritures validées par le responsable.

5.2.2. L'inventaire physique

A la fin de l'exercice, les inventaires physiques sont organisés dans l'ensemble de la SNE. Ceci permet d'évaluer ou de valoriser les existants tels que présentés à partir de la balance avant inventaire. Ces prises d'inventaires sont organisées par la Direction Générale et connaissent la participation de la DFC, du Département Audit, les Services ou Départements opérationnels concernés, du CNC. Pour cela, elles peuvent prendre en compte notamment : les immobilisations corporelles, les stocks, les créances. Elles permettent :

- de recenser physiquement les éléments du patrimoine ;
- d'évaluer ou de valoriser ces éléments ;
- de transcrire les résultats de ce recensement, suivant leur localisation, leur état ;
- de transmettre ces données aux services chargés de leur rapprochement avec les éléments du fichier de suivi et les éléments comptables.

Lors de ces inventaires, sont mis en exergue certains principes comptables tels que les principes de prudence, de coût historique, de séparation des exercices, de la permanence des méthodes en ce qui concerne l'évaluation et la valorisation des éléments.

5.2.3. Passation des écritures de régularisations

Les écritures de régularisations sont passées rapidement pour ajuster les soldes des comptes de la balance avant inventaire avec les écarts décelés à partir des inventaires. Elles sont par la suite revues par le responsable. Les corrections portées sont revues et validées par le CDC

5.2.4. Etablissement de la balance après régularisations

Après que les écritures d'ajustement des soldes soient correctement effectuées, il peut être établi la balance après régularisations. En principe, à ce niveau, les soldes de tous les comptes doivent refléter la situation réelle de l'entreprise car toutes les opérations sont prétendues correctement enregistrés, et qu'il n'existe plus d'anomalies dans les comptes.

5.2.5. Ecritures de regroupement en vue de la détermination du résultat

Après la balance après régularisation, les écritures sont correctement exécutées en vue de la détermination du résultat. Ces écritures assurent le classement des charges et des produits comme comptes de résultats ou soldes significatifs de gestion, à l'aide des virements comptables.

5.2.6. Etablissement balance après inventaire

La balance après inventaire est établie après les écritures de regroupement en vue de la détermination du résultat soient réalisées.

5.2.7. Etablissement des documents de synthèse

A partir de la balance d'inventaire, on peut passer à la détermination des résultats et à l'établissement des états financiers. Cela suppose que les actifs, les passifs, les charges et les produits présentés sont correctement évalués, appartiennent à l'entreprise, sont clairs et compréhensibles, peuvent faire l'objet de vérification.

5.3. Description des procédures existantes

Les informations recueillies à la section précédente, nous ont permis de mettre en exergue les procédures d'élaboration des états financiers à l'aide du narratif ci-dessous.

Tableau 5 : Narratif du processus d'élaboration des états financiers de la SNE

N° d'ordre	Intervenant	Description de l'opération
1	Directions centrales	Expriment un besoins auprès du DG (missions, achats à réaliser, états des salaires à payer, contrats à signer, etc.)
2	DG	Approuve l'opération, vue l'opportunité et la conformité des supports présentés et appose son visa d'accord au dossier.
3	Secrétariat du DG	Renvoie l'accord reçu, à l'aide d'un chrono, à la source pour la préparation d'un état de besoin à signer par le DG, le DFC et l'unité émettrice.
4	L'unité émettrice	Prépare l'état en bonne et due forme, le fait circuler, à partir d'un chrono, pour l'obtention des signatures du DFC puis du DG.
5	DG et DFC	Vérifient la conformité de l'état en faisant des rapprochements, puis signent, tour à tour.
6	Secrétariat du DG	Transmet l'état signé à la DFC pour comptabilisation et règlement, toujours à l'aide d'un chrono.
7	DFC	Reçoit le document signé venant du DG, le revoit puis le transmet au Département Comptabilité
8	CDC	Reçoit le document provenant du DFC, le vérifie puis le transmet au Service Comptabilité à l'aide d'un cahier. Le renvoie à la source en cas d'anomalie avec une note explicative.
9	Chef de service Comptabilité	Reçoit le document de la part du CDC, le vérifie puis marque les imputations à l'aide du plan comptable de l'entreprise, l'enregistre à l'aide de sa fiche de transmission avant de le transmettre pour saisie à la Division Comptabilité Générale.
10	La Division Comptabilité Générale	Après avoir reçu le dossier, vérifie les imputations et les montants, entre dans la Comptabilité à l'aide de son code d'accès, passe les écritures à partir du journal auxiliaire. Pointe les justificatifs reçus et les saisies opérées pour se rassurer de l'opération, puis se retourne vers le Chef comptable pour la validation de ses écritures.
11	Le Chef de Service Comptabilité	Revoit les écritures passées, les vérifie avant de les valider. En cas d'erreur, exige sa correction par le comptable concerné.
12	La Division Comptabilité Générale	Corrige l'erreur constaté, se retourne de nouveau vers le Chef comptable pour validation des écritures du journal. Appose le cachet « déjà comptabilisé » pour éviter des omissions et des doubles saisies. Puis photocopie le document déjà saisi, renvoie la copie au Chef de Service Comptabilité pour transmission au Département Finances, l'original est classée dans les armoires d'archives suivant les comptes et leurs dates. Lors des consultations ultérieures, le comptable est tenu de se servir d'un registre pour le suivi des mouvements de ces pièces.
13	CDC et Chef de Service Comptabilité	Renvoient la copie du dossier déjà saisi au DFC.
14	DFC	Reçoit le dossier comptabilisé puis le transmet au Département Finances pour un éventuel règlement, ou par la caisse d'exploitation ou par chèque bancaire.
15	CDF	Reçoit le dossier déjà comptabilisé, l'oriente après vérification de la

		comptabilisation et de la conformité au Service Trésorerie.
16	Service Trésorerie	Peut exécuter l'opération, l'information est remontée au niveau du CDF, à partir des fiches journalières de transmission pour ce qui concerne les opérations de caisse. Pour cela, il doit signer et sur les pièces comptables et sur la fiche journalière. En ce qui concerne les règlements par voies bancaires, cela se fait par l'intermédiaire des bordereaux journaliers.
17	CDF	Réceptionne les fiches journalières de transmission contenant des opérations, vérifie que toutes les pièces sont toutes conformes, appose, à son tour, sa signature et sur ces dernières que sur leurs fiches. Les transmet, à son tour, au DFC.
18	DFC, CDC et Chef de Service Comptabilité	Reçoivent le courrier journalier, le contrôle à leurs tours avant des les transmettre. Le Chef de Service Comptabilité, notamment, marque des imputations sur les diverses pièces puis les transmet à la Division Comptabilité-Trésorerie pour leurs saisies.
19	Division Compta-trésorerie	Exécute les saisies après vérification et aval du Chef de Service.
20	DG	Reçoit les opérations réalisées par la DDPC et les secteurs, puis les transmettent à la DFC.
21	DFC et CDC	Reçoit ces documents, vérifie leurs conformités avant des les envoyer au Service Comptabilité. En cas d'anomalie ces pièces sont renvoyées à la source.
22	Chef de Service Comptabilité	Réceptionne les dossiers, les impute avant de les transmettre à la Division Comptabilité Générale pour saisie.
23	Division Comptabilité Générale	Vérifie puis saisit les documents à l'aide des journaux auxiliaires concernés. Fait approuver les écritures passées auprès du Chef comptable avant de classer les documents.
24	DFC/CDC	Organise les travaux d'analyse des comptes, à travers le calendrier d'élaboration des informations financières.
25	Division Comptabilité Générale et Compta-trésorerie	Editent des balances auxiliaires périodiques les concernant, vérifient la concordance des soldes des comptes et de ceux des balances, vérifient également l'exactitude des libellés et des montants, les dates des opérations. Se mettent à la disposition du Chef de Service, en cas d'anomalie constatée.
26	Chef de Service Comptabilité	Donne l'ordre d'apporter des corrections, revoit les écritures de régularisations passées puis les approuve.
27	DG	Réceptionne les balances périodiques des autres directions départementales, les transmet à la DFC.
28	DFC	Reçoit ces balances, les transmet à son tour au Département Comptabilité
29	CDC	Après avoir reçu ces documents, les transmet au Service Comptabilité qui va, à son tour, les transférer à la centralisation.
30	Division Centralisation	Reçoit les balances périodiques reçues des Directions départementales, les centralise avec celles du Siège-social en vue d'une situation d'ensemble SNE.
31	DG	Organise les inventaires physiques, en fin d'année, pour vérifier et compléter les informations de la balance générale des comptes. Précise : les modalités du recensement, de transcription des résultats, de transmission des données, les modalités des traitements des écarts.
32	L'unité concernée, la DFC, l'Audit interne et le CNC	Participent aux inventaires : identifie notamment les immobilisations corporelles et les stocks en dressant des états détaillés, les évalue et les valorise conformément aux règles et principes comptables admis (règles d'amortissement, règles de valorisation des stocks, permanence des méthodes, etc).
33	La DDC, la DFC et les Directions départementales	Apprécie le caractère irrécouvrable de des créances en respectant certains critères : la situation financière du client, accumulation des arriérés, contentieux.

