

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**



**MÉMOIRE**

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master**  
**en sciences financières et comptabilité**  
**Spécialité : Comptabilité et Finances**

**Thème :**

**Gestion des risques comptables et financiers de l'entreprise**  
**Cas : Entreprise de Viabilisation Sidi Moussa (EVSM)**

**Présenté par :**

RABAHI Chabha

RAHEM Sarah

**Encadré par :**

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Entreprise de Viabilisation Sidi Moussa (EVSM).

**Période de stage :** Du 01/06/2020 au 30/06/2020.

**Année universitaire :** 2019 / 2020



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**



**MÉMOIRE**

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master**  
**en sciences financières et comptabilité**  
**Spécialité : Comptabilité et Finances**

**Thème :**

**Gestion des risques comptables et financiers de l'entreprise**  
**Cas : Entreprise de Viabilisation Sidi Moussa (EVSM)**

**Présenté par :**

RABAHI Chabha

RAHEM Sarah

**Encadré par :**

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Entreprise de Viabilisation Sidi Moussa (EVSM).

**Période de stage :** Du 01/06/2020 au 30/06/2020.

**Année universitaire :** 2019 / 2020

# *Remerciements*

Nous tenons tout d'abord à remercier **ALLAH** le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur **Mr. OUDAI Moussa**, pour ses précieux conseils et son aide, sa compréhension, son soutien durant toute la période du travail.

Nous remercions également à **Mr. SENANDJI Abdelkarim**, Directeur des finances et de la Comptabilité (DFC) et **Mr. CHAID Mohamed**, Chef département comptabilité générale pour nous avoir accordé des entretiens et avoir répondu à nos questions, ainsi que leur expérience personnelle. Ils ont été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire. Ainsi que tout le personnel de l'**EVSM**.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

# *Dédicaces*

Je dédie ce travail :

A la mémoire de ma chère maman « Allah yerhamha », aucun mot ne peut exprimer le vide que tu m'as laissé, que Dieu te protège dans son vaste paradis, j'espère que tu es fière de moi ;

A mon majestueux père ;

A mon frère ;

Et à toute ma famille et mes amies ;

MERCI.

**RAHEM Sarah**

# *Dédicaces*

## **Je dédie ce travail et ma profonde gratitude**

A mon point de départ, ma meilleure amie, la personne qui prend place de tout le monde mais personne ne peut la remplacer, ma très chère **mère « Hassina »** ;

A mon chemin qui mène vers le bonheur mon **père « Abderrahmane »** ;

Mes chers parents, ce travail est le fruit de votre sacrifice. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance, vos conseils m'ont permis de réussir dans mes études et d'arriver à la place où je suis aujourd'hui ;

A mon unique frère adorable **« Abderrahim »** ;

A mon chère **« Seddik »** qui a toujours été à mes côtés ;

Je dédie ce travail aussi à ma famille, mes amies et à tous ceux qui je suis chers.

**RABAH Chabha**

---

**SOMMAIRE**

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Sommaire.....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>V</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>VI</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE I : ANALYSE DU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER.....</b>	<b>01</b>
Introduction du premier chapitre.....	02
<b>Section 01 : Notions, concepts, généralités sur les processus. ....</b>	<b>03</b>
<b>Section 02 : Le processus comptable.....</b>	<b>08</b>
<b>Section 03 : Les travaux de fin d'exercice .....</b>	<b>19</b>
Conclusion du premier chapitre.....	26
<b>CHAPITRE II : LES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS .....</b>	<b>27</b>
Introduction du deuxième chapitre.....	28
<b>Section 01 : Généralités sur le risque et la gestion du risque.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 02 : Les outils d'identification et d'analyse des risques.....</b>	<b>38</b>
<b>Section 03 : La cartographie des risques.....</b>	<b>44</b>
Conclusion du deuxième chapitre.....	54
<b>CHAPITRE III : CAS PRATIQUE .....</b>	<b>55</b>
Introduction du troisième chapitre.....	56
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation de l'enquête.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 03 : Essai d'élaboration d'une cartographie des risques.....</b>	<b>76</b>
Conclusion du troisième chapitre .....	82
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>87</b>

---

<b>Annexes.....</b>	<b>91</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>107</b>



**LISTE DES TABLEAUX**

N° de tableau	Désignation	N° de page
Tableau 1	GAT	43
Tableau 2	Comparaison des approches Bottom-up et Top-down	48
Tableau 3	La cotation du risque	50
Tableau 4	Matrice de classification des risques	51
Tableau 5	Les codes d'évaluation de l'impact et la probabilité d'occurrence	77
Tableau 6	Identification et l'évaluation des risques	77
Tableau 7	Evaluation de la criticité des risques	79

**LISTE DES FIGURES**

N° de figure	Désignation	N° de page
Figure 1	La définition d'un processus	4
Figure 2	Schéma synthétique de la balance	13
Figure 3	L'organisation comptable	13
Figure 4	Récapitulatif de l'organisation comptable selon le système centralisateur	16
Figure 5	Récapitulatif de l'organisation comptable selon le système informatisé	17
Figure 6	Schéma récapitulatif des étapes préliminaires	21
Figure 7	Pyramide des risques	30
Figure 8	Organigramme fonctionnel simple	42
Figure 9	Modèle de cartographie des risques	52
Figure 10	Cartographie des risques comptable et financiers de l'EVSM	81

## LISTE DES ABREVIATIONS

EVSM	Entreprise de Viabilisation Sidi Moussa
SCF	Système de Comptabilité Financière
ISO	International standard organization
CMP	Coût Moyen Pondéré
FIFO	First In First Out
LIFO	Last In First Out
MT	Montant
N° Cpt	Numéro de Compte
CR	Compte de Resultat
TFT	Tableau de Flux de Trésorerie
TVCP	Tableau de Variation des Capitaux Propres
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
QOQOCCP	Quoi, Quand, Ou, Qui, Comment, Combien, Pourquoi
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
GAT	Grille d'Analyse des Tâches
AMF	Autorité des Marchés Financiers
EPE	Entreprise Publique Economique
DG	Direction Générale
SCE	Service
DMR	Direction des Moyens de Réalisation
RH	Ressources Humaines
UMM	Unité Matériels et Maintenance
DZD	Dinar Algérien
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
PV	Procès-Verbal
PMG	Structure gestion du Personnel et Moyens Généraux
AGEX	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
DFC	Direction des Finances et de la Comptabilité

**LISTE DES ANNEXES**

<b>N°</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
1	Bilan de clôture	<i>VI</i>
2	Compte de résultats par fonction	<i>VI</i>
3	Compte de résultats par nature	<i>VI</i>
4	TFT par la méthode directe	<i>VI</i>
5	TFT par la méthode directe	<i>VI</i>
6	TVCP	<i>VI</i>
7	Organigramme de l'EVSM	<i>VI</i>
8	Organnigramme de la Direction des Finances et de la Comptabilité	<i>VI</i>
9	Exemple de la lettre de mission	<i>VI</i>
10	Exemple d'un plan d'une mission d'audit	<i>VI</i>
11	Feuille de révélation et d'analyse de problème « FRAP »	<i>VI</i>
12	Feuille de couverture	<i>VI</i>
13	Grille d'Analyse des Taches « GAT »	<i>VI</i>
14	Questionnaire de Contrôle Interne « QCI »	<i>VI</i>
15	Grille de séparation des tâches	<i>VI</i>

## **Gestion des risques comptables et financiers de l'entreprise**

### **Cas: EVSM**

### **En anglais: Management of the accounting and financial risks of the company**

### **Case: EVSM**

### **En arabe: إدارة المخاطر المحاسبية والمالية للشركة EVSM: الحالة**

#### **RÉSUMÉ:**

Pour assurer son efficacité, sa productivité et sa rentabilité, toute entreprise doit se fixer des objectifs, l'entreprise est quotidiennement confrontée à une multitude de risques de nature très différentes qui peuvent perturber voire rendre impossible la réalisation de ses objectifs. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs, afin de prévenir et de gérer les risques, les dispositifs de management des risques jouent un rôle clé dans l'organisation des différentes activités.

Le management des risques vise à couvrir l'ensemble des processus de l'entreprise, pour cela les dispositifs de gestion des risques participent de manière complémentaire afin de découvrir ses erreurs et ses dysfonctionnements, pour une perspective d'amélioration continue. Notre but dans cette étude, n'est pas de proposer une stratégie globale de management des risques mais d'essayer d'élaborer une cartographie des risques et de mettre en application les différentes notions de gestion des risques sur le processus comptable et financier, cet outil permis de faire un recensement et une évaluation des risques identifiés.

**MOTS CLÉS :** Risque, Gestion des risques, Cartographie des risques, Processus.

#### **ABSTRACT:**

In order to ensure its efficiency, productivity and profitability, every company must set itself objectives. Every day, the company is confronted with a multitude of risks of very different

sizes and nature that can disrupt or even make it impossible to achieve these objectives. If they are not properly managed and controlled, these risks can affect the company's ability to achieve its objectives. In order to prevent and manage risks, risk management tools and techniques play a key role in the organization of the various activities.

Risk management aims to cover all of the company's processes. To this end, the risk management tools and techniques participate in a complementary manner in order to discover errors and malfunctions, with a view to continuous improvement. Our goal in this study is not to propose a global risk management strategy, but to try to develop a risk map and to apply the different concepts of risk management to the accounting and financial process. This tool allows making an inventory and an evaluation of the identified risks.

**KEYWORDS:** Risk, Risk-Management, Risk Map, Process.

## الملخص

من أجل ضمان كفاءتها وإنتاجيتها وربحها، يجب على كل شركة تحديد أهدافها. كل يوم، تواجه الشركة العديد من المخاطر ذات الأحجام والطبيعة المختلفة للغاية والتي يمكن أن تعطل أو تجعل من المستحيل تحقيق هذه الأهداف. إذا لم تتم إدارتها والتحكم فيها بشكل صحيح، يمكن أن تؤثر هذه المخاطر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. من أجل منع وإدارة المخاطر، تلعب أدوات وتقنيات إدارة المخاطر دورًا رئيسيًا في تنظيم الأنشطة المختلفة.

تهدف إدارة المخاطر إلى تغطية جميع عمليات الشركة. وتحقيقًا لهذه الغاية، فإن أدوات وتقنيات إدارة المخاطر تشارك بشكل متكامل من أجل اكتشاف الأخطاء والأعطال بهدف التحسين المستمر. هدفنا في هذه الدراسة ليس اقتراح استراتيجية عامة لإدارة المخاطر، ولكن محاولة تطوير خريطة للمخاطر وتطبيق المفاهيم المختلفة لإدارة المخاطر على العمليات المحاسبية والمالية. تتيح هذه الأداة إجراء جرد وتقييم للمخاطر المحددة.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر، إدارة المخاطر، خريطة المخاطر، العملية.

# ***INTRODUCTION GÉNÉRALE***

## **Introduction générale**

La gestion des risques constitue un ensemble de concepts, de démarches et d'outils destinés à identifier et à contrôler les risques qui pèsent sur la vie de l'entreprise afin de les réduire et de rechercher la meilleure couverture possible. La gestion des risques s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise notamment la politique qualité, sécurité et environnement. Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques de natures différentes ; la survie et la pérennité de cette dernière qui n'est jamais assuré quel que soit sa taille ; La gestion des risques repose principalement sur un processus séquentiel et itératif.

C'est pour cela que la comptabilité lui est alors indispensable, puisqu'elle lui permet de fournir des informations financières ayant des caractéristiques bien définies et un suivi sur la situation financière à travers les états financiers et la performance aboutissant à la détermination du résultat, du bénéfice et de présenter la situation patrimoniale de l'entreprise. La réalité c'est que l'entreprise a besoin d'une comptabilité fiable et efficace.

A travers son activité aussi l'entreprise est en relation avec son environnement constitué de ses clients, ses fournisseurs, l'État, les institutions financières ; Ces relations ont généralement un dénouement financier créant ainsi une obligation de paiement de part et d'autre. Les transactions financières qui en naissent doivent être soumises à des procédures rigoureuses cernées par l'entreprise.