34	Les responsables des inventaires réalisés	Transmettent les résultats des inventaires à la Direction Générale.
35	DG	Apprécie les résultats de l'inventaire puis les envoie à la DFC pour rapprochement entre soldes des comptes de la balance et les écarts décelés à partir de l'inventaire.
36	DFC	Vérifie ces résultats avant de les transférer au CDC.
37	CDC et Chef de Service Comptabilité	Reçoivent ces éléments, puis les envoient à leurs tours à la Division Centralisation pour les écritures d'ajustements des comptes.
38	Division Centralisation	Peut passer notamment : les écritures d'amortissement, des provisions pour dépréciation des stocks, des créances.
39	CDC et Chef de Service Comptabilité	Revoient ces écritures d'ajustements, les contrôlent puis peuvent les valider. En cas d'erreurs, elles doivent encore répartir à la Division Centralisation pour corrections.
40	Division Centralisation	Edite les balances auxiliaires après régularisation pour s'assurer de l'exactitude des comptes. Vérifient la concordance des soldes des comptes avec ceux de la balance. Corrigent les erreurs au cas où il y a anomalies. Font valider les écritures de correction. Centralisent les balances auxiliaires. Dressent la balance après régularisation.
41	CDC	Instruit le Chef de Service Comptabilité pour les écritures de détermination du résultat.
42	Chef de Service Comptabilité	Reçoit l'instruction provenant du CDC à propos des écritures de détermination du résultat. Ordonne à la Division Centralisation de passer les écritures de regroupement en vue de la détermination du résultat.
43	Division Centralisation	Passe les écritures de regroupement en vue de la détermination du résultat. Soumet ces écritures à l'appréciation du Chef de Service.
44	Chef de Service Comptabilité	Valide les écritures de regroupement réalisées par la Division Centralisation. Ordonne à cette dernière l'établissement de la balance d'inventaire.
45	Division Centralisation	Etablit la balance d'inventaire après avoir passé les écritures de regroupement. Etablit les états financiers à partir de cette balance d'inventaire.
46	DG	Soumet les états financiers établis au CNC pour approbation.
47	CNC	Certifie la régularité et la sincérité de ces comptes annuels, au cas où aucun élément ne met en cause sa cohérence et sa vraisemblance.

Source : nous-mêmes

Conclusion du chapitre 5

Au vu de ce chapitre, nous avons décrit les procédures d'élaboration des états financiers de la SNE. La qualité des comptes annuels produits dans cette entreprise est largement dépendante de leur pertinence et de leur efficacité. Aussi, elles se doivent d'être examinées régulièrement, ce qui permettrait d'y apporter des améliorations nécessaires, de façon à demeurer actives. C'est dans ce but que nous allons réaliser la cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers de la SNE. Cette cartographie qui va être réalisée à partir de l'estimation des dites procédures, nous permettra d'avoir une vision globale des événements susceptibles d'affecter la bonne marche de ce processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PROCESSUS D'ELABORATION DES ETATS FINANCIERS

Le processus d'élaboration des états financiers de la SNE peut être exposé à des risques opérationnels auxquels peuvent être entachée la qualité des états financiers produits. Il est alors indispensable que ces risques soient identifiés et évalués ; ce qui permettra de mettre en place des plans d'actions et de faire des recommandations à l'endroit de ses responsables en vue d'en apporter des améliorations. C'est en cherchant à aller dans cette même direction que nous avons réalisé, dans le cadre de ce chapitre, la cartographie des risques opérationnels du dit processus.

6.1. Elaboration de la cartographie des risques opérationnels

Cette section est consacrée à l'analyse du processus d'élaboration des états financiers et à l'identification des risques, à l'évaluation des risques identifiés et leur hiérarchisation.

6.1.1. Analyse des activités et identification des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers

Nous avons pensé que pour réaliser un travail d'identification des risques, nous devrions tout d'abord analyser le système en place tel que retracé par le narratif dans le chapitre précédent.

6.1.1.1. Analyse des activités

L'analyse faite à travers le narratif présenté au chapitre précédent, nous a permis de comprendre la manière dont les différentes tâches sont effectuées ainsi que les contrôles nécessaires pour leurs succès. Elle nous a permis également de procéder à l'évaluation des risques que nous avons identifiés.

Il est à noter que, de façon générale, les missions de la DFC en ce qui concerne l'élaboration des états financiers sont connues. Pour ce faire, il existe des attributions précises, respectant les règles de séparation des tâches. A titre d'exemple, les fonctions d'imputation, de saisie, de

contrôle sont exercées en divers endroits par des personnes différentes. Le Chef de Service Comptabilité qui fait des imputations, ne fait pas de la saisie. Il est plutôt chargé à un agent d'une Division de pouvoir la réaliser, lui n'intervenant que pour les examiner puis les approuver.

Tout le long du processus d'élaboration des états financiers, il est prévu des activités de contrôle. Tout dossier entrant en Comptabilité doit provenir du DG, revêtir des signatures requises, et faire l'objet de vérifications de conformité de la part des agents concernés. Ces vérifications doivent être, d'ailleurs, matérialisées par l'application sur le dossier des visas, des signatures, des cachets. De la sorte, il est aisé de suivre le cheminement du dossier.

Il est organisé, par ailleurs, des analyses régulières des comptes à partir d'un chronogramme, celles-ci pouvant prendre la forme, entre autres, de rapprochements ou de lettrages entre situations en comptabilité et celles en instance pour aboutir à la balance périodique des comptes.

Des inventaires physiques sont également organisés en fin d'année, sous instructions de la Direction Générale et avec la participation des autres directions opérationnelles et du CNC, en vue de la confirmation définitive ou de l'ajustement des comptes présentés dans la balance périodique, obligatoire pour l'établissement des états financiers.

La SNE dispose d'un plan comptable sur lequel le personnel en place peut toutefois se référer pour ne point se tromper lors des imputations. Il en est de même des chronos et des armoires d'archives pour l'enregistrement et le classement des documents, des moyens aidant à se retrouver pour éviter des pertes éventuelles des justificatifs.

La Comptabilité est le passage obligé de toutes les informations de nature comptables. Ainsi, le Chef de Département Finances doit s'assurer, par exemple, de la conformité du dossier ainsi que de sa comptabilisation avant de donner l'ordre à son trésorier en vue d'un éventuel règlement. Cette pratique permet ainsi d'éviter les pertes des données à l'origine de nombreux suspens, préjudiciables sur la qualité et fiabilité des états financiers présentés.

Au regard de ce qui précède, il ne devait, en principe, se poser aucun problème pour l'élaboration des états financiers. Mais après différents tests que nous avons réalisés le long du processus, nous avons décelé des risques.

6.1.1.2. Identification des risques du processus d'élaboration des états financiers

L'analyse des activités du processus d'élaboration des états financiers nous a permis de détecter des risques opérationnels. Pour ce faire, ces risques seront présentés par étapes, à l'aide d'un tableau.

6.1.1.2.1. Identification des risques liés à l'établissement de la balance avant inventaire

En fin d'année, la DFC doit éditer la balance avant inventaire de l'ensemble de la société. Plusieurs activités doivent concourir à cela. Les risques déterminés à propos sont présentés à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Identification des risques opérationnels liés à l'établissement de la balance avant inventaire

Activités	Objectifs du contrôle	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Constats
La collecte des informations	S'assurer de l'exhaustivité et de la rapidité dans la collecte des données sur les opérations réalisées	1-Pertes des données	-Image non fidèle des états financiers	- Envoi direct des dossiers à la comptabilité par le Secrétariat du DG après obtention des signatures requises à l'aide d'un registre	- Non
		2-Retard dans la collecte des données	-Retard dans l'élaboration des états	- Dès arrivée, enregistrement à l'aide d'un chrono, mise d'un cachet et affectation d'un numéro à tout dossier devant entrer en comptabilité	- Non
				- Fixation de délais dans la transmission	- Non

			financiers	des données à la Comptabilité	
Le contrôle sur les données collectées	S'assurer de la régularité des supports comptables	3- Approbation des supports erronés	-Image non fidèle des états financiers	- Contrôle systématique des supports reçus - Apposition du visa de contrôle et date par le CDC	- Oui - Non
L'imputation	S'assurer de la bonne réalisation des imputations	4- Imputation erronée	-Image non fidèle des états financiers	- Réalisation des imputations par le seul Chef comptable par utilisation du plan comptable	- Non
La saisie	S'assurer que les saisies opérées sont correctes et dans les délais	5- Double saisie	-Image non fidèle des états financiers	- Saisie au journal concerné uniquement au vu du justificatif original ou de la copie autorisée par le chef comptable - Matérialisation des saisies faites sur les justificatifs	- Oui - Oui
		6- Omission de saisie	- Image non fidèle des états financiers	- Pointage dossiers saisis et ceux reçus à partir du registre	- Oui
		7- Saisie tardive	- Retard dans l'élaboration des états financiers	- Saisie au jour le jour des opérations	- Non
Le contrôle des saisies	S'assurer que les contrôles réalisés sur les saisies sont adéquats	8- Contrôle non satisfaisant	- Image non fidèle des états financiers	- Séparation de la tâche de saisie et de celle de leur contrôle - Pointage justificatifs et écritures opérées - Matérialisation des contrôles	- Non - Oui - Oui

				effectués à l'aide des visas.	
La validation des saisies	S'assurer que les validations opérées sont idoines	9- Validation saisies erronées	-Image non fidèle des états financiers	- Validation par le seul chef comptable	- Non
L'analyse régulière des comptes	S'assurer de la bonne tenue de l'analyse des comptes	10- Présentation des comptes erronée	- Image non fidèle des états financiers	- Existence d'un chronogramme - Edition régulière des balances et grand-livre des comptes - Rapprochements - Lettrages - Justification des comptes	-Oui - Oui - Oui - Oui - Oui
La correction des anomalies	S'assurer de la prise en compte des erreurs constatées	11- Correction des anomalies inadéquate	- Image non fidèle des états financiers	- Autorisation par le Chef comptable	- Oui
La validation des corrections d'anomalies effectuées	S'assurer de la supervision des travaux d'analyse des comptes	12- Validation des corrections erronée	- Image non fidèle des états financiers	- Validation réservé au seul chef comptable	- Oui
Le classement des documents comptables	S'assurer de l'existence d'un système de classement des documents	13- Non disponibilité des documents lors des contrôles 14- Pertes de temps en cas des recherches des documents	- Image non fidèle des états financiers	- Existence d'armoires pour conservation des dossiers - Usage d'un registre pour suivi des mouvements des dossiers retirés et restitués - Strict classement des dossiers par période et par comptes	- Oui - Non - Oui
La centralisation des balances	S'assurer que le système permet la centralisation des balances dans les délais	15- Retard dans la centralisation des balances	- Retard dans l'élaboration des états financiers	- Fixation d'un délai pour la réception et l'établissement des balances	- Non

Sources : nous même

6.1.2.1.1. Mesure de la probabilité de survenance du risque

La mesure de la probabilité de survenance du risque s'est faite, comme nous l'avons précisé, en affectant une notation allant de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité. En appréciant les caractéristiques d'apparition du risque, celle-ci a pu être : très forte, forte, moyenne, faible, très faible. Le tableau ci-dessous nous a servi de la présenter.

Tableau 8 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance du risque

Côte	Probabilité d'occurrence	Qualité des dispositifs
5	Très forte	Dispositifs extrêmement inefficaces
4	Forte	Dispositifs peu efficaces
3	Moyenne	Dispositifs efficaces
2	Faible	Dispositifs assez efficaces
1	Très faible	Dispositifs très efficaces

Source : nous- mêmes

6.1.2.1.2. Evaluation des dispositifs de contrôle

L'analyse des activités réalisée plus haut, nous ont permis non seulement d'identifier les risques mais aussi de constater la présence des dispositifs pour les contrer. Afin d'être amené à indiquer les probabilités de survenance de ces risques, nous avons évalué ces dispositifs à partir d'une échelle d'appréciation (voir annexe 7). Pour cela, le recours à certains outils d'analyse décrits dans le chapitre 3 nous ont permis de déterminer leurs points forts et zones de faiblesses, résultantes oui ou non de leurs applications effectives et/ou de leurs lacunes (insuffisance, non fiabilité, inefficacité). Ce sont : le narratif (chapitre 5), la grille de séparation des tâches, le test de conformité, le QCI (voir annexe 11), le test de permanence (voir annexe 5).

a) La grille de séparation des tâches

Pour se fixer sur le cumul de certaines fonctions jugées incompatibles, nous avons élaboré la grille de séparation des tâches telle que l'a présenté le tableau n°21 ci-dessous :

Tableau 9 : Grille de séparation des tâches

Responsables/ Tâches	Chef de Département (CDC)	Chef de service (Chef comptable)	Division concernée	Agent comptable concerné
Agrément de la comptabilisation	X			
Imputation des documents		X		
Saisie des opérations			X	X
Vérification des saisies opérées		X		
Validation des saisies		X		
Suivi et analyse des comptes			X	X
Archivage des dossiers			X	X

Source : nous-mêmes

Points forts

- les différentes tâches essentielles sont attribuées aux divers comptables.

Les faiblesses

Les entretiens et observations effectués sur le terrain nous ont permis de nous rendre compte du non application systématique de la règle de séparation des tâches. En effet, il a été fait le constat que :

- les chefs hiérarchiques (CDC, Chef comptable) interviennent peu pour revoir et valider les saisies demandées;
- les agents effectuant des saisies procèdent également à leurs validations ;
- les agents comptables font parfois des imputations à la place du Chef comptable.

b) Test de conformité

Pour s'assurer de l'application réelle des procédures, nous avons réalisé le test de conformité. Pour ce faire, nous avons au hasard choisi quelques dossiers dont nous avons observé la comptabilisation ensuite nous avons suivi leur cheminement. Il s'agit : de la facture n° 0124/11/08 du fournisseur BASILIO pour achat listings de paie, d'un état de besoin (support

de la pièce de caisse n° 001491 du 17/11/08) pour reconditionnement d'un transformateur. Les résultats du test de conformité sont présentés à l'aide du tableau n°22.

Tableau 10 : Test de conformité

Application des procédures/ pièces	Fournisseur BASILIO	Etat de besoins
Transmission du justificatif à l'aide du registre Secrétariat DG	Ok	Non
Enregistrement à l'aide d'un registre du dossier à l'arrivée à la Comptabilité	Non	Non
Visa de contrôle du CDC et date	Ok	Non
Imputation du dossier par le Chef comptable	Ok	Non
Transmission du dossier imputé à l'aide d'un cahier	Non	Non
Références de la saisie opérée et du journal utilisé sur le support	Ok	N/A
Visa de contrôle de la saisie effectuée de la part du Chef comptable	Ok	N/A
Validation de la saisie par le Chef comptable	Ok	N/A
Suivi et analyse régulière des comptes en fonction du chronogramme : rapprochement mensuel, lettrage	Ok	Ok
Classement dans l'armoire	Ok	Ok

Source : nous-mêmes

Légende :

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

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

N/A : traduit que la mention ne peut être appliquée.

Points forts

- Existence d'un registre au niveau du Secrétariat du DG à partir duquel tous les dossiers destinés à la Comptabilité peuvent être transmis. Pour cela, ces derniers se font attribuer des numéros et d'inscriptions de dates et de visas ;
- Existence d'un contrôle systématique pour dossiers à leur entrée à la Comptabilité ;
- Strict respect des règles en matière de saisies des opérations comptables ;
- Existence d'un suivi régulier des comptes respectant le chronogramme ;
- Existence des armoires pour archivages des dossiers.

Points faibles

- Absence d'un registre pour enregistrer les dossiers entrant à la Comptabilité ;
- Absence d'un registre à la Comptabilité pour des dossiers renvoyés à leurs sources pour raison de non conformité ;
- Inexistence d'un cahier de transmission des supports comptables à l'intérieur du Département Comptabilité ; utilisation à la place des fiches individuelles.

c) Test de permanence

Les tests de permanence réalisés (voir annexe) ont eu comme objectifs de nous assurer de l'application permanente des différents points forts recensés lors des phases précédentes. Pour ce faire, nous nous sommes servis d'un échantillon de dossiers disponibles à la DFC, correspondant à diverses opérations et se rapportant à différentes sources. Nous sommes ainsi amenés à vérifier si les différents contrôles prévus ont été appliqués, et s'ils n'ont pas présenté des lacunes en pratique.

Points forts

Les points forts relevés sont les suivants :

- il existe un strict respect des règles en matière de saisies des opérations ;
- il existe un strict respect du chronogramme pour le suivi et l'analyse régulière des comptes par lequel les comptables font des rapprochements, des lettrages, des justifications des comptes ;
- il existe des notes relatives à la tenue des inventaires physiques de fin d'année.

Faiblesses

Nous avons relevé les faiblesses suivantes :

- il existe un registre de transmission au Secrétariat DG pour dossiers destinés à la comptabilité mais un grand nombre de dossiers reçus ne transite pas par ce dernier;

- la plupart des dossiers entrés en comptabilité ont rarement fait l'objet d'un contrôle de la part du CDC, matérialisé par un visa. Et cette inactivité est beaucoup fréquente en ce qui concerne les opérations en provenance des centres ou de la trésorerie ;
- la plupart des documents ne sont pas imputés par le chef comptable ;
- les saisies opérées par les agents comptables ne sont généralement pas revues et validées ;
- certaines pièces pourtant déjà saisies ne se retrouvent plus.

L'appréciation des dispositifs de contrôle a fait ressortir des points forts et des points faibles qui nous permettent de déterminer les fréquences de survenance des risques.

6.1.2.1.3. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Cette évaluation s'est faite à partir de celle des dispositifs de contrôle, en rapport avec l'échelle de son appréciation. Plus le dispositif est adéquat et rationnellement appliqué, plus la probabilité de survenance du risque est faible. Le tableau ci-dessous récapitule la probabilité de survenance des risques du processus d'élaboration des états financiers à la SNE.

Tableau 11 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Risques opérationnels	Côte	Probabilité
1. Pertes des données	3	Moyenne
2. Retard dans la collecte des données	4	Forte
3. Approbation des supports erronés	4	Forte
4. Imputation erronée	3	Moyenne
5. Double saisie	1	Très faible
6. Omission des saisies	2	Faible
7. Saisie tardive	3	Moyenne
8. Contrôle des saisies non satisfaisant	4	Forte
9. Validation des saisies erronées	4	Forte
10. Présentation erronée des comptes	1	Très faible
11. Correction des anomalies inadéquate	1	Très faible
12. Validation des corrections erronée	2	Faible
13. Non disponibilité des documents lors des contrôles	2	Faible
14. Perte de temps en cas des recherches	1	Très faible
15. Retard dans la centralisation des balances	4	Forte
16. Absence des inventaires de fin d'année	1	Très faible

Source : nous même

6.1.2.2. Evaluation de l'impact des risques

Pour l'évaluation de l'impact des risques, la démarche a consisté d'abord à connaître les conséquences potentielles au cas où le risque venait à se produire, puis à déterminer le niveau d'impact. Cette évaluation s'est faite qualitativement comme nous l'avons annoncé plus haut à l'aide d'une échelle de mesure. Pour cela, nous avons pu bénéficier surplace de la participation des auditeurs internes.