Il est donc idéal pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de sa situation financière pour ne pas être en situation litigieuse avec ses partenaires. Les risques financiers peuvent être liés à la solvabilité, rentabilité et trésorerie de l'entreprise. Car tout risque financier s'accompagne en principe d'une perte et d'une réparation pouvant avoir un impact sur le résultat de l'entreprise et pouvant affecter son patrimoine ou le risque de perdre de l'argent à la suite d'une opération financière ou d'une opération commerciale ayant une incidence financière.

Afin de gérer les risques, il est nécessaire pour toutes entreprises d'organiser un système administratif et comptable avec des critères spécifiques. A cet effet, notre sujet est présenté comme suit « **La gestion des risques comptables et financiers de l'entreprise** ».



## **Problématique de recherche**

La problématique principale de ce sujet est la suivante :

**« Comment peut-on gérer les risques comptables et financiers  
au sein d'une entreprise ? »**

De cette question découle une série de questions secondaires :

- Connait-on du processus comptable et financier ?
- Comment peut-on apprécier les risques comptables et financiers ?
- Comment gère-t-on les risques comptables et financiers au sein de l'EVSM ?

## **Hypothèses de recherche**

Pour répondre à ces questions, les hypothèses suivantes seront testées :

- H1 : Le processus comptable et financier est un ensemble d'étapes ordonnancées inscrites chronologiquement afin d'établir un produit fini qui est les états financiers.
- H2 : l'appréciation des risques comptables et financiers se fait à l'aide des outils qui suivent une procédure d'identification, d'analyse et d'évaluation.
- H3 : la gestion de risques au sein de l'EVSM se fait par le suivi et la vérification des auditeurs qui veillent au respect des procédures comptables et financiers.

## **Objectif recherché**

L'objectif de ce travail est d'étudier les risques comptables et financiers afin de connaître leurs sources, conséquences et leur traitement au niveau de l'entreprise.

## **Intérêts du sujet**

La comptabilité est obligatoire dans chaque entreprise. Elle est sensé remettre ses états financiers à chaque fin de période, ces derniers doivent être propres , non erroné , fiable et reflètent l'image fidèle de l'entreprise ; ce qui met le comptable dans l'obligation de ne pas tomber dans des erreurs ; mais il faut signaler que le comptable est un être humain, il peut se tromper donc il faudrait qu'on trouve des solutions pour que notre comptabilité ne sera pas

rejeté par le commissaire aux comptes et nos états financiers seront acceptés et que nos données comptables sont fiables et garantir l'exactitude des comptes.

Les utilisateurs internes ou externes à l'entreprise tel que les dirigeants, les financiers, les actionnaires...sont conscients de l'importance de travailler avec des données financières correctes, ils ont tendance à faire aveuglement confiance à leurs données comptables donc trouver des solutions pour pouvoir gérer et minimiser les risques comptables et financiers c'est ce qui nous a poussé pour choisir ce thème à cause de son importance sur le plan légal et dans la prise de décision au sein d'une entreprise.

### **Contexte de l'étude**

Bien que les lois commerciales et les principes stipulent une tenue spécifique et correcte des documents comptables et interdisent le fait d'écrire ou de radier les livres comptables, car cela affaiblira son pouvoir juridique en tant que moyen de preuve en cas de litiges judiciaires.

Il est naturel que, quelle que soient l'attention professionnelle du comptable et sa connaissance de la comptabilité et son respect des procédures comptables et financières, les risques d'erreurs sont inhérents. Par conséquent, il est nécessaire de les identifier, évaluer et traiter de manière délibérée.

C'est pour cela qu'ils existent des outils pour l'identification et le traitement de ces risques encourus par l'entreprise pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des travaux comptables.

### **Raisons du choix du sujet**

La gestion des risques comptables et financiers n'est pas une tâche facile dans l'entreprise car elle doit comprendre les risques, les identifiés et les évalués, afin de les mieux gérer pour assurer la bonne marche de l'entreprise.

Ce sujet est choisi par ce que c'est un thème qui à une importance fondamentale dans notre domaine ; il permet d'évaluer le suivi des procédures au sein de l'entreprise Algérienne et mettre en pratique les connaissances théoriques acquises afin de comparer la théorie et la pratique.

## **Cadre conceptuel**

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens matériels, immatériels et financiers qui sont combinés d'une manière organisée pour fournir des biens et des services à ses clients, dans un environnement concurrentiel et non concurrentiel avec l'objectif de la rentabilité.

Sa vie est caractérisée par les mouvements d'entrées et sorties de fonds. Toutes les opérations effectuées par elle avec le monde extérieur engendrent des dettes ou créances d'une part et d'autre part les pertes ou bénéfices ; C'est pour cela qu'elle doit tenir une comptabilité afin d'assurer la transparence des informations circulantes au sein de l'entreprise.

Une bonne gestion des risques est nécessaire pour tout dirigeant d'entreprise. La notion de gestion des risques est alors devenue une composante capitale de la stratégie de l'entreprise et un passage obligatoire qui oblige tout dirigeant à se doter d'un système de gestion des risques, cette stratégie vise essentiellement à créer de la valeur et à maintenir les risques à un niveau acceptable. Donc ces risques doivent être identifiés et évalués pour prendre les mesures nécessaires à adapter afin d'assurer la pérennité et la bonne gestion de l'entreprise face à ces risques.

La comptabilité est une technique qui permet d'enregistrer, dans des comptes, les flux de l'entreprise afin de déterminer le résultat de l'exercice (bénéfices ou pertes) et de présenter la situation patrimoniale de l'entreprise.

Les états financiers qui en résultent doivent répondre aux besoins d'un grand nombre d'utilisateurs internes à l'entreprise (dirigeants, salariés, etc.) ou externes à l'entreprise. Une comptabilité adéquate est importante pour soutenir et faire progresser une entreprise. Sans elle, cette dernière court le risque de se heurter à des problèmes de trésorerie, de gaspiller de l'argent et de ne pas saisir les opportunités de se développer, la réalité c'est que l'entreprise a besoin d'une comptabilité fiable et efficace.

L'organisation comptable d'une entreprise et la régularité de la tenue de sa comptabilité s'inscrivent dans l'organisation administrative d'ensemble de cette entreprise, quant à la collecte des faits comptables à enregistrer, quant aux circuits d'informations, quant aux vérifications des faits d'exactitude et de vraisemblance, quant aux supports matériels mises-en œuvre.

## **Etudes précédentes**

LABRECHE Meriem, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité, « L'impact de l'audit interne sur l'évaluation du système d'information comptable et financier », ESC KOLEA 2017.

BOUKOUBA Rania BOUTEMEDJET Boutheyna, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Diplôme de Master en Science économiques commerciales et science de gestion Option : Comptabilité et Finances, « L'élaboration des travaux de fin d'exercice selon le système comptable financier « SCF » », ESC KOLEA, 2014.

BENKARA ANISSA, mémoire fin cycle pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisé comptabilité, « travaux de fin d'exercices »,CACI PINS MARITIME ALGER, 2011-2012.

## **Méthodologie de recherche**

En répondant à notre problématique et aux questions qui en découlent ; nous allons adopter deux approches méthodologiques qui sont :

L'approche descriptive, elle est basée sur la recherche documentaire (ouvrages, articles, mémoires, etc.)

L'approche analytique pour le chapitre pratique, elle est basée sur l'observation directe et les entretiens effectués au sein de l'entreprise.

## **Plan de recherche**

Le plan de ce mémoire est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre traitera le processus comptable et financier.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'appréciation et au traitement des risques comptables et financiers.

Le troisième chapitre permettra de mettre en pratique les connaissances acquises au titre des deux premiers chapitres théoriques.

# ***CHAPITRE I***

## **ANALYSE DU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER**

---

**CHAPITRE I : ANALYSE DU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER**

Une entreprise est un ensemble d'activités effectuées dans le but de réaliser des bénéfices, elle évolue dans un environnement de plus en plus complexe et risqué, d'où l'importance d'une bonne organisation interne. A cet effet, la comptabilité est un élément essentiel du système d'information des entreprises aussi bien pour éclairer la gestion et la prise de décision des dirigeants que pour satisfaire à des obligations à l'égard des tiers, l'enregistrement des opérations permet d'assurer la traçabilité.

Les informations comptables et financières et les documents de synthèse occupent une place prépondérante. Elles sont une source d'informations indispensable pour les gestionnaires.

Le présent chapitre intitulé « ANALYSE DU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER », se subdivise en trois sections :

Avant d'aborder l'organisation comptable, le fonctionnement interne de l'entreprise et le service comptabilité, on va d'abord évoquer les généralités des processus, où on va définir les processus, par la suite on va parler des différentes catégories et caractéristiques, ensuite, on va expliquer le rôle et l'objectif que suscite l'entreprise à mettre en place des processus.

La deuxième section évoque l'organisation comptable par la présentation de la comptabilité, sa définition, son rôle et ses principes, son fonctionnement au sein de l'entreprise.

La troisième section sera consacrée aux documents de synthèse en comptabilité et aux différents états financiers.

---

## SECTION 01 : NOTIONS, CONCEPTS, GÉNÉRALITÉS SUR LES PROCESSUS

Cette section intitulée " NOTIONS, CONCEPTS, GÉNÉRALITÉS SUR LES PROCESSUS " traite les points suivants :

- Définition du processus ;
- Catégories et classification de processus ;
- Caractéristiques fondamentales des processus ;
- Rôle et objectif d'élaboration des processus.

### 1 Définition du processus

Il existe plusieurs définitions du terme processus, on cite ci-après quelques-unes :

*ETYMOLOGIQUEMENT* : Le terme « processus » vient du latin qui signifie « progrès, action de s'avancer. Ensemble complexe des tâches à réaliser dans un objectif donné. A ne pas confondre avec la procédure qui décrit la manière de réaliser le processus ».

*Selon la norme ISO 9000* : « un processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrées en éléments de sorties » ; De plus la norme ISO 9000 note que : Les éléments d'entrées d'un processus sont généralement les éléments de sorties d'autres processus ; Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée et lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de procédé spécial.

Plusieurs auteurs ont défini le processus :

*Selon H, BRANDENBURG et JP, WOJTYNA* <sup>1</sup> : « un processus est un enchaînement d'activités ou d'ensembles d'activités, qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but pour créer des sorties. Les entrées d'un processus proviennent soit de l'extérieur, soit d'un autre processus (processus amont). Tout comme ses sorties soit vers l'extérieur, soit vers un processus aval ».

---

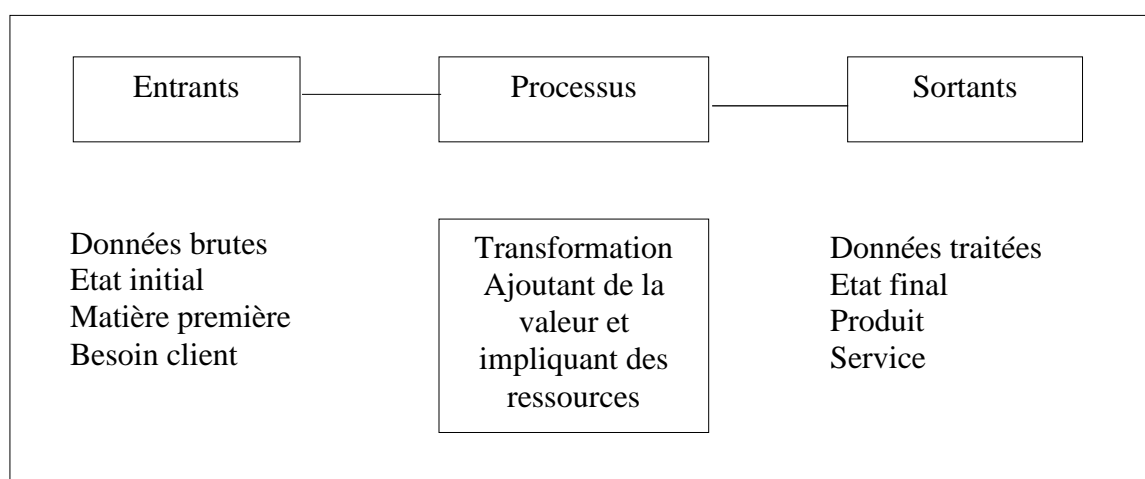
<sup>1</sup>H.BRANDENBURG et J.P.WOJTYNA, « L'approche processus, Mode d'emploi », édition d'organisation Paris, France, 2003, p 57.