6.1.2.2.1. Echelle d'évaluation de l'impact des risques

Pour évaluer l'impact des risques, nous avons utilisé une échelle de cotation allant de 1 à 5 qui peut être : catastrophique, majeur, modéré, mineur, insignifiant. Cette échelle est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Côte	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, retard et qualité des opérations, dégradation des informations financières de façon considérables.
4	Majeur	Conséquence fâcheuse concernant l'aspect financier la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien
1	Insignifiant	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens

Source : nous même

6.1.2.2.2. Impact des risques du processus d'élaboration des états financiers de la SNE

L'impact du risque opérationnel du processus d'élaboration des états financiers de la SNE est représenté dans le tableau n° 23 ci-dessous.

Tableau 13 : Impacts des risques du processus d'élaboration des états financiers

Risques opérationnels	Conséquences potentielles	Niveau d'impact
1. Pertes des données	Atteinte à l'exhaustivité, image non fidèle des états financiers	Majeur
2. Retard dans la collecte des données	Atteinte à l'exhaustivité, image non fidèle des états financiers	Modéré
3. Approbation des supports erronés	Atteinte à l'exactitude, image non fidèle des états financiers	Majeur
4. Imputation erronée	Atteinte à l'exactitude, image non fidèle des états financiers	Majeur
5. Double saisie	Atteinte à l'exactitude, image non fidèle des états financiers	Majeur
6. Omission des saisies	Atteinte à l'exhaustivité, image non fidèle des états financiers	Majeur
7. Saisie tardive	Retard dans l'élaboration des états financiers	Majeur
8. Contrôle des saisies non satisfaisant	Atteinte à l'exactitude, image non fidèle des états financiers	Majeur
9. Validation des saisies erronée	Atteinte à l'exactitude, image non fidèle des états financiers	Majeur
10. Présentation erronée des comptes	Atteinte à l'exactitude et à la réalité, image non fidèle des états financiers	Catastrophique
11. Correction des anomalies inadéquate	Atteinte à l'exactitude et à la réalité, image non fidèle des états financiers	Majeur

12. Validation des corrections erronée	Atteinte à l'exactitude et à la réalité, image non fidèle des états financiers	Majeur
13. Non disponibilité des justificatifs lors des contrôles	Atteinte à l'image de l'entreprise	Catastrophique
14. Pertes de temps en cas de recherche des justificatifs	Non respect des procédures	Modéré
15. Retard dans la centralisation des balances	Retard dans l'élaboration des états financiers	Majeur
16. Absence des inventaires de fin d'année	Atteinte à l'image de l'entreprise	Catastrophique

Source : nous même

6.1.3. Hiérarchisation des risques

Une fois les risques évalués, il nous a été possible de les hiérarchiser en fonction de leurs probabilités et de leurs impacts.

6.1.3.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

La hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers selon leur probabilité de survenance s'est réalisée à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance

Risques	Probabilité	
	Catégorie	Côte
2. Retard dans la collecte des données	Forte	4
3. Approbation des supports erronés	Forte	4
15. Retard dans la centralisation des balances	Forte	4
8. Contrôle des saisies non satisfaisant	Forte	4
9. Validation des saisies erronées	Forte	4
1. Pertes des données	Moyenne	3
4. Imputation erronée	Moyenne	3
6. Omission des saisies	Faible	2
7. Saisie tardive	Moyenne	3
12. Validation des corrections erronées	Faible	2
13. Non disponibilité des justificatifs lors des contrôles	Faible	2
5. Double saisie	Très faible	1
10. Présentation erronée des comptes	Très faible	1
11. Correction des anomalies non satisfaisantes	Très faible	1

14. Perte de temps en cas des recherches des justificatifs	Très faible	1
16. Absence des inventaires de fin d'année	Très faible	1

Source : nous même

6.1.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

La hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers selon leurs impacts s'est réalisée à l'aide du tableau ci-dessous.

Tableau 15 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

Risques	Impact ou conséquence	
	Catégorie	Côte
10. Présentation erronée des comptes	Catastrophique	5
13. Non disponibilité des justificatifs lors des contrôles	Catastrophique	5
16. Absence des inventaires de fin d'année	Catastrophique	5
1. Pertes des données	Majeure	4
3. Approbation des supports erronés	Majeure	4
4. Imputation erronée	Majeure	4
5. Double saisie	Majeure	4
6. Omission des saisies	Majeure	4
7. Saisie tardive	Majeur	4
8. Contrôle des saisies non satisfaisant	Majeure	4
9. Validation des saisies erronée	Majeure	4
11. Correction des anomalies inadéquate	Majeure	4
12. Validation des corrections erronée	Majeure	4
15. Retard dans la centralisation des balances	Majeur	4
2. Retard dans la collecte des données	Modérée	3
14. Pertes de temps en cas de recherche des justificatifs	Modérée	3

Source : nous même

Après leurs hiérarchisations, les risques ainsi répertoriés ont pu faire l'objet d'une représentation graphique.

6.2. Présentation de la cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques s'est présentée sous la forme d'une matrice à deux variables :

- d'une part le niveau de fréquence (ou probabilité de survenance) et ;
- d'autre part le niveau de l'impact potentiel.

Pour chaque risque, il a donc été associé les variables ci-dessus formant sa criticité. Suivant l'importance de celle-ci, les risques se retrouvent dans des zones schématiquement distinctes qui sont des véritables guides de priorité dans les actions à mener pour les maîtriser. Il sied aussi de rappeler l'existence de la relation inverse entre la probabilité de survenance de ces risques et la qualité de leurs dispositifs de maîtrise. Et que l'appréciation de cette dernière est utile par le fait qu'elle permet de définir le type d'actions. La cartographie des risques opérationnels du processus lié à l'élaboration des états financiers de la SNE s'est présentée à partir de la figure n°7 ci-après.

Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers de la SNE

Catastrophique (impact)	10. Présentation erronée des comptes 16. Absence des inventaires de fin d'année				
Impact majeur	5. Double saisie 11. Correction des anomalies inadéquate	12. Validation des corrections erronée 6. Omission des saisies			
Impact modéré	14. Pertes de temps en cas de recherche des justificatifs				
Impact mineur					
Impact insignifiant					
	Très faible probabilité (Dispositifs très efficaces)	Faible probabilité (Dispositifs assez efficaces)	Probabilité moyenne (Dispositifs efficaces)	Forte probabilité (Dispositifs peu efficaces)	Extrême probabilité (Dispositifs extrêmement inefficaces)

Source : nous même

6.2.1. Analyse de la cartographie des risques

La cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers à la SNE met en exergue trois niveaux en fonction d'actions à mener. Ce sont : la zone verte, la zone jaune et celle rouge.

La zone à coloration verte est constituée des risques à criticité faible, acceptable en l'état. Pour cela, aucune action en urgence n'est rendue nécessaire en raison de la pertinence et la correcte application des dispositifs de contrôle. Cependant, étant donné que ces risques présentent des niveaux d'impacts assez élevés, ils représentent des potentielles menaces. Alors un suivi de façon périodique de ces risques serait l'assurance de leur maîtrise complète.

La zone jaune est formée par les risques à criticité moyenne, tolérables sous contrôle. Vu les niveaux de leurs impacts en cas de réalisation et la qualité de leurs dispositifs, il doit être organisé un suivi en termes de gestion des risques.

La zone à coloration rouge est composée des risques à forte criticité, inacceptable. L'entreprise doit refuser cette situation et prendre des mesures de réduction des risques qui s'imposent en vue de s'assurer du bon déroulement des activités du processus lié à l'élaboration de ses états financiers

Vu les constats ci-dessus, nous nous proposons de faire des propositions d'actions à entreprendre à l'endroit de la SNE.

6.3. Plans d'actions

Maintenant que les différents niveaux des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers sont connus, il convient de mettre en place des actions qui consisteront à ramener ces derniers de leurs niveaux actuels à un niveau plus acceptable. Pour cela, les risques à forte criticité, situés dans la zone de coloration rouge, requièrent spécialement une attention pour un délai très court. Puis, vont suivre les risques de la zone de coloration jaune, tolérables sous contrôles. Et enfin, les risques de la zone verte.

Les actions à entreprendre pour relever le niveau de maîtrise des risques vont falloir non seulement contribuer à améliorer la qualité et l'efficacité de leurs dispositifs mais aussi à inciter le personnel en place vers leurs applications plus idoines. La proposition des actions à entreprendre pour maîtriser les risques opérationnels est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Proposition de plan d'actions

Risques opérationnels	Actions	Délai de mise en œuvre
3- Approbation des supports erronés	Veiller au maintien du dispositif en place mais renforcer le l'engouement aux contrôles	aussitôt
8- Contrôle des saisies non satisfaisant	Veiller au maintien du dispositif en place mais renforcer l'engouement aux contrôles	aussitôt
9- Validation des saisies erronée	Veiller au maintien du dispositif en place mais renforcer l'engouement aux contrôles	aussitôt
2- Retard dans la collecte des données	Sensibilisation du personnel sur les risques encourus	15 jours
15- Retard dans la centralisation des balances	Sensibilisation du personnel sur les risques encourus	15 jours
1- Perte des données	Veiller ajouter au dispositif: - la vérification des registres des autres unités opérationnelles par la Comptabilité et ; - la transmission obligatoire à la Comptabilité par les autres unités opérationnelles des doubles de leurs opérations	aussitôt - chaque semaine - chaque jour
4- Imputation erronée	Veiller améliorer le dispositif actuel par la mise en place d'un guide comptable	3 mois
7- Saisie tardive	Veiller maintenir le dispositif de façon spéciale pour les opérations du siège. En ce qui concerne les opérations des centres ; étudier la possibilité de confier cette tâche à un cabinet ou d'installer surplace les Services Comptables	aussitôt
13- Non disponibilité des supports lors des contrôles	Veiller ajouter au dispositif en place : la transmission des copies des documents déjà enregistrés aux unités concernées	aussitôt

	pour classement	
6. Omission des saisies	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt
12. Validation des corrections erronée	Veiller au maintien du dispositif en place	
10. Présentation erronée des comptes	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt
16. Absence des inventaires de fin d'année	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt
5. Double saisie	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt
11. Correction des anomalies inadéquate	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt
14. Pertes de temps en cas de recherche des justificatifs	Veiller au maintien du dispositif en place	aussitôt

Source : nous-mêmes

6.4. Recommandations

La revue du dispositif de contrôle des risques du processus d'élaboration des états financiers au niveau de la SNE a permis de formuler les recommandations. Pour cela, les risques opérationnels 3, 8, 9, 2, 15, 1, 4, 7 et 13 de forte criticité vont être priorisés.

6.4.1. Recommandation relative au management

Le manque de volonté manifeste de la part des chefs hiérarchiques de la Comptabilité est la cause des risques « 3- Approbation des supports erronés », « 8- Contrôle des saisies non satisfaisant », « 9- Validation des saisies erronée » et « 4- Imputation erronée ». Certes, il est très épuisant pour ces derniers de réaliser le contrôle et la validation de l'ensemble des opérations. Il est important qu'ils s'impliquent réellement dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui sera favorable pour l'atteinte des objectifs.

6.4.2. Recommandation relative au non respect des délais

Le non respect des délais fait l'objet des risques « 2- Retard dans la collecte des données », « 7- Saisie tardive » et « 15- Retard dans la centralisation des balances ». Il est important que le personnel soit partout sensibilisé sur ce point. Des forums adaptés à la diffusion d'informations sur ces risques doivent donc être partout organisés. De plus, en ce qui concerne les centres, un Comité soit mis en place pour étudier les possibilités ou de confier l'exercice de la tâche à un Cabinet comptable ou d'installer surplace des Services Comptables.

6.4.3. Recommandation relative à la perte des pièces

La collecte des données est à l'origine du risque « 1- Perte des données ». La Comptabilité doit dorénavant pouvoir consulter les registres des autres unités opérationnelles ou encore recevoir les doubles de leurs opérations. Ce qui éviterait de constituer de temps en temps de nombreux suspens ou des comptes d'attentes.

6.4.4. Recommandation relative à l'acquisition des registres

Au niveau du Département Comptabilité, il n'existe aucun registre lui permettant de suivre ses diverses opérations. Cette situation fait l'objet du risque « 13- Non disponibilité des supports lors des contrôles », très déterminant pour l'approbation de la valeur de la Comptabilité. Il est important que le Département soit doté des registres à tous les niveaux. Et que les doubles des supports déjà comptabilisés soient renvoyés dans leurs sources pour classement.

6.4.5. Recommandation relative à l'organisation

Il est vrai que les procédures existent dans la mesure où les différentes tâches comptables sont exécutées. Mais, de façon pratique, elles ne sont pas formalisées pour être compréhensible par tous et pouvoir s'adapter aux éventuels changements. Il est important que les procédures actuelles soient formalisées à l'aide d'un manuel, ce qui permettra de les mettre, de temps en temps, à jour.

Conclusion chapitre 6

Ce chapitre a été consacré à la conception de la cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers à la SNE ainsi qu'à la proposition de plan d'actions et à la formulation des recommandations. Et ceci conformément à notre modèle d'analyse. Les recommandations permettent à l'entreprise de traiter les maux dont souffre cette activité : maîtriser les risques, renforcer leurs dispositifs de maîtrise, développer la culture de risque. Reste donc à la SNE de prendre en compte nos recommandations pour maîtriser les risques opérationnels du dit processus, et atteindre les objectifs qu'elle se fixe.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Au bout de cette deuxième partie de notre travail, nous avons pu produire une cartographie des risques opérationnels du processus d'élaboration des états financiers grâce aux informations reçues et notre modèle d'analyse.

La conception d'une cartographie des risques est un travail complexe et délicat mais elle est aussi essentielle pour la gestion des profils des risques au sein de l'entreprise. Nous pensons que les recommandations que nous avons formulées à propos, une fois prise en compte, permettra à la SNE d'améliorer son dispositif de contrôle et prendre les mesures adéquates.

Toutefois, le processus d'élaboration des états financiers ne constitue qu'un maillon de l'ensemble des processus qu'une entreprise peut disposer pour son cycle des informations financières et comptables. Nous osons espérer que cette cartographie pourra servir de fondement pour d'autres processus car cela vaut la peine pour la qualité et la fiabilité des informations produites pour la prise de décisions correctes.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal de notre étude a été de concevoir une cartographie des risques opérationnels du processus lié à l'élaboration des états financiers à la SNE en vue de formuler des recommandations devant aboutir à l'amélioration de l'exercice de cette activité. Comme nous l'avons signalé plus haut (voir dans notre partie introductive) ; qu'en raison du délai imparti, nous avons pu consacrer cette étude qu'au seul processus d'enregistrement comptable des mouvements affectant le patrimoine de l'entreprise avant les contrôles par inventaire.

Ainsi, à travers une revue de littérature, la première partie a déroulé les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. La deuxième partie, quant à elle, nous a servi d'application. Nous avons pu :

- décrire et analyser les procédures d'élaboration des états financiers ;
- identifier les risques opérationnels liés à cette activité ;
- évaluer ces risques puis les hiérarchiser;
- apprécier le dispositif de contrôle en place puis ressortir ses forces et ses faiblesses ;
- présenter la cartographie des risques.

Au terme de notre étude, nous estimons que nos objectifs spécifiques préalablement définis ont été quelque peu atteints. Cette cartographie nous a révélé certaines difficultés que connaît cette entreprise dans le cadre du déroulement de cette activité. Sur la base de ces éléments, nous avons apporté une contribution aussi modeste soit-elle pour effectuer des améliorations. Pour cela, la thérapeutique proposée a porté notamment sur le management et l'organisation.

Même si les recommandations émises ne seront pas dans leur totalité mises en pratique par les dirigeants, notre souci a été de leurs faire prendre conscience de la nécessité d'intégrer le risque dans leur gestion au quotidien. De ce fait, l'élaboration du profil des risques de toutes les activités de la SNE s'impose donc. Celle-ci aura pour but de permettre aux responsables de disposer d'une vision globale des risques existant et orienter leurs actions. Nous pensons que notre travail sera d'une grande importance pour cette entreprise qui d'ici là va connaître une phase d'expansion.

BIBLIOGRAPHIE

❖ *OUVRAGES*

- 1- BARRY Mamadou (2004), *Audit Contrôle Interne*, Dakar, Nombre de pages (p.): 267.
- 2- BARRY Mamadou (2007), *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises*, p.116.
- 3- BARTHELEMY Bernard et COURGES Philippe (2004), *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale*, Paris, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, p.472.
- 4- CNCC (1992), *Appréciation du contrôle interne*, Paris, Edition CNCC, p.180.
- 5- CNCC (1998), *Normes-Commentaires Déontologie*, Paris, Edition CNCC, p.2068.
- 6- CNCC (1999), *Sociétés anonymes d'HLM, Supports opérationnels (questionnaires)*, Paris, Imprimerie COMBEDIT BEAUREGARD.
- 7- CSOEC (1993), *Mission de présentation des comptes annuels, Guide d'application des normes professionnelles*, Paris, Edition CSOEC, p.102.
- 8- COLLINS Lionel et VALIN Gérard (1986), *Audit et Contrôle Interne, Principes, objectifs et pratiques*, 3^{ème} édition, Paris, Edition Dalloz Gestion, p.396.
- 9- COLLIN Claire (2001), *Les métiers de la comptabilité et de la gestion*, Paris, l'Etudiant, p.222.
- 10- CURABA Sandra, JARLAUD Yannick et CURABA Salvatore (2009), *Evaluation des risques, Comment élaborer son document unique ?* Paris, Editions AFNOR, p.322.
- 11- DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion, volume 1*, 2^{ème} édition, Paris, Edition Ellipses/AUF, p.1088.
- 12- DE MARESCHAL Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, Paris, Editions AFNOR, p.50.
- 13- DESROCHES Alain, LEROY Alain et VALEE Frédérique (2003), *La gestion des risques, principes et pratiques*, Paris, Edition Lavoisier, p.286.
- 14- DIAGNE Papa Madiagne (2004), *Techniques de gestion, Comptabilité générale SYSCOHADA*, Grafika, p.199.
- 15- DOBILL Marcel (2008), *Comptabilité OHADA, Comptabilité générale, tome 1*, Editions KARTHALA et AECC, Paris, p.408.

- 16-EGLEM Jean Yves, BONNIERC, BROUSSARD, etc. (1995), Les mécanismes comptables de l'entreprise, Paris, Nouvelle édition refondue (Montchrestien), p.586.
- 17-ERSA André (2004), Précis de comptabilité SYSCOA, tome 1, Dakar, p.234.
- 18-ERSA André (2004), Précis de comptabilité, tome 2, Systèmes comptables, Travaux d'inventaires, Etats financiers, Dakar, p.249.
- 19-FAYEL Alain et PERNOT Daniel (2005), Comptabilité générale de l'entreprise, 15ème édition, Paris, Edition DUNOD, p.571.
- 20-GERVAIS Michel (1994), Contrôle de gestion, Paris, Edition ECONOMICA, p.659.
- 21-GRAND Bernard et VERDALLE Bernard (2006), Audit comptable et financier, 2ème édition, Paris, Edition ECONOMICA, p.110.
- 22-GOUADAIN Daniel et WADE El Bachir (2002), Comptabilité générale, système comptable OHADA, Paris, Edition ESTEM, p.378.
- 23-HAMZAOUI Mohamed et PIGE Benoît (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, Paris, Edition Village Mondial, p.243.
- 24-IFACI (2006), Guide d'audit, Cartographie des risques, Groupe Professionnel Assurance, les cahiers de la recherche, Paris, p.70.
- 25-IFACI (2004), Management des risques, les cahiers de la recherche, Paris, P.48.
- 26-JIMENEZ Christian, MERLIEZ Patrick et CHELLY Dan (2008), Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, Paris, Revue Banque édition, p. 271 ;
- 27-KEREBEL Pascal (2009), Management des risques, Paris, Edition d'organisation, p.187.
- 28-LEMANT Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, Paris, Edition DUNOD, p.279.
- 29-Le petit Larousse illustré (2009).
- 30-MADERS Henri Pierre et MASSELIN Jean Luc (2006), Contrôle interne des risques, 2^e édition, Paris, édition d'organisation, p. 260
- 31-MCNAMEE Mac David (1998), Business risk assessment, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, p.155.