Selon Laurent Hermel et Gérard Louyat <sup>1</sup> : « un processus est une activité utilisant des ressources et qui est géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrées en éléments de sorties. Un processus consiste aussi en un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec et à l'aide de moyens, selon des références en vue d'une finalité. A ce titre, un processus est toujours orienté vers un bénéficiaire ou un système de bénéficiaires, internes ou externes. Ainsi, un processus peut comprendre des activités réalisées par des différents services, différentes entités. Ils peuvent en effet être transversaux, ce qui induit des points de rencontre entre les services appelés interfaces, points déterminants de la réalisation du produit ou du service rendu auprès du bénéficiaire. »

Selon Michel Périgord <sup>2</sup> : « Le processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, et la possibilité de répétitions ».

De cela, on peut définir le processus comme étant : une série d'actions et de tâches élaborées et réalisées par des acteurs, selon des références sur des entrées bien données afin d'atteindre un but précis ; la plupart des définitions déjà cités ont en commun qu'il y a un début défini et une fin, des informations et des résultats mesurables, ce qui peut être schématisé dans la figure suivante :

**Figure 1:** La définition d'un processus



Source: [https://www.jle.com/fr/revues/abc/edocs/description\\_et\\_maitrise\\_des\\_processus\\_impliques\\_da\\_ns\\_le\\_management\\_de\\_la\\_qualite\\_296873/article.phtml](https://www.jle.com/fr/revues/abc/edocs/description_et_maitrise_des_processus_impliques_da_ns_le_management_de_la_qualite_296873/article.phtml), consulté le 10/03/2020, 10 :15

<sup>1</sup>Laurent.HERMEL et Gérard.LOUYAT ; « **100 questions pour comprendre et agir LA QUALITE DE SERVICE** », édition Afnor, Saint-Denis , 2005, p37.

<sup>2</sup>Michel Cattani ; Idrissi Nathalie ; Knockart Patrick , « **maitriser les processus de l'entreprise** » ; Edition l'organisation , Paris 2003, p 26.



---

## 2 Catégories et classification de processus

La classification est un aspect essentiel dans la modélisation dans un processus ; on peut faire une distinction générale ; l'entreprise peut avoir plusieurs types de processus essentiels, cela varie par exemple selon sa nature ou sa taille. Ces processus font intervenir de nombreuses fonctions qui « versent » toute l'entreprise ; Avoir conscience de l'existence de différents types de processus et donc d'une typologie, permettra à cette dernière de faciliter le choix des priorités ou les domaines d'intervention.

### 2.1 Catégories de processus selon Hans Brandenburg

Dans son livre l'approche processus l'auteur Hans Brandenburg identifie trois grandes familles de processus <sup>1</sup> :

- Les processus de réalisation ;
- Les processus de pilotage ;
- Les processus support.

#### 2.1.1 Les processus de réalisation

Définis comme les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

Les processus de réalisation ont pour but de participer à la réalisation d'un produit ou d'un service pour un client.

Ils sont composés d'un enchaînement d'activités ou d'ensemble d'activités, alimentés par des entrées et consomment des ressources, qui créent des sorties en y apportant une valeur ajoutée.

#### 2.1.2 Les processus de pilotage

Les entrées des processus de pilotage proviennent, en grande partie, des processus de réalisation, sous forme d'indicateurs, de tableaux de bord, de résultats financiers, mais aussi sous forme de remontée de problèmes.

Une autre partie des entrées vient de l'extérieur, dont notamment des clients (besoins, satisfaction...) et des autres parties prenantes (salariés, actionnaires, maison mère, partenaires, réglementation...).

---

<sup>1</sup>BRANDENBURG H et WOJTYNA J.P., « L'approche processus, Mode d'emploi », édition d'organisation Paris, France, 2003, pp 59-64.

Les sorties peuvent avoir des formes multiples : objectifs, consignes d'organisation, plans d'action...

Les processus de pilotage ont pour but de piloter tous les autres processus en transformant des informations (venant des processus ou de l'extérieur) en directives.

### **2.1.3 Les processus support**

Les processus support ont pour but de fournir les moyens nécessaires à tous les autres processus.

Ces activités de pilotage traitent des informations pour donner des directives.

Comme pour les activités de réalisation, les activités de pilotage peuvent être décrites comme des processus : un enchaînement d'activités qui apporte une valeur ajoutée en transformant des entrées (les informations) en sorties (les directives).

Les entrées des processus support sont généralement constituées de besoins ou de demandes de moyens formulés par les autres processus. Les sorties sont constituées par les moyens attribués.

## **2.2 Catégories de processus selon la norme ISO 9001 version 2000**

Elle propose une typologie des processus de l'entreprise ; il s'agit des :

- Processus de réalisation ;
- Processus support ;
- Processus de management ;
- Processus de mesure.

### **2.2.1 Les processus de réalisation**

Appelés aussi processus opérationnels, ces processus contribuent directement à la réalisation du produit depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de vie du produit.

### **2.2.2 Les processus support**

Appelés aussi processus de soutien, processus ressources. Ces processus contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires. Pour une entreprise industrielle, on peut citer comme exemple, les processus suivants : (Administrer le

personnel, Dispenser des formations, Gérer le système d'information, Financer les investissements. Acheter).

### 2.2.3 Les processus de management

Appelés aussi processus de pilotage, de direction. Ces processus permettent principalement : de conduire et guider l'organisme ; améliorer sa capacité à évoluer positivement, de vérifier si les décisions prises sont cohérentes avec les objectifs poursuivis, d'anticiper sur l'environnement.

### 2.2.4 Les processus de mesure

Ces processus contribuent au bon fonctionnement (maîtrise) et à l'amélioration des autres processus et du système de management de la qualité en fournissant des mesures par rapport à des objectifs préalablement définis, ceci afin de piloter les processus ; on peut citer comme exemples les processus suivants : (Mesurer la satisfaction client, Mesurer l'efficacité des processus).

C'est à l'organisme et à lui seul de déterminer quels sont les processus sur lesquels s'exerceront les exigences de son système de management.

## 3 Caractéristiques fondamentales des processus

- Les processus sont mesurables : Chaque processus a une finalité ou une mission, la formalisation de cette finalité ; permet de mesurer les performances ;
- Les processus sont stables et reproductibles : La cartographie des processus est issue de l'analyse détaillée des flux et activités nécessaires pour atteindre un but. Tant que ce but existe, les activités nécessaires pour l'atteindre resteront de même nature, même si leurs modalités d'exécution peuvent varier en fonction d'autres changements (technologie, réglementation...). De même, du moment que l'on a décrit, étape par étape, de quoi on part (les entrées) et à quoi on doit aboutir (les sorties), en spécifiant les conditions (les indicateurs de performance) on sera toujours capable de reproduire ces étapes.

Les processus sont caractérisés par :

- Des entrées (mesurables) ;
- Une séquence organisée, d'activités ;
- Des ressources mises à sa disposition ;
- Un résultat final attendu (sorties mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

- Ce résultat final concourt soit à la réalisation d'un produit attendu par un client interne ou externe (pour les processus de réalisation) soit au bon fonctionnement d'un autre processus (pour les processus de pilotage ou de support).

#### **4 Rôle et objectif d'élaboration des processus**

Un processus d'entreprise bien planifié aidera une entreprise par des manières suivantes :

- Réduction des dépenses et des risques : un processus d'entreprise réduit les dépenses et les risques en exposant déjà les moyens les plus efficaces de faire le travail, compte tenu des éventuelles lacunes futures.
- Réduire l'erreur humaine : il réduit l'erreur humaine en distribuant les tâches à des personnes qui en sont spécialisées.
- Améliorer l'efficacité : il améliore la productivité d'un service en définissant les actions et les étapes pertinentes qui sont les meilleures pour l'entreprise.
- Meilleure gestion du temps : le processus améliore l'efficacité du temps en développant des stratégies et des organigrammes pour minimiser le temps nécessaire à la réalisation de certaines activités.

### **SECTION 02 : LE PROCESSUS COMPTABLE**

Cette section intitulée " LE PROCESSUS COMPTABLE " traite les points suivants :

- Généralités sur la comptabilité ;
- L'organisation comptable ;
- Les systèmes comptables ;
- Traitement comptable.

#### **1 Généralités sur la comptabilité**

##### **1.1 Définition de la comptabilité**

« La comptabilité est définie aussi comme étant une technique qui traduit en unités monétaires, de manière exhaustive et fidèle à la réalité, tous les événements internes externes qui affectent la vie de l'entreprise, et d'apprécier l'état de son patrimoine, son équilibre financier et sa profitabilité ». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>A.BELDI, G.BUTIN, E.LACROIX, .C ROUSSEL ; « Comptabilité générale » ; édition Pearson Education ; Paris ; France ; 2014 ; p29.

La comptabilité financière ou commerciale est « celle utilisée par les entreprises privées et publiques pour l'enregistrement des opérations commerciales. Elle est née du développement des relations marchandes et répond à un besoin d'information économique de tous les partenaires des entités concernées. Dans un contexte de mondialisation, elle fait l'objet d'une harmonisation et d'une normalisation croissante ». <sup>1</sup>

Finalement le système comptable financier définit la comptabilité comme étant « Un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture, aussi elle permet d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité dans une perspective de continuité d'activité ».

D'où la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière qui permet :

- Des saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées ;
- De fournir après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins de divers utilisateurs intéressés.

## **1.2 Les objectifs de la comptabilité**

La comptabilité poursuit les objectifs suivants :

- Elle permet d'établir à tout moment la situation financière de l'entreprise ;
- Elle permet les analyses des conditions d'exploitation en vue de réduire, de supprimer les faits et les pertes de l'entreprise et améliorer les diverses sources de bénéfices ;
- Elle fournit les renseignements nécessaires à la direction, exprimés en chiffre pour vérifier le bien-fondé des décisions et permettre de donner la position de l'entreprise vis-à-vis des tiers ;
- Elle permet la satisfaction aux obligations légales et fiscales.

## **1.3 Principes de la comptabilité**

Le système comptable financier comporte un cadre conceptuel de la comptabilité financière, des normes comptables et une nomenclature des comptes permettant l'établissement des états financiers sur la base des principes comptables généralement reconnus et notamment :

- Comptabilité d'engagement ;
- Continuité d'exploitation ;

---

<sup>1</sup> G.CAUSSE, « Développement et comptabilité, Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et d'audit », Édit Economica, Paris, 2000, p598.

- Intelligibilité ;
- Pertinence ;
- Fiabilité ;
- Comparabilité ;
- Coût historique ;
- Prééminence de la réalité économique sur l'apparence juridique.

## 2 L'organisation comptable

### 2.1 Définition de l'organisation comptable

L'organisation comptable peut être définie comme étant un ensemble de moyens humains, matériels et financières indispensables et nécessaires pour le bon fonctionnement du service comptable de l'entreprise et faciliter la meilleure compréhension du déroulement de ses activités et ceux -ci à travers les opérations économiques.

### 2.2 Importance de l'organisation comptable

Une comptabilité régulière ne peut être construite que dans le bon ordre organisationnel car une comptabilité régulière :

- Permet le contrôle exhaustif de la saisie des informations ;
- Traduit correctement l'information comptable et ceci suppose préalablement le respect des principes et des règles comptables ;
- Facilite l'accès aux documents et aux opérations validées précédemment ;
- Facilite la gestion comptable, etc.

### 2.3 Méthodes comptables

On distingue plusieurs méthodes comptables ; notamment :

#### 2.3.1 Méthode d'inventaire

Dans cette méthode, nous citons la méthode d'inventaire permanent et la méthode d'intermittence d'inventaire.

- *Méthode de la permanence d'inventaire* : consiste à un enregistrement comptable des mouvements d'entrées et de sorties suivis de leur valorisation, elle permet de connaître à tout moment des existants en quantité et en valeur.
- *Méthode d'intermittence de l'inventaire* : consiste à un partage périodique entre cette date et la date du précédent comptage.

#### 2.3.2 Méthodes de valorisation des sorties des stocks

---

On distingue la méthode FIFO, LIFO, et coût moyen pondéré (CMP) :

- *Méthode FIFO* : Elle considère que les matières ou les produits entrés en premier doivent être les premiers à la sortie.
- *Méthode LIFO* : Elle considère que ce sont les matières ou produits entrés les derniers qui doivent être sorties les premiers.
- *Méthode de coût moyen pondéré* : Cette méthode consiste dans son principe à calculer pour chaque matière les marchandises, le coût moyen pondéré en divisant le coût total des entrées successives par leur quantité totale et en appliquant ce coût ainsi déterminé à la sortie de la période considérée.

### 2.3.3 Méthodes d'amortissement des immobilisations

Les différentes méthodes d'amortissement sont les suivantes :

- Méthode linéaire ou constante ;
- Méthode d'amortissement progressif ;
- Méthode d'amortissement dégressif ;
- Méthode d'amortissement proportionnel.

## 2.4 L'organisation matérielle

Alain FAYEL et Daniel PERNOT <sup>1</sup> affirment que, pour l'entreprise, l'organisation matérielle se concrétise par :

- L'adoption d'un plan comptable de l'entreprise établi par référence à celui du plan comptable général ;
- Le choix des supports de la comptabilité, c'est-à-dire les documents, les livres et d'une manière générale tout ce qui permet, dans les conditions des conservations prescrites, d'enregistrer des données de base et de prendre connaissance des informations ; C'est le cas des ordinateurs, imprimantes, machines à calculer, machines à compter, fournitures de bureau.
- Le choix des Procédures et traitement ; c'est-à-dire le choix des méthodes et moyens qui seront utilisés par l'entreprise pour que les opérations nécessaires à la tenue de la comptabilité et à l'obtention des états financiers prévus ou requis soient effectuées

---

<sup>1</sup>F.Alain, P.Daniel, « comptabilité générale de l'entreprise », 14<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, France, 2004, P16.

dans les meilleures conditions d'efficacité et au moindre coût sans pour autant faire obstacle au respect par l'entreprise de ses obligations légales et réglementaires.

#### **2.4.1 Un manuel d'organisation comptable**

« Un document décrivant les procédures et l'organisation comptable est établis par le commerçant dès lors que ce document est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles ». <sup>1</sup>

Ce document décrit particulièrement l'organisation de la fonction comptable de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les procédures comptables ainsi les supports utilisés. C'est un document obligatoire pour toutes les entreprises.

#### **2.4.2 Un plan comptable**

Le plan comptable est un document sur lequel figurent tous les numéros de comptes de l'entreprise, et définit leur contenu et précise les règles particulières de leur fonctionnement.

Aussi, le plan des comptes de chaque entreprise doit être suffisamment détaillé afin de faciliter l'enregistrement, procède à la subdivision des comptes nécessaires pour ses activités et qui puissent permettre l'établissement normal des états financiers et leur contrôle.

#### **2.4.3 Les pièces justificatives**

C'est un moyen de preuve, d'existence d'un fait comptable, « tout enregistrement comptable précise l'origine, le contenu et l'imputation de chaque donnée ainsi que les références de la pièce justificative qui l'appuient ». <sup>2</sup>

#### **2.4.4 Le livre journal**

C'est un registre obligatoire, permet à l'entreprise d'enregistrer de manière chronologique toutes les informations (le nom des comptes, le libellé) au jour le jour et opération par opération ; autrement dit ; c'est la raison de l'opération économique qui les sous-tendent (achat de matières, service) et même le document justificatif (facture numéro...).

#### **2.4.5 Le grand livre**

Le grand livre constitue une première synthèse de la comptabilité qui regroupe tous les comptes de l'entreprise <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ibid.,p19.

<sup>2</sup> J-J. FRIEDRICH, « Comptabilité générale et gestion des entreprises », Editions Hachette, Paris, France, 2004, P 37.



C'est un registre obligatoire alimenté par le report des écritures au journal, son délai de conservation est de 10ans.

#### 2.4.6 La balance

La balance est une synthèse du grand livre, ce document reprend tous les comptes de l'entreprise, il donne pour chaque compte le total de son débit, le total de son crédit et son solde à la fin de l'exercice.

Elle est un moyen de contrôle, la somme des mouvements débiteurs doit être égale à la somme des mouvements créditeurs, si cette égalité n'est pas vérifiée, cela signifie qu'il y a eu une erreur dans un ou plusieurs enregistrements (le non-respect de la partie double, écritures non équilibrées) ou erreur de calcul d'un solde ou de totalisation.

La balance doit être présentée mensuellement.

**Figure 2:** Schéma synthétique de la balance.

N° et intitulés des comptes	Mouvements		Soldes	
	Débiteurs	Créditeurs	Débiteurs	Créditeurs
Totaux	M1	M2	S1	S2

Source : A.BELDI, G.BUTIN, E.LACROIX, .C ROUSSEL ; « Comptabilité générale » ; édition Pearson Education ;Paris ; France ; 2014 ; p 35.

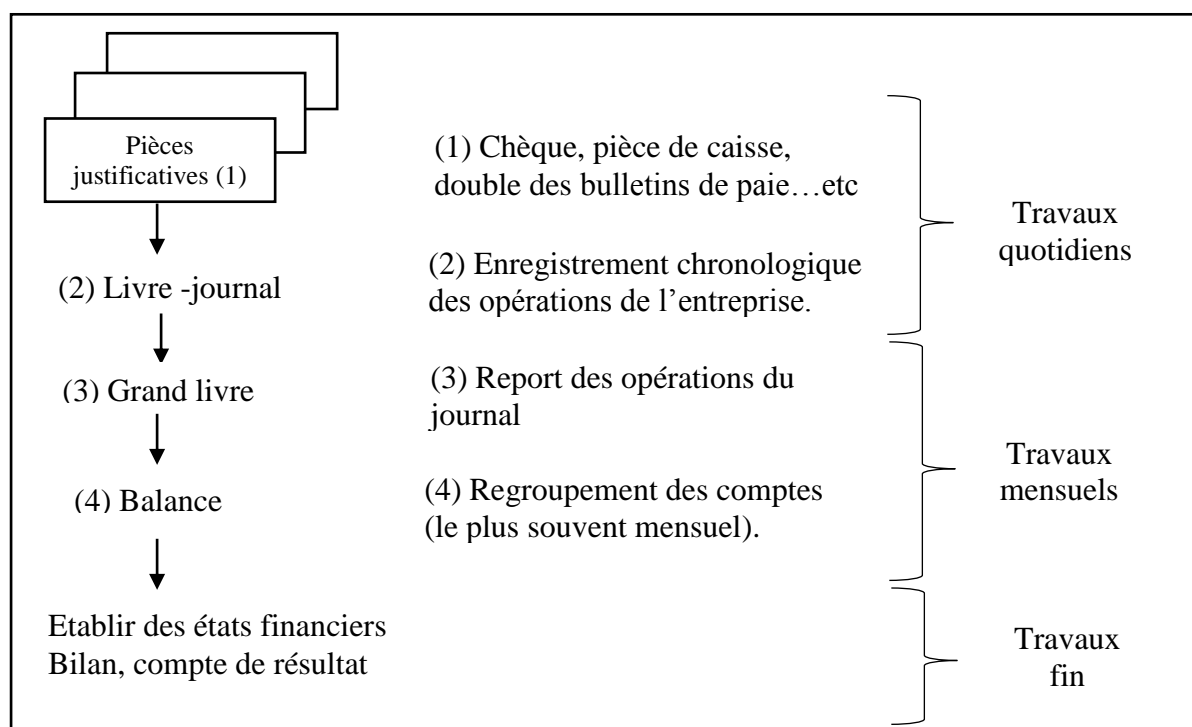
#### 2.4.7 Le livre d'inventaire

Est un document obligatoire qui regroupe les données d'inventaire et sur lequel sont enregistrés les documents de synthèse (bilan, CR, annexe), son délai de conservation est 10 ans.

La représentation suivante résume l'organisation comptable qui dépend de la nature et la taille de l'entreprise.

**Figure 3:** L'organisation comptable

<sup>1</sup> A.BELDI, G.BUTIN, E.LACROIX, .C ROUSSEL ; « Comptabilité générale » ; édition Pearson Education ; Paris ; France ; 2014 ; P 34.



Source : C Goupil, M Perrin, **Fiche de comptabilité générale**, éditions Ellipses, Paris, France, 2013, P45.

### 3 Systèmes comptables

« On appelle système comptable l'agencement des principaux documents utilisés en comptabilité, c'est-à-dire leur forme, leurs tracés et la manière dont on s'en sert »<sup>1</sup>.

Il existe trois types de systèmes :

#### 3.1 Le système classique

Il est considéré comme un système de base d'organisation (comptabilité manuelle) le plus ancien, il représente beaucoup de limites vu le nombre élevé d'enregistrement, parmi ces limites l'utilisation d'un seul support pour toutes les opérations quotidiennes c'est pour cela qu'il est très vite délaissé. Le livre de base de ce système est le journal.

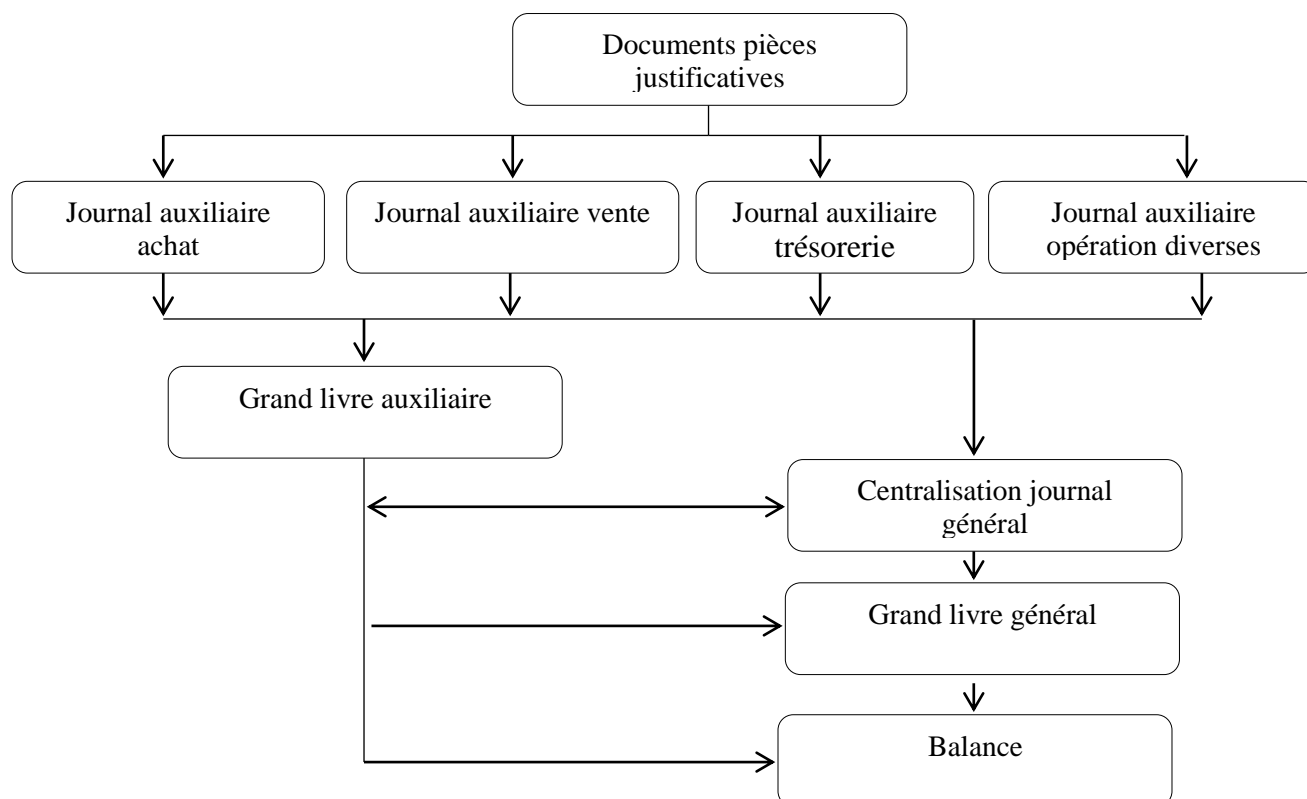
#### 3.2 Le système centralisateur

C'est le système le plus couramment mis en place dans les entreprises, et le système de référence de tous les logiciels comptables. Les documents comptables sont enregistrés sur des journaux appelés journaux auxiliaires qui ne sont qu'un fractionnement du journal général.