- 32-MIKOL Alain (1999), Les audits financiers, comprendre les mécanismes du contrôle légal. Collection d'Audit, p.198.
- 33-MOREAU Franck (2002), comprendre et gérer les risques, Paris, Editions d'Organisation, p.222.
- 34-NGUYËN Hong Thai (1999), Le contrôle interne: Mettre hors risques l'entreprise, Paris, Edition l'Harmatan, p.325.
- 35-OBERT Robert et MAIRESSE Marie-Pierre (2007), Comptabilité et audit, Manuel et applications, Paris, Edition Dunod, p.569.
- 36-PERCIE du SERT Anne-Marie (1999), Risque et contrôle du risque, Paris, Edition Economica, p.133.
- 37-PIGE Benoît (2001), Audit et Contrôle interne, Paris, Edition ems, Collection les essentiels de la gestion, p.212.
- 38-PRICEWATERHOUSECOOPERS (COOPERS) & IFACI (2002), La pratique du contrôle interne COSO Report, Paris, éditions d'organisation, p.379.
- 39-RENARD Jacques et CHAPLAIN (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6ème édition, Paris, Editions d'organisation, p.486.
- 40-SAMBE Oumar et IBRA Mamadou (2003), Le praticien, Système comptable OHADA, Dakar, Editions Comptables et Juridiques, p.1055.
- 41-SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (2001), Guide de self-audit, 184 items d'évaluation, 2ème édition 2004, Paris, Edition d'Organisation, p.217.
- 42-SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission, Paris, Edition DUNOD, p.215.
- 43-SYNERGIES EXPERTS, Actes uniformes OHADA, Dakar, Clairafrique, p.500.
- 44-TORT Eric (2003), Organisation et management des systèmes comptables, Paris, Edition DUNOD, p.268.
- 45-VERNIMEN Pierre, QUIRY Pascal et LE FUR Yann (2008), Finances d'Entreprise, 7ème édition, Paris, Edition Dalloz, p.1184.
- 46-YOUSSEF Saïd et KABAJ Smaïl (2004), Comptabilité Générale, Les principes, les techniques et les outils, Collection 'L'expert', Casablanca, Edition EDISOFT, p.591.

ARTICLES

- 47- AMAR Yaron, DUMAREST Laurent, VARACCA Gérard (2003), La montée des risques : sécuriser les profits sur le long terme, *Expansion Management Review* n° 108 ;
- 48- BAPST Pierre Alexandre et BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n°162, p.10-12 ;
- 49- BAPST Pierre Alexandre et BERGERET Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue Française d'Audit Interne*, n°162, p.31-32 ;
- 50- FRAUTRAT Michel (2002), Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue Audit* n°158 de février 2002, p.6.
- 51- FRAUTRAT Michel (2000), De l'audit interne au management de la maîtrise des risques, *Revue française de l'Audit Interne* n° 148, p.63.
- 52- MARTIN Fabrice et MULLENBACH Bellot (2007), Pratique comptable : Engagez un processus de clôture de qualité, *Journal RF COMPTABLE*, n°335 de janvier 2007, p.19-24.
- 53- NICOLET Marie Agnès et MAIGNAN Michel (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Revue Banque* n° 668, p. 51-52 ;
- 54- PIGNAULT Jacques et NICOLET Jean Louis (2003), La maîtrise des risques : acte de gouvernance à part entière, *Expansion Management Review* n° 108, p.66-70 ;
- 55- POULIOT Daniel et BILODEAU Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, *Revue Audit* n° 160 de juin 2002, p.36.
- 56- SCHATT Alain (2003), Quel avenir pour l'information comptable ? *Journal Revue du Financier* n° 138, janvier 2003, p.18.

SITE WEB

- 57-AMF (Autorité des Marchés Financiers) (2006), Guide d'application relatif au Contrôle Interne de l'information comptable et financière publié par les émetteurs/Résultat des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF du 31/10/2006, <http://www.amf.com>,p.65.
- 58-BAUDRIN Dominique & al (2006), Guide pratique : gestion des risques au bloc opératoire, Risques au bloc opératoire (cartographie et gestion), site : <http://www.midipy.santé.gouv.fr/>, visité le : 15/04/2009.
- 59-LACROIX Jean, CIGREF et IERSE (2007), Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises, Impacts et rôle pour la DSI, Rapport 2007, site : <http://www.cigref.fr>,p.56,du Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, visité le 26/03/2009 ;
- 60-LENEL Olivier et NOGARET François (2009), 10 réponses sur la cartographie des risques, 01/09, Site : [http://www ; mazars.fr](http://www.mazars.fr), p.6., visité le : 26/03/2009.
- 61-WIKIPEDIA (2009), Processus, Risques, Risques opérationnels, COSO, Gestion des risques, <http://www.wikipedia.org>, visité le 03/09/2009.
- 62-IFACI, PRICEWATERHOUSECOOPERS et LANDWELL (2005), Le management des risques de l'entreprise, COSO II Réport, Synthèse, site : www.ifaci.com,visité le 14/02/2009.
- 63-Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptable (CSOEC), Organisation administrative et comptable : Procédures à l'usage du créateur d'entreprise, version mars 2007, Paris, p.20.
- 64-CEPI Catherine (2008), Comment évaluer les risques de l'entreprise, site : [http : \www.netpme.fr/gestion-administrative-financière](http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financiere), site visité le : 14/04/2009.
- 65-YAICH Abderraouf (2006), Normes pratiques et procédures de contrôle interne, [http:\www.procomptable.com/](http://www.procomptable.com/),site visité le 10/10/2008,p.5.
- 66-YAICH Abderraouf (2000), Contrôle interne et organisation comptable de l'entreprise, Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable, [http:\www.procomptable.com/](http://www.procomptable.com/), site visité le 10/10/2008, p.5.

CODEX et MEMOIRES

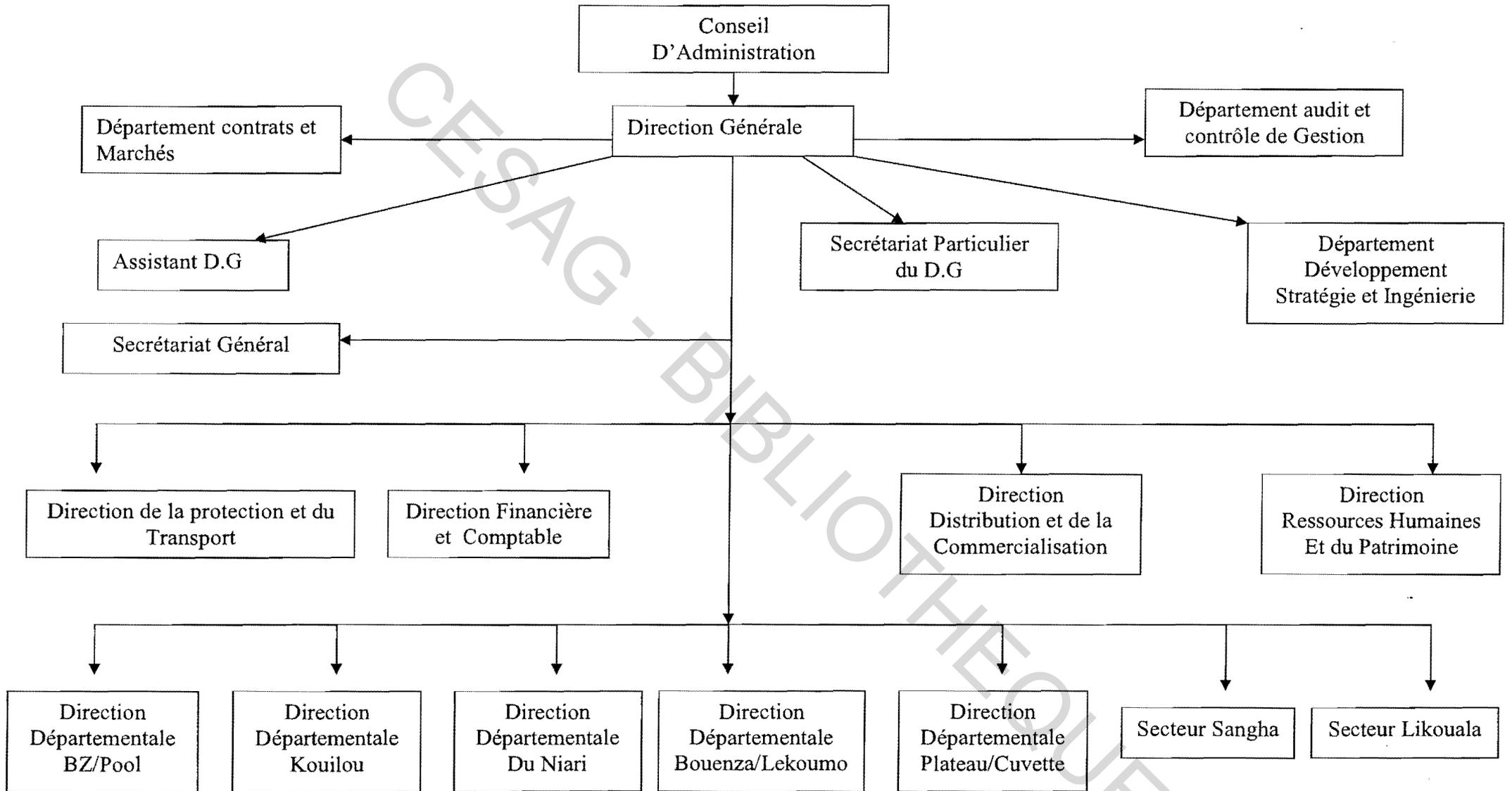
- 67- COMPAORE Marcel (2007), Reengineering des processus: cas des processus d'élaboration des états financiers de la SONABEL, p.90.
- 68- OUSSEINI GARBA Zeinabou (2007), Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ASECNA, p.109.
- 69- SAWADOGO Alain (2008), Méthodologie de l'audit dans un environnement informatisé, p.331.
- 70- TCHIVENDAIS Jean-Claude Roger (2008), Maitrise des risques opérationnels liés au cycle immobilisations corporelles : cas du COSEC, p.106.
- 71- ZIALO Maxime Zézé (2005), Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'Ouest, p.110.