<sup>1</sup>Michel.COUETOUX, « **Comptabilité Générale** », 3ème Edition, Paris, France, p 213.

L'entreprise peut avoir autant de journaux auxiliaires que nécessite son organisation comptable. Les journaux les plus utilisés sont les suivants :

- Journaux de caisse ;
- Journal des achats ;
- Journal des ventes...

**Figure 4 :** Récapitulatif de l'organisation comptable selon le système centralisateur

Source : LASARY, « La comptabilité analytique », Editions DAR EL OUTHMANIA, ALGER, 2007, P56.

### 3.3 Le système informatisé

Les systèmes informatiques actuels, sur lesquels nous insisterons d'avantages, sont une évolution du système centralisateur.

La tenue de la comptabilité d'une entreprise sur système informatique, système relativement récent, présente d'importants avantages à savoir <sup>1</sup> :

Tout d'abord, ce système de par ses techniques facilite le travail comptable, ce qui signifie une plus grande rapidité dans la production et l'information et une plus grande fiabilité.

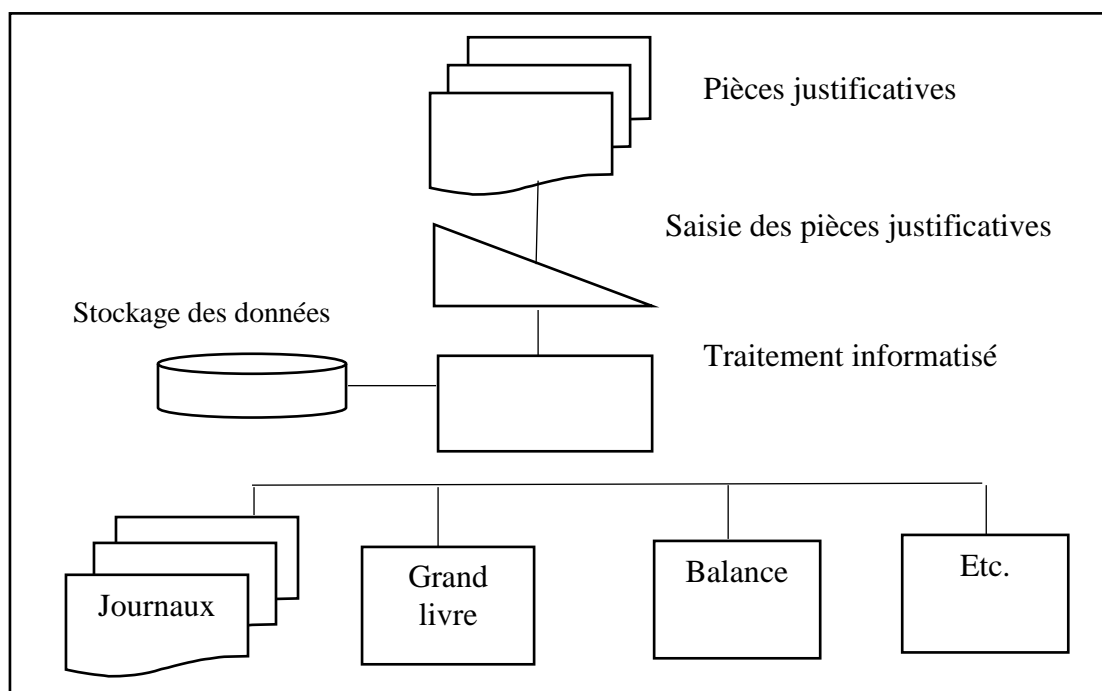
Ensuite, il offre une meilleure adaptation aux besoins de gestion interne (possibilité de production d'informations détaillées répondant à des besoins précis).

Enfin, il permet de mettre en œuvre un système de gestion intégrée.

<sup>1</sup>A.Fayel, D.Pernot, « **Comptabilité générale de l'entreprise** », 14<sup>ème</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, France, 2004, p85.

Tous ces éléments militaient vers la généralisation de l'informatique, la balance des avantages et des coûts lui étant de loin très favorable.

**Figure 5:** récapitulatif de l'organisation comptable selon le système informatisé



Source : Document web in site <https://www.planetexpertises.com>, organisation comptable, consulté le 10 /03/2020,14 :00

## 4 Traitement comptable

### 4.1 Les étapes d'enregistrement

La comptabilité doit être absolument fiable, non seulement pour informer correctement le chef d'entreprise, mais aussi, et c'est primordial, parce qu'elle est toute sa force probante et sa valeur juridique vis-à-vis de tous les tiers avec qui l'entreprise est en relation.

Elle est donc soumise à des obligations légales strictes, et elle doit être organisée de façon à faciliter le travail d'enregistrement, d'établissement des états annuels de synthèse et de contrôle.

Il en résulte :

- *Sur le plan juridique* : l'obligation de tenir certains livres et d'appuyer les écritures comptables sur des pièces justificatives.

– *Sur le plan organisationnel* : de prévoir une organisation et des procédures permettant de respecter les règles juridiques.

La comptabilité générale (comptabilité financière) est un système d'organisations dans lequel un individu appelé comptable se propose d'observer, d'analyser, d'enregistrer, de classer, de synthétiser afin de renseigner. L'étude de ces étapes du travail du comptable nous permettra de mieux appréhender en quoi consiste la comptabilité.

#### **4.1.1 Enregistrement au journal**

Le compte est le document principal de l'enregistrement comptable, puisqu'il récapitule toutes les informations concernant un type particulier d'opérations.

Les comptes seraient suffisants pour tenir une comptabilité cependant des contraintes légales et pratiques conduisent à tenir un autre document : le journal.

#### **4.1.2 L'enregistrement dans le grand livre**

Le grand-livre est un document obligatoire qui rassemble les comptes schématiques « en T », « Le compte est la plus petite unité retenue pour le classement et l'enregistrement des mouvements comptables. Les opérations sont enregistrées dans les comptes dont l'intitulé correspond à leur nature. C'est une fiche comptable qui représente un élément du patrimoine ou de l'activité de l'entreprise. »<sup>1</sup>. Tout enregistrement dans ces comptes se fait à partir d'un document (exemples : bulletins de paye, facture, chèques ...) et selon le « principe de la partie double » qui doit satisfaire la relation suivante : total débit = total crédit.

#### **4.1.3 La balance des comptes**

La balance est un tableau récapitulatif de tous les comptes, elle permet la vérification arithmétique « débit=crédit » et « soldes débiteurs = soldes créditeurs »<sup>2</sup>.

#### **4.1.4 Éléments relatifs à l'établissement des comptes annuels**

Il s'agit d'identifier les différentes fonctions de l'entreprise et de faire ressortir les relations existantes entre elles. On peut citer par exemple les fonctions suivantes : achats, ventes,

Immobilisation, trésorerie, stocks, personnel, etc.

A ces fonctions nous rattachons leurs composantes pour la définition de la procédure concernée.

<sup>1</sup>HAMMAM Moussa, « Comptabilité générale », édition le savoir, Algérie, 2011, p45.

<sup>2</sup>CLAVERANNE J-P, DARNE J, « comptabilité et entreprise », Ed Economica, 1991, p75.

- 
- *Procédure d’achat*  
Commande, réception, enregistrement comptable, Paiement des factures, Avoirs, Suivi des comptes fournisseurs.
  
  - *Procédure des ventes*  
Prix de ventes, Commandes, Expédition, facturation, enregistrement comptable, Encaissement des factures d’Avoirs, suivi des comptes clients.
  
  - *Procédure des immobilisations*  
Suivi des mouvements, inventaire physique, enregistrement et suivi comptable.
  
  - *Procédure des stocks*  
Suivi des mouvements, inventaire physique, valorisation, protection.
  
  - *Procédure de trésorerie*  
Dépenses, recettes, enregistrement et suivi comptable, protection des valeurs.
  
  - *Procédure de paie*  
Gestion du personnel, enregistrement et suivi comptable, paiement du personnel.

### **SECTION 03 : LES TRAVAUX DE FIN D’EXERCICE**

La comptabilisation des opérations courantes puis des opérations d’inventaire conduit à la détermination des soldes des comptes du bilan et des comptes de gestion en fin d’exercice, lors de la clôture des comptes, le résultat net comptable est constaté.

Il reste à établir les états financiers obligatoires de fin d’exercice suivants :

- Le bilan,
- Le compte de résultat,
- Le tableau de flux de trésorerie,
- Le tableau de variation des capitaux propres,
- L’annexe.

#### **1 Définition des états financiers**

Les états financiers sont des rapports financiers ; ensemble de documents de synthèse, ils représentent la finalité de la comptabilité financière, et qui sont une obligation juridique et légale.

Les états financiers comme des documents de synthèses : Cela apparaît dans chaque état financier comme suit :

- *Le bilan* : qui fournit l'image de l'entreprise à la date de clôture.
- *Le compte de résultat* : qui regroupe les charges et les produits en les listant selon leur nature.
- *Le tableau de flux de trésorerie* : qui présente les entrées et les sorties des disponibilités.
- *Le tableau de variation des capitaux propres* : Qui analyse les mouvements ayant affectés les rubriques des capitaux propres.
- *L'annexe* : Qui permet de préciser ce qui ne peut être lu dans les tableaux synthétiques qui sont le bilan, CR, TFT, TVCP. Et comporte les informations comparatives sous forme narrative descriptive et chiffrée.

Les états financiers comme une obligation légale : « Les états financiers sont arrêtés sous la responsabilité des dirigeants sociaux. Ils sont établis dans un délai maximum de 4 mois suivant la date de clôture de l'exercice et doivent être distincts des autres informations éventuellement publiées par l'entité ».<sup>1</sup>

- « Toute personnes physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit également faire tous les ans un inventaire des éléments actif et passif de son entreprise et arrêter tous ses comptes en vue d'établir son bilan et le compte de ses résultats. Copiés sur le livre d'inventaire »<sup>2</sup>

## **2 Élaboration des états financiers**

### **2.1 Étapes préliminaires**

#### **2.1.1 La balance générale**

La balance est une procédure préliminaire indispensable avant l'établissement des états financiers, la balance générale succède au journal et au grand-livre ; elle apparaît ainsi comme une étape intermédiaire entre le grand livre et les états financiers ;

---

<sup>1</sup>L'article 27 de la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant SCF.

<sup>2</sup>L'article 10 ordonnance n°75-59 du septembre 1975 portant le code de commerce modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-27 du 09 décembre 1996.



En effet, c'est une synthèse du grand livre, ce document reprend tous les comptes de l'entreprise, il donne pour chaque compte le total de son débit, le total de son crédit et son solde à la fin de l'exercice.