DOCUMENTS INTERNES DE LA SNE

- 72- Département Audit Interne (2006), La charte de l'audit interne.
- 73- Département Comptabilité (2008), Note interne de répartition des tâches du personnel en place.
- 74- Direction Financière et Comptable (2008), Rapport d'activités 1^{er} semestre 2008.
- 75- Direction Financière et Comptable (2008), Rapport d'activités année 2008.

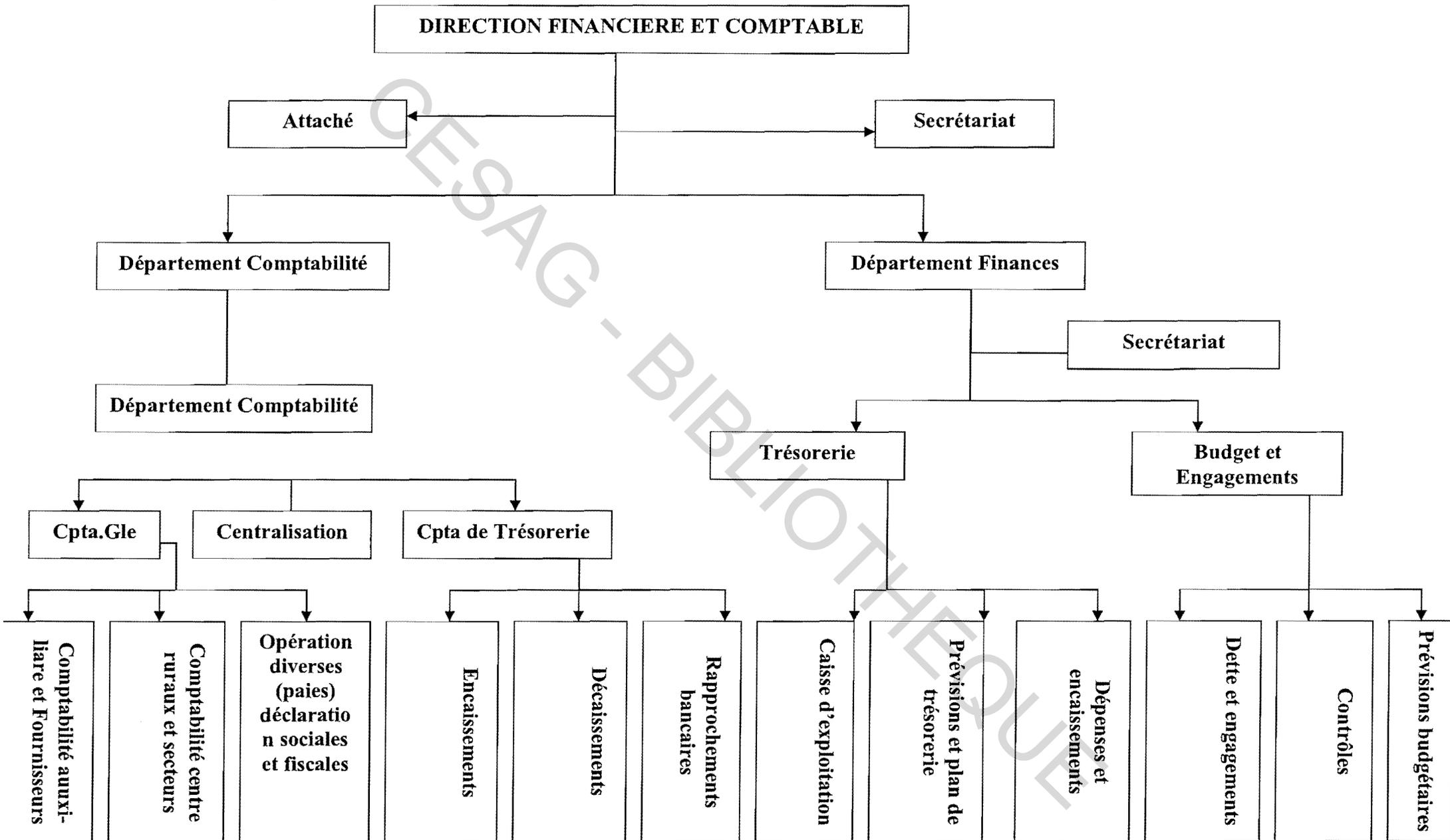
Annexes

Annexe 1: Organigramme de la société nationale d'électricité (SNE)



Source : nous même

Annexe 2 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable

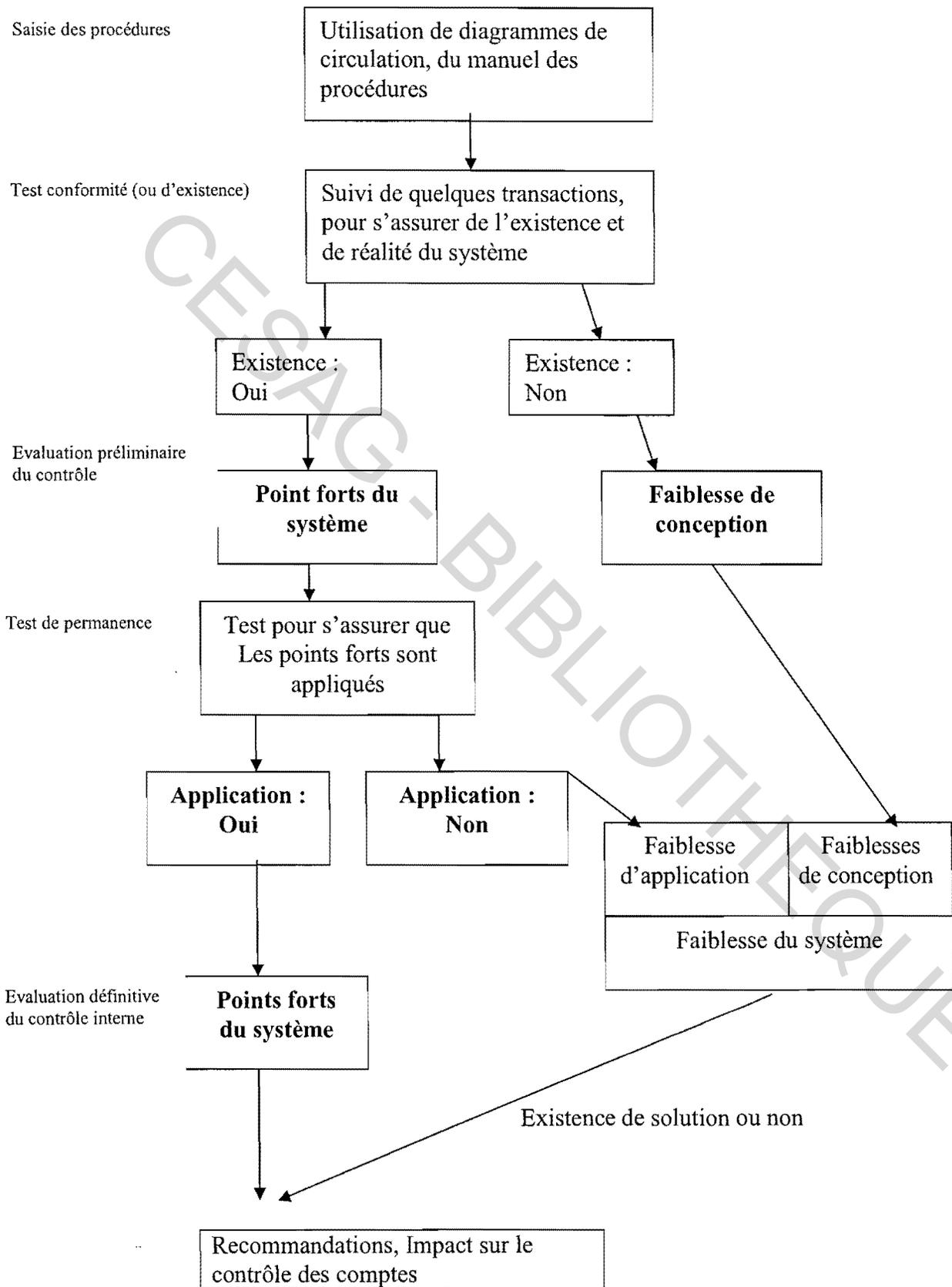


Annexe 3 : Système d'enregistrement comptable

DOCUMENTS	Tri et contrôle des pièces comptables (factures, pièces de caisse, etc.)	Travail quotidien
↓		
ANALYSE	Choix des comptes à débiter ou à créditer, choix du journal divisionnaire	Travail quotidien
↓		
COMPTABILISATION DANS LES JOURNAUX DIVISIONNAIRES	-journal des achats -journal des ventes -journal des banque, etc	Travail quotidien
↓		
JOURNAL GENERAL	Centralisation des journaux auxiliaires sous forme d'un article de centralisation par journal	Travail mensuel
↓		
GRAND LIVRE	Report des opérations dans les comptes	Travail mensuel
↓		
BALANCE	Report dans les comptes	Travail mensuel
↓		
DOCUMENTS DE SYNTHESE	Bilan, Compte de résultat, TAFIRE	Travail annuel