Il faut distinguer entre les deux catégories caractérisant chacune un type de la balance / les écritures avant inventaire et celles d'inventaire. La balance doit être présentée mensuellement

### 2.1.2 Les écritures avant inventaire

Sont celles comptabilisées chaque jour de l'activité comptable de l'entreprise au journal et au grand livre. Il s'agit des opérations d'achats, de vente, de règlements ...

### 2.1.3 Les écritures d'inventaire

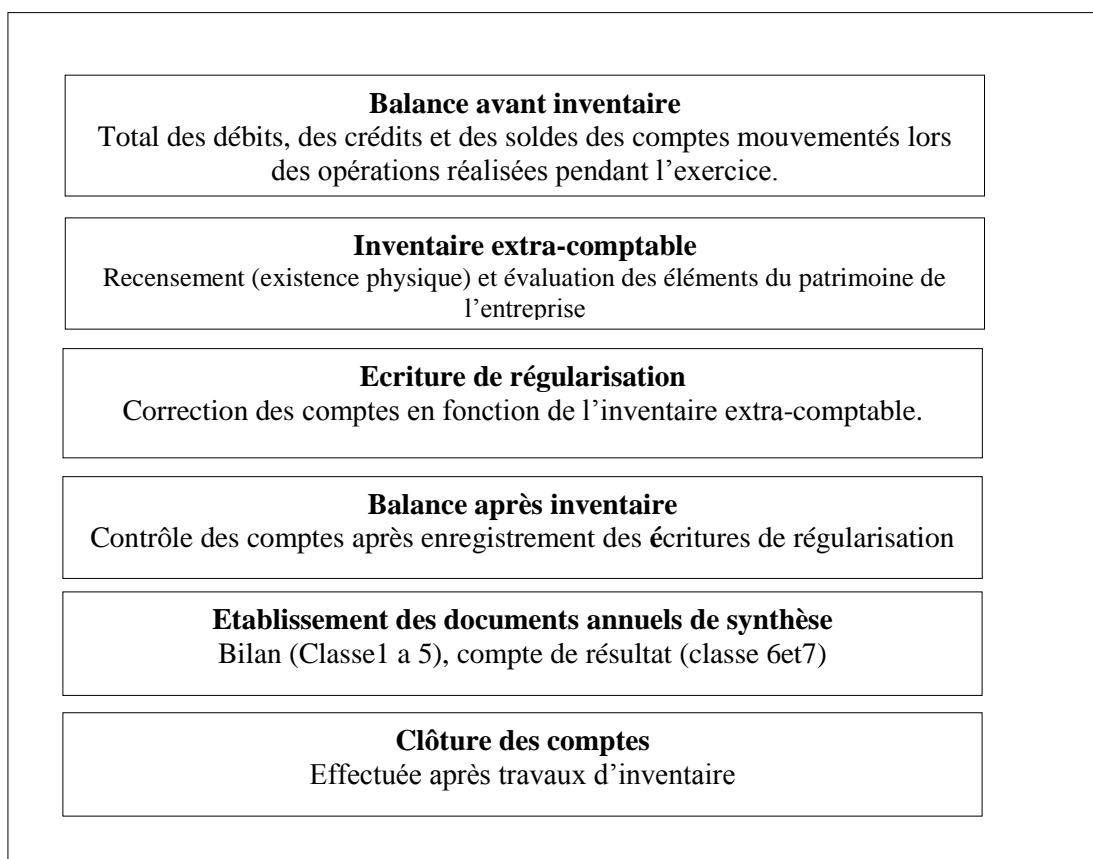
Sont enregistrées au minimum une fois par an au moment de la clôture de l'exercice.

Bien évidemment, la fréquence de leur enregistrement peut varier en fonction des besoins d'information comptable de l'entreprise, de sa taille ou encore de sa stratégie.

C'est à partir de la balance après inventaire qu'on établit les états financiers.

Cette étape préliminaire peut être résumée selon le schéma de la page suivante.

**Figure 6:** Schéma récapitulatif des étapes préliminaires



**Source** : BENKARA ANISSA, mémoire fin cycle pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisé comptabilité, «travaux de fin d'exercices », CACI PINS MARITIME ALGER, 2011-2012; p 43.

## **2.2 Établissement du bilan**

### **2.2.1 Définition**

Le bilan est classé par origine et destination, cette norme impose une présentation selon la notion de cycle d'exploitation en distinguant les éléments courants et non courants à moins qu'une présentation selon le critère de liquidité fournisse une information plus pertinente.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Élaboration du bilan**

Le bilan est établi à partir des soldes de la balance après inventaire et après écritures de regroupement permettant la détermination du résultat. Seuls figurent au bilan les comptes de nature patrimoniale (les comptes de 1 à 5) :

- A l'actif, comptes représentatifs de droits patrimoniaux (comptes à solde débiteur).
- Au passif, comptes représentatifs d'obligations (comptes solde créditeur).

### **2.2.3 Présentation du bilan**

Il se présente sous forme d'un tableau composé de deux parties (Voir en annexe le bilan) :

- La partie gauche appelée « actif »
- La partie droite appelée « passif »

## **2.3 Établissement du compte de résultat**

### **2.3.1 Définition**

Le compte de résultat est « un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours de l'exercice .il ne tient pas compte de la date d'encaissement ou de décaissement et fait apparaître, par différence, le résultat net de l'exercice ».<sup>2</sup>

Dans le compte de résultat par nature, les produits et les charges sont classées par catégorie et par compte, mais dans le compte de résultat par fonction les charges et les produits sont classées selon leur destination (fonctions).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>R .Duprat, « introduction aux normes IFRS », éditions Pansard & Associates, France, 2004, p6.

<sup>2</sup> L'article 25 de la loi 07-11 et 32 du de décret exécutif n°08-156 du 26 mai 2008.

<sup>3</sup>A.Mokrani ; « cours Reporting Financier et comptable » ,ESC ,2019/2020.

### 2.3.2 Présentation du compte de résultat

Il se présente par nature (voir en annexe le compte de résultats par nature) et par fonction (voir en annexe le compte de résultats par fonction).

## 2.4 L'établissement du tableau de flux de trésorerie

### 2.4.1 Définition

Le tableau de flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de disponibilités intervenues pendant l'exercice selon leur origine :

- Flux générés par les activités opérationnelles (activités qui génèrent des produits et autres activités non liées à l'investissement et au financement) ;
- Flux générés par les activités d'investissement (décaissement sur acquisition et encaissement sur cession d'actifs à long terme) ;
- Flux générés par les activités de financement (activités ayant pour conséquence de modifier la taille et la structure des fonds propres ou des emprunts) ;
- Flux de trésorerie liés aux éléments extraordinaires (les événements relevant de cas de force majeure). Ces flux doivent être présentés séparément dans ce tableau pour le montant de rentrée ou de la sortie de fonds.

La variation de la trésorerie au cours de l'exercice est obtenue par la somme de ces flux.

Les informations relatives aux flux de trésorerie offrent aux utilisateurs des éclairages dans l'élaboration de plans de trésorerie et plans de développement de l'entité économique.

### 2.4.2 Méthodes de présentation des tableaux de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie est présenté par la méthode directe ou par la méthode indirecte :

*La méthode directe, (voir en annexe TFT par la méthode directe), méthode recommandée par le système comptable financier consiste :*

- à présenter les principales rubriques d'entrées et de sorties de trésorerie brute (clients, fournisseurs, impôts) afin de dégager un flux de trésorerie net.

- à rapprocher ce flux de trésorerie net du résultat.

*La méthode indirecte* : (à voir en annexe TFT par la méthode indirecte), consiste à ajuster le résultat net de l'exercice en tenant compte :

- Des effets des transactions sans influence sur la trésorerie (amortissements, variations clients, stocks, variation fournisseurs ... ) ;
- Des décalages ou des régularisations (impôts différés) ;
- Des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement ou de financement (plus ou moins-value de cession...), ces flux étant présentés distinctement.

## **2.5 Établissement du tableau de variation des capitaux propres**

### **2.5.1 Définition**

L'état de variation des capitaux propres constitue une analyse des mouvements ayant affecté les rubriques constituant les capitaux propres de l'entreprise au cours de l'exercice.

### **2.5.2 Présentation de TVCP**

Les informations à présenter dans cet état (voir en annexe TVCP) concernent les mouvements liés :

- Au résultat net de l'exercice ;
- Aux changements de méthodes comptables ;
- Aux corrections d'erreurs dont l'impact est directement enregistré en capitaux propres ;
- Aux autres produits et charges enregistrées directement dans les capitaux propres dans le cadre de correction d'erreurs significatives ;
- Aux opérations en capital (augmentation, diminution, remboursement ... ) ;
- Aux distributions de résultat et affectations décidées au cours de l'exercice.

## **2.6 Établissement de l'annexe des états financiers**

L'annexe est un document composant des états financiers, elle comporte des informations, des explications ou des commentaires d'importances significative et utiles aux utilisateurs des états financiers comme :

- Les règles et les méthodes comptables adoptées pour la tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers ;

- 
- Les compléments d'informations nécessaires à une bonne compréhension du bilan, du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et l'état de variation de capitaux propres ;
  - Les informations concernant les entités associées, les co-entreprises, les filiales ou la société mère et aussi les informations liées aux transactions ayant éventuellement eu lieu avec ces entités et leurs dirigeants ;
  - Les informations à caractère général ou concernant certaines opérations particulières nécessaires à l'obtention d'une image fidèle.

Pour l'entreprise Il faudra toujours beaucoup de concentration et de vigilance pendant la réalisation de ces travaux, tout en respectant les principes comptables et les méthodes d'évaluation et régularisation prévues par le SCF et le code de commerce et les différentes sources légales concernant ces travaux comptables.

**Conclusion du premier chapitre**

Au terme de ce chapitre, on a mis en évidence la notion de la comptabilité et du processus comptable. On a constaté que les processus au sein des entreprises ont toujours joué un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une organisation et dans sa structure. En effet, le processus comptable d'une entreprise fait partie de toute l'organisation administrative et donc une comptabilité régulière ne peut être construite que dans le bon ordre organisationnel.

L'ensemble de procédures comptables et financières ainsi que les traitements comptables effectués se traduisent par un système dans le respect des principes et des règles comptables, des contrôles internes suffisants, et donc le système comptable comme une organisation du travail assure que la comptabilité permet d'enregistrer, classer, résumer, et synthétiser, et on distingue trois principaux systèmes comptables qui sont le système classique, le système centralisateur, et le système informatisé.

Par la suite, on a présenté les étapes de traitement et les règles d'enregistrement comptable. L'objectif reste d'établir des états financiers transparents et corrects, reflétant l'image fidèle de la santé de l'entreprise.

Aussi, ce chapitre aborde une introduction aux travaux de fin d'exercice appliqués par tous type d'entreprise à la fin d'exercice pour vérifier la bonne maîtrise des différents principes comptables déjà mentionnés et les règles juridiques pour l'établissement des états financiers qui remplissent toutes les conditions de la transparence et pour avoir une information financière qui répond aux qualités précitées.

***CHAPITRE II***  
***LES RISQUES COMPTABLES***  
***ET FINANCIERS***

---

## CHAPITRE II : LES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Toutes les organisations ont pour raison d'atteindre leurs objectifs, de nombreux facteurs internes et externes influencent sur leurs réalisations. En effet, fixer un objectif revient déjà à prendre des risques qui sont acceptables dans la fourchette admissible pour chaque organisation particulière, mais ces risques sont souvent exacerbés pour dépasser cette fourchette admissible et donc représenter un problème qui nécessite d'être traité.

Le concept du risque est désormais au cœur des préoccupations des organisations. Depuis ces dernières années, les dirigeants ont compris que le management des risques doit faire partie intégrante de leurs activités. Mettre en place une politique de gestion du risque est devenue nécessaire dans nos jours, et surtout dans ces temps de crise pour que chaque organisation puisse être capable de maîtriser son activité, et pour que cette maîtrise soit à son maximum. Tout cela, doit passer forcément par une meilleure connaissance et une meilleure gestion des risques auxquels elle est confrontée.

Dans cette perception, ce chapitre se divise en trois sections, la première section essaye de répondre à la question qu'est-ce qu'un risque et expose les définitions et principes généraux du management des risques.

La deuxième section exposera les différents outils d'identification et d'analyse des risques selon un classement qui les divise en deux ; les outils d'interrogation et les outils de description.

Et pour bien cerner ce chapitre, nous allons traiter dans la troisième section la cartographie des risques qui est un outil de gestion des risques en évoquant plusieurs définitions, objectifs et les différentes étapes qui permettent son élaboration.



## SECTION 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LE RISQUE ET LA GESTION DU RISQUE

Cette section intitulée " GÉNÉRALITÉS SUR LE RISQUE ET LA GESTION DU RISQUE " traite les points suivants :

En premier lieu, le risque :

- Définition du risque ;
- Classification des risques.

En deuxième lieu, la gestion du risque :

- Définition de la gestion des risques ;
- Le processus synthétique de la gestion de risque ;
- L'objectif de la gestion de risque.

### 1 Le risque

#### 1.1 Définitions

Nombreux auteurs ont apporté une définition du risque, le terme risque à plusieurs significations. De même, les risques peuvent être de nature très variée et beaucoup de classifications ont été proposées.

- *Dominique VINCENTI*<sup>1</sup> l'a défini comme étant : « La menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».
- *La publication de l'organisation internationale de normalisation ISO 31000 (2009) /Guide 73 :2002* définit le risque comme « L'effet de l'incertitude sur les objectifs ». Dans cette définition, les incertitudes comprennent les événements (qui peuvent ou non se produire).et les incertitudes causées par une ambiguïté ou un manque d'information. Elle inclut également les impacts négatifs et positifs sur les objectifs.de nombreuses définitions du risque existent dans l'usage courant, mais cette définition a été élaborée par un comité international représentant plus de 30 pays et est basée sur les contributions de plusieurs milliers d'experts en la matière.
- *L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)* définit le risque en tant qu' : « Un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » .Cette définition est complétée par celle de **RENARD**, «

---

<sup>1</sup>Dominique.VINCENTI, « Dresser une cartographie des risques », Revue Audit, n° 144.

le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les principales *composantes* du risque<sup>1</sup> :

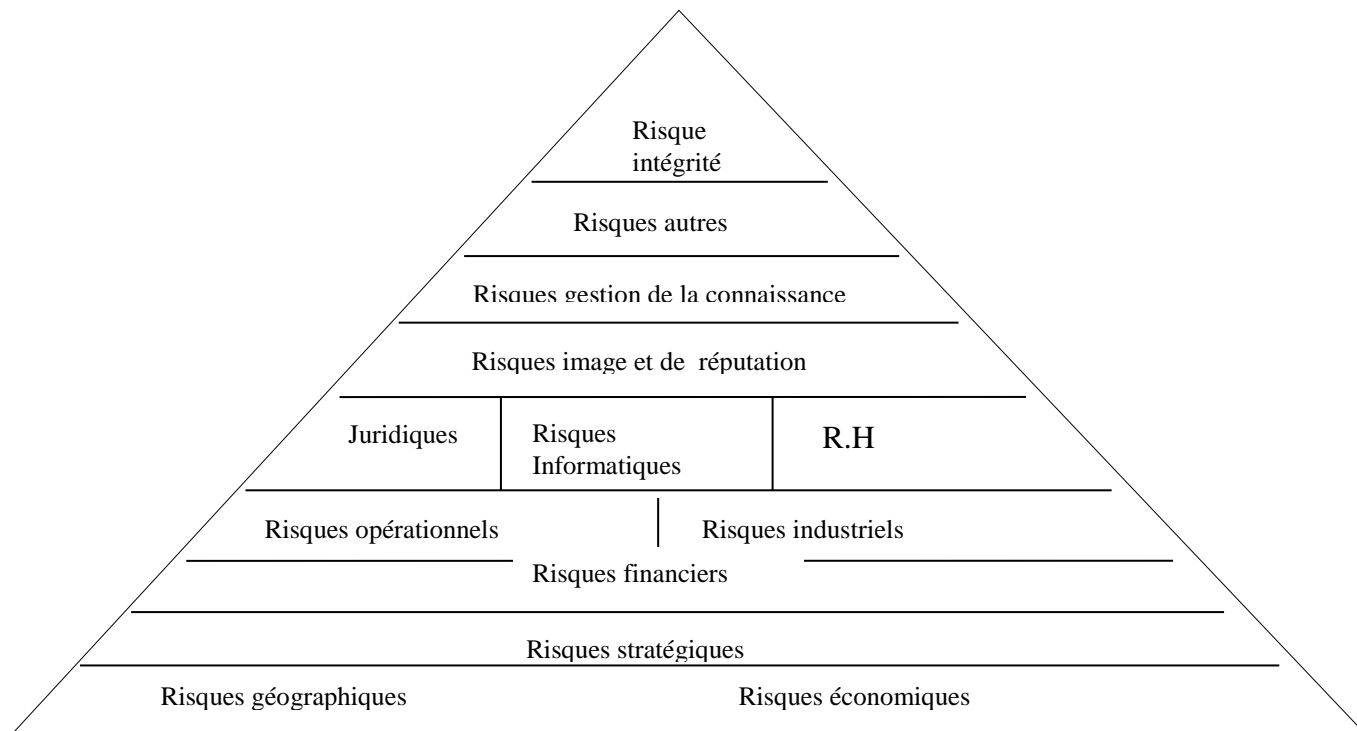
- *La gravité*, ou conséquences de l'impact auxquelles on fait échec en développant une politique de protection ;
- *La probabilité* qu'un ou plusieurs événements se produisent à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Nous retenons que le risque est un problème, une défaillance qui pourrait se produire dans le déroulement de l'activité de l'entreprise et qui pourrait avoir des conséquences graves du point de vue de l'entrepreneur ou de son client.

### 1.2 Classification des risques

La gestion du risque nécessite la catégorisation des risques, La catégorisation des risques sert à assurer l'exhaustivité des risques. Pour couvrir tous les risques auxquels peut faire face une entreprise ; treize classes sont proposées selon Jean-David Darsa dans son livre « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise ». La pyramide des treize classes de risques est présente comme suit :

**Figure 7 : Pyramide des risques**



<sup>1</sup> Jacques.Renard, « **théorie et pratique de l'audit interne** »,10ème édition , Eyrolles , Paris, France, 2017 , p155.

**Source :** D.Jean, « Risques Stratégique et financiers de l'entreprise » édition GERESO, France, 2011.

Ces treize classes de risques spécifiques permettent d'appréhender de manière simple les principaux enjeux conceptuels à traiter en entreprise.

Chaque entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite ; Les risques sont multiples et variés, les entreprises les classent de différentes façons, en général selon la nature de leur activité et leurs tailles, Une classification des risques est un bon point de départ pour identifier les risques auxquels les entreprises sont confrontées. Il existe plusieurs manières de classer les risques et la plupart se chevauchent.

### **1.2.1 Risques géographiques**

Il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières ; par exemple : catastrophes naturelles, mouvements sociaux... Ces risques sont donc regroupés sous une appellation un peu pompeuse « risques géopolitiques ».

### **1.2.2 Risques économiques**

Il s'agit, conjointement avec les risques géopolitiques, d'une classe de risque, essentielle et primordiale à l'identifier, à comprendre et à maîtriser. L'analyse économique du risque repose essentiellement sur un outil, le calcul des probabilités. Tout comme le risque assurable, l'étude des risques économiques est largement basée sur la construction de lois de probabilités en vue de faire émerger, des récurrences et des profils de risque.

### **1.2.3 Risques stratégiques**

Le modèle stratégique est exposé à des nombreux risques et notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs du dit modèle. Les risques stratégiques sont les risques associés à l'exploitation au sein d'une industrie particulière.

### **1.2.4 Risques financiers**

« Les risques financiers sont associés à la structure financière de l'entreprise, aux transactions effectuées et aux systèmes financiers déjà mis en place ». C'est celui qui paraît le plus évident, dans la mesure où tout dommage s'accompagne en principe d'une perte et d'une réparation, il est aussi un risque initial pouvant entraîner à son tour l'occurrence d'autres risques.

L'identification des risques financiers implique l'examen des opérations financières quotidiennes, particulièrement la trésorerie.

Les quatre risques les plus courants sont les risques de liquidité, le risque d'impayé qui sont liés à la solvabilité, rentabilité et trésorerie de l'entreprise, le risque de change et le risque de taux qui sont liés au marché :

- *Le risque de liquidité* est une carence de trésorerie afin de faire face à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent être des échéanciers de remboursement de crédits ou des dettes d'exploitation. Le risque de liquidité peut s'analyser en tant que risque d'exploitation, endettement mal maîtrisé ou BFR très important.
- *Le risque d'impayé* constitue un risque financier majeur, son impact est immédiat outre la perte de chiffre d'affaires, l'entreprise ne dispose pas de compensation des charges engagées (main d'œuvre, matières premières, frais de distribution etc.), la gravité de l'impayé dépend de la dépendance de l'entreprise à ses clients, un seul client représentant 50 % du chiffre d'affaires constitue un risque financier potentiel. Par exemple ; Si l'entreprise est trop dépendante d'un client unique et qu'il n'est pas en mesure de payer, cela pourrait avoir de graves conséquences pour la viabilité de l'entreprise ou l'augmentation des frais d'intérêts relativement à un prêt commercial.
- *Le risque de change* est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Il provient du fait qu'une partie des échanges est libellée en devise étrangères. Les variations du cours de ces devises contre la monnaie nationale entraînent des plus ou moins-values susceptibles de peser sur les résultats. Les entreprises travaillant à l'export sont plus exposées à ce risque.
- *Le risque de taux* résulte de la présence de taux variable dans les divers contrats que souscrit l'entreprise. Quand l'entreprise est endettée à taux variable la charge d'intérêt peut augmenter si les taux augmentent. Ce risque est plus important pour les entreprises les plus endettées.

Gérer ces risques. S'agit d'examiner :

- La façon dont un crédit est accordé aux nouveaux clients ;
- Qui doit de l'argent à l'entreprise ;
- Les mesures prises pour les recouvrer ;
- L'assurance pouvant couvrir des créances importantes ou douteuses.

Le risque financier doit prendre en compte des facteurs externes tels que les taux d'intérêt et les taux de change.

### **1.2.5 Risques opérationnels**

La notion de risque opérationnel est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise.

C'est-à-dire dans cycles d'exploitation quotidiens, télécommunication, cycles de production, de distribution, d'approvisionnement, processus logistique, gestion documentaire ; ils figurent immédiatement après les risques financiers, résultant du « cœur opérationnel » de l'entreprise.

Les risques opérationnels sont associés aux procédures opérationnelles et administratives. Leur analyse sera réalisée par grandes familles de processus, ceux-ci incluent notamment :

- Les contrôles comptables ;
- Le recrutement ;
- La chaîne d'approvisionnement ;
- Les systèmes de Technologie de l'information (TI) ;
- La réglementation ;
- La composition du conseil d'administration.

Ces opérations devraient être examinés à tour de rôle afin de prioriser les risques et prévoir des dispositions si un de ces risques se réalise. Par exemple, si l'entreprise dépende lourdement d'un fournisseur pour une composante clé, l'entreprise doit envisager ce qui pourrait se produire si ce fournisseur se retirait des affaires et trouver d'autres fournisseurs afin de minimiser le risque.

### **1.2.6 Risques industriels**

Les risques industriels sont une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de biens. La maîtrise des risques industriels se réfère aux standards et référentiels issus de procédures.

### **1.2.7 Risques juridiques**

Ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur comme la responsabilité pénale du dirigeant.

### **1.2.8 Risques informatiques**

Les risques informatiques sont une source permanente récurrente et coûteuse de risque critique pour les entreprises de nos jours, c'est le risque permanent et structurel des outils informatiques et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

### **1.2.9 Risques ressources humaines**

Les risques « R.H » sont constitués en fait de deux grands types distincts :

- Les risques sociaux (climat social ; gestion de la compétence, perte d'homme clé...)
- Les psychosociaux (stress, suicide...).