Source : inspiré de DIAGNE (2004 : 21 et 36)

Annexe 4 : Description de la phase d'appréciation du contrôle interne



Source : Inspiré à partir du Momento Comptable /Francis LEFEBVRE

Annexe 5 : Test de permanence

Pièces/ Application des procédures	Cahier du Secrétariat DG	Visa de contrôle du CDC	Imputation par le Chef comptable	Saisie	Visa de contrôle de la saisie
Bon de commande (BC) n° 00347 du 14/10/09 pour achat listings de paie	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
BC n°01252 du 31/11/08 pour déclarations annuelles des salaires	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
BC n°00876 du 12/09/09 pour achat ordinateurs portables	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Support de la pièce de caisse n° 01473 du 11/11/08 pour dotation carburant	Ok	Non	Non	Ok	Non
Support de la pièce de caisse n° 01674 du 23/11/08 pour location d'un élévateur	Ok	Non	Non	Ok	Non
Support de la pièce de caisse n°00876 du 09/07/08 pour achat rames de papier	Ok	Non	Non	Ok	Non
Talon du chèque LCB n° 0207063 du 01/06/08 pour achat matériels électriques/TOUTELECTRIC	N/A	N/A	N/A	Non	N/A
Talon du chèque CLC n° 07345684 du 23/09/08	N/A	N/A	N/A	Non	N/A
Pièce de caisse n° 00897 du 10/08/09 de la DDPC pour divers besoins des centrales	Non	Non	Non	Ok	Non
Pièce de caisse n° 01534 du 03/03/09 du Secteur SANGHA (sans support) pour encaissement ventes d'électricité	Non	Non	Non	Non	Non
Pièces de caisse n° 00246 du 12/01/09 du Secteur SANGHA pour achat pièces détachées véhicules	Non	Non	Non	Ok	Non
BC n°00345 du 12/01/09, en instance de règlement à la trésorerie	Ok	OK	Non	Non	Non
BC n° 02345 du 04/04/09, en instance de règlement à la trésorerie	Non	Non	Non	Non	Non
Etat des sommes dues (ESD) pour prime d'ancienneté de divers agents retraités, en souffrance à la trésorerie	Ok	Non	Non	Non	Non
ESD pour prime de Budget 2007, en souffrance à la trésorerie	Non	Non	Non	Non	Non

Annexe 6 : tableau représentant la relation entre le CI et la probabilité de survenance du risque

Niveau	1	2	3	4	5
Qualité du CI	Extrêmement inefficace	Peu efficace	Efficace	Assez efficace	Très efficace
Probabilité de survenance du risque	Très élevée	Elevée	Moyenne	Faible	Très faible

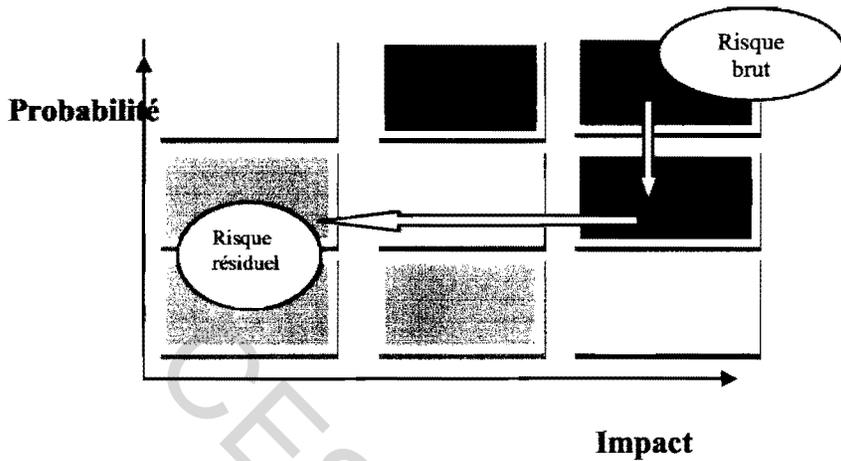
Source : inspiré de l'IFACI (2006 : 25)

Annexe 7 : Echelle d'appréciation des dispositifs de contrôle

Côte	Qualité des dispositifs de contrôle	Critères d'appréciation du niveau d'efficacité
5	Dispositifs très efficaces	Il y a un dispositif -il ne présente pas de lacune -il est systématiquement appliqué
4	Dispositifs assez efficaces	Il y a un dispositif -il est systématiquement appliqué -mais il présente quelques lacunes
3	Dispositifs efficaces	Il y a un dispositif -il ne présente pas de lacune -il n'est pas toujours appliqué
2	Dispositifs peu efficaces	Il y a un dispositif -il présente des lacunes -il n'est pas toujours appliqué
1	Dispositifs extrêmement inefficaces	Il n'existe pas de dispositif -l'application est incertaine

Source : inspiré de Renard (2006 : 311)

Annexe 8 : schéma indiquant le passage du risque brut au risque résiduel



Légende (niveau de risque)

Risque élevé
 Risque modéré
 Risque faible

Source : RENARD (2006 : 163).

Annexe 9 : exemple de grille de criticité

Classes de criticité	Niveau de risque	Actions
C1	Acceptable en l'état	Aucune action n'est nécessaire
C2	Tolérable sous contrôle	On doit organiser un suivi en termes de gestion des risques

Source : BAUDRIN & al (2008 : 20)

Annexe 10 : exemple d'une matrice de criticité

		Echelle de gravité				
		G1	G2	G3	G4	G5
Echelle de vraisemblance	V5	C2				
	V4	C1	C2			
	V3	C1	C2	C2		
	V2	C1	C1	C2	C2	
	V1	C1	C1	C1	C1	C2

Source : BAUD RIN & al (2008 : 21)

Annexe 11 : Questionnaire du Contrôle Interne

Questionnaire de contrôle interne	Entité audité		Section Folio	
	Auditeur			
Appréciation des risques liés au contrôle interne				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaire
Les risques liés à la collecte des données				
Y a-t-il un registre ou un cahier qu'on utilise pour transmettre les dossiers à la Comptabilité ?	X			
Tous les dossiers reçus à la comptabilité le sont-ils à travers ce registre ?		X		
Les dossiers transmis à l'aide de ce registre sont-ils affectés d'un numéro ou d'une référence quelconque de telle sorte que l'on puisse se retrouver facilement lors de recherches ?	X			
Existe-t-il un délai fixé par les responsables pour la transmission des éléments à la comptabilité ?	X			
Ce délai fixé est-il respecté ?		X		
Y a-t-il contrôle des dossiers à leurs arrivés à la Comptabilité ?	X			
Y a-t-il rapprochement entre dossiers et leurs diverses composantes ?	X			
Existe-t-il un visa attestant le contrôle effectué ?		X		Pour ce qui concerne le Chef comptable
Y a-t-il un registre à la Comptabilité pour enregistrer les dossiers entrant ?		X		
Les risques liés à la comptabilisation des données collectées				

La comptabilisation à réaliser est t-elle autorisée ?	x			Par le CDC
Y a t-il un visa attestant l'autorisation accordée ?	x			Visa du CDC
La Comptabilité utilise t-elle pour les imputations : Un plan comptable ? Un guide comptable ?	X	X		
Les imputations réalisées sont t-elle marquées sur les dossiers ?	X			
Ces imputations sont-elles opérées par : Un responsable ? Un agent ?	X	X		
Ces imputations sont-elles correctes ?	x			
Les saisies réalisées sont-elles contrôlées ?	x			Par l'agent ayant fait la saisie
Les saisies et les imputations sont-elles effectuées par des personnes différentes ?		x		Le plus souvent
Les saisies faites sont-elles validées ?	X			
Ces saisies validées sont-elles d'abord contrôlées ?	X			Par l'agent lui-même, le plus souvent
Ces saisies sont-elles validées par un responsable ?	X			Pas souvent
Les risques liés au suivi des comptes				
La Comptabilité procède t-elle à des justifications des comptes ?	X			
Ces justifications des comptes se font-elles correctement ?	X			Edition des balances puis rapprochement, lettrage
Ces justifications se font-elles suivant un chronogramme ?	X			
Ces justifications des comptes se font-elles par les mêmes agents ayant effectué les saisies ?	X			
Les risques liés au classement des supports				
Les dossiers sont-ils classés après leurs comptabilisations ?	X			
Ces dossiers sont-ils bien classés ?		X		
Ces dossiers classés sont-ils bien suivi ?		X		
Les risques liés à la centralisation des balances				
Y a-t-il un délai fixé pour la centralisation des balances ?				
Ce délai de centralisation des balances est-il respecté ?				
Les risques liés à la tenue des inventaires				
Existe t-il des inventaires prévus à la fin de cette année ?	X			
Des instructions écrites sont-elles émises avant les inventaires ?	X			