### **1.2.10 Risques d'image et de réputation**

Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation. La réputation est un actif stratégique pour le développement de l'entreprise.

### **1.2.11 Risques gestion de la connaissance**

La connaissance et le savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes entreprises aux risques liés à la gestion de la connaissance.

### **1.2.12 Autres risques**

Avant-dernière famille des risques identifiés dans l'entreprise, la classe des « autres risques » comme son nom l'indique regroupe toute série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace mais qui ne constitue pas de classes de risques dédiées et ne pouvant proposer à la lecture multitude infinie de thématique différenciées.

### **1.2.13 Risques d'intégrité**

Le risque d'intégrité sera à percevoir et à analyser tant d'un point de vue individuel (démarche, fraude, vol...) que d'un point de vue de conformité et de déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise et règles et lois...).

## **2 La gestion du risque**

### **2.1 Définition de la gestion du risque**

La gestion des risques a plusieurs définitions, notamment :

- *La norme ISO 31000* définit la gestion du risque comme « des activités coordonnées visant à diriger et à contrôler une organisation en ce qui concerne le risque ».

- Selon le référentiel COSO (2004), la gestion des risques d'une entreprise est définie comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs ».

Donc, la gestion des risques est une méthodologie ou une approche scientifique pour faire face aux risques d'entreprise en anticipant les pertes accidentelles, potentielles et en mettant en œuvre des procédures qui réduisent la possibilité de pertes au minimum.

Ce qui signifie qu'une fois le risque identifié et mesuré, il est nécessaire de prendre des dispositions permettant de limiter l'incertitude, en réduisant la probabilité de la survenance du risque.

## **2.2 Processus synthétique de gestion des risques**

Les entreprises font face à un grand nombre de risques, c'est pourquoi la gestion des risques doit être une partie centrale de la gestion stratégique de toute entreprise.

La gestion des risques implique la mise en place de processus, de méthodes et d'outils afin de traiter les conséquences des événements qui ont été identifiés comme des menaces importantes pour l'entreprise, et cela se fait en appliquant les cinq étapes de base comme suit :

### **2.2.1 Identification des risques**

La définition des risques constitue la première phase de l'analyse des risques. Cette étape vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude donc à établir une liste de tous les risques pour l'entité considérée et sélectionner les plus majeurs.

Dans cette étape d'identification, le gestionnaire doit garantir, que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition.

L'identification des risques inclut celle de leurs causes et de leurs effets ; Pour cela il faut procéder à l'étape de l'analyse et de l'évaluation de l'impact (gravité).

### **2.2.2 Analyse des risques**

L'analyse du risque est définie dans le guide **ISO/CEI 51 [ISO 99]** comme : « l'utilisation des informations disponibles pour identifier les phénomènes dangereux et estimer le risque ».

Consécutivement à cette identification, il s'agit d'estimer les risques en vue de les classer par ordre de priorité : en tenant compte à la fois de sa probabilité de survenance et de son effet potentiel pour pouvoir les comparer ultérieurement à un niveau de risque jugé acceptable.

Au cours de cette étape, l'entreprise estimera la probabilité et les retombées de chaque risque afin de décider sur quoi se concentrer en premier lieu.

Des facteurs tels que les pertes financières potentielles pour l'organisation, le temps perdu et la gravité de l'impact jouent tous un rôle dans l'analyse précise de chaque risque, le risque est classé et ses sources d'origine sont classées.

### 2.2.3 Évaluation des risques

A cette étape de l'analyse des risques, un grand nombre d'entre eux de natures différentes sont identifiés. La phase d'évaluation des risques a pour objet de classer ces risques et de les différencier selon leur acceptabilité.

Cela peut être fait en envisageant les conséquences et la probabilité de chaque risque. Un grand nombre d'entreprises estiment que l'évaluation des conséquences et de la probabilité selon des critères tels qu'élevée, moyenne ou faible est appropriée à leurs besoins.

Et donc l'objectif principal de cette phase n'est donc pas tant l'évaluation des risques, mais l'identification d'un seuil d'acceptabilité.

L'évaluation des risques est la phase fondamentale de la gestion des risques. L'évaluation des risques permet de déterminer la signification des risques pour l'entreprise et décider d'accepter le risque spécifique ou de prendre une mesure pour le prévenir ou le minimiser.

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité d'occurrence et d'impact (gravité) à la fois au niveau de l'entité et de chaque activité, ces deux facteurs sont les piliers de la mesure de risque, formulés comme suit<sup>1</sup> :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Impact.}$$

<sup>1</sup>IFACI et Price Waterhouse Coopers, « **le management des risques d'entreprise : Cadre de référence et technique d'application** », Edition d'organisation, paris, France, 2005, p5.



### 2.2.4 Maîtrise et traitement des risques

Les méthodes utilisées pour réduire le risque et ses effets sont identifiées, Le traitement des risques est la dernière phase de la gestion des risques.

Le traitement des risques est vraisemblablement (avec le choix du seuil d'acceptabilité) la phase la plus lourde de responsabilité pour les gestionnaires.

L'objectif du traitement des risques est double. Il s'agit de prévenir et de réduire les risques inacceptables par la mise en place de mesures de prévention ou de protection afin d'atteindre un niveau de sécurité maximal.

Il existe quatre façons de traiter ou de gérer chaque risque identifié<sup>1</sup>. À savoir :

- *L'acceptation* : Il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact.
- *La Prévention, Protection et réduction* : On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact.
- *Le transfert* : ou le partage Il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance.
- *L'évitement* : On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître.

### 2.2.5 Surveillance et suivi réguliers

La gestion des risques n'est pas un exercice unique. La surveillance et la révision constantes sont cruciales pour la réussite de la gestion des risques.

## 2.3 Objectifs de la gestion des risques

Les objectifs de la gestion des risques peuvent être résumés comme suit :

- Survie et continuité de l'entreprise ;
- Stabilité de la rentabilité ;
- Maximisation de la valeur ;
- L'utilisation de la gestion des risques comme arme compétitive ;
- Respect de toutes les exigences légales et à tout moment ;
- Limiter l'exposition totale aux risques, déterminer la concentration et éviter les risques ;

---

<sup>1</sup>J. RENARD « théorie et pratique de l'audit interne », 10 -ème édition , Eyrolles, Paris, France, 2017, pp153-154.

- Améliorer la prise de décision, la planification et la priorisation ;
- Le gain de rentabilité et de productivité ;
- La gestion des coûts et des délais ;
- ..Etc.

## SECTION 02 : LES OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES

Chaque risque maîtrisé peut aisément se transformer en opportunité, voire en avantage concurrentiel. C'est dans cette perspective que s'inscrit la nécessité de leur maîtrise ; Différents outils permettent au gestionnaire des risques de fixer les niveaux de vulnérabilité de l'entreprise, cela suppose une coopération avec les hommes de terrain, les responsables opérationnels ou tout simplement il faut intégrer l'ensemble des parties prenantes à l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Plusieurs critères de classement des outils d'audit sont utilisés, retenons-en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur : *Les outils d'interrogation* qui aident à formuler les bonnes questions et réponses et *les outils de description*, ou de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Cette section intitulée : « LES OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES » traite les outils d'interrogation et les outils de description.

### 1 Les outils d'interrogation

Ce sont des outils qui servent à identifier les dysfonctionnements et les erreurs et leurs causes pour déceler les faiblesses de contrôle interne en posant des questions et en faisant recours à des vérifications documentaires et des rapprochements divers. Parmi lesquels on trouve :

#### 1.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

L'évaluation des risques peut être effectuée à l'aide des sondages, c'est l'application de procédures d'audit à une partie seulement des éléments d'un solde de compte, ou d'une catégorie de transactions, ou du phénomène audité. L'auditeur tenu d'une obligation de moyens, et non de résultat, n'a pas à vérifier toutes les opérations qui relèvent du champ de ses missions, ni à rechercher systématiquement toutes les erreurs et irrégularités qu'elles pourraient comporter, de plus c'est le degré de précision requis qui est le plus important.

#### 1.2 Les interviews ou entretiens

Une interview est une conversation entre deux ou plusieurs personnes ou des questions sont posées pour obtenir des informations de la part de l'interviewé généralement selon le mode QQQQCCP (Quoi ?, Quand ?, Ou ?, Qui ?, Comment ?, Combien ?, Pourquoi ?). L'interview

d'audit interne n'est pas une simple conversation ni un interrogatoire. Le but de ce mode de questionnement est d'obtenir un ensemble d'informations pour comprendre quels sont les causes et aspects à traiter. Cet outil est utilisé pour :

- Identifier un problème ;
- Comprendre les effets ;
- Trouver des causes ;
- Valider des solutions ;
- Organiser une mise en œuvre de solution ;
- etc.

### **1.3 Les questions écrites**

Elles sont appelées parfois « questionnaires » ; les questionnaires sont mis au point pour établir un profil de risque qui doit recouvrir pour l'essentiel les risques de dommage aux biens, les pertes de revenus, les responsabilités et au moins déterminer les principales vulnérabilités en ce qui concerne le personnel. Les questionnaires sont rédigés avec précaution et sont destinés à n'importe quelle personne. C'est un outil de recueil d'information.

### **1.4 Les outils informatiques**

Les outils informatiques déterminent la performance de l'entreprise, la cause essentielle de leur relation avec la gestion des risques étant dans le développement du cyber sécurité, rendue nécessaire par la multiplication des cyber-risques ; se doter des bons outils est essentiel pour rester compétitif dans le marché. Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies:

- Les outils de travail de l'auditeur ;
- Les outils de réalisation des missions ;
- Les outils de gestion du service.

#### **1.4.1 Les outils de travail de l'auditeur**

Ils peuvent être utilisés pour la sélection d'enregistrements ou d'échantillons, le rapprochement et la comparaison d'informations contenues dans différents fichiers, ou encore la communication de rapports.

#### **1.4.2 Les outils de réalisation des missions**

Tels que les outils méthodologiques qui permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risques, d'établir et de suivre le déroulement de son QCI (Questionnaire de Contrôle Interne), de formaliser la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème), etc. Ce sont pour la plupart des logiciels conçus par le service.

### **1.4.3 Les outils de gestion du service**

On trouve sous cette rubrique plusieurs logiciels tels que :

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ;
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
- Les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit.

### **1.5 Vérifications, analyses et rapprochements divers**

Ce ne sont pas des outils à proprement dit mais plutôt des procédés, qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain.

#### **1.5.1 Les vérifications**

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, l'utilisation des ratios, la vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.

#### **1.5.2 Les analyses**

Afin d'analyser les données ; toute la gamme des indicateurs utilisés par les gestionnaires pour la mesure de leurs performances doit être mentionnés : ils donnent aux responsables des informations sur le fonctionnement de leur activité. Afin de disposer d'informations et de révéler aussi les dysfonctionnements.

#### **1.5.3 Les rapprochements**

C'est une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le cross control. ; Par exemple : stock comptable et stock réel, ça permet d'aider ou aller chercher.

#### **1.5.4 La confirmation par des tiers ou circularisations**

La confirmation par des tiers constitue une preuve de la certification de validation des constats et observations ; comme exemple de tiers on a :

- Les clients/fournisseurs pour les problèmes de dettes et créances ;
- Les intermédiaires gestionnaires de portefeuilles pour les questions relatives aux titres ;
- Les banques pour les questions bancaires.

## **2 Les outils de description**

Parmi lesquels on trouve l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation et la piste d'audit.

### **2.1 L'observation physique**

L'estimation et la mesure du risque se fait par la constatation visuelle du fonctionnement réel des dispositifs du contrôle interne prévus, Donc l'auditeur ne procède pas seulement a des interviews, Il va aussi observer sur le terrain ; ces observations se font sous trois conditions :

- L'observation ne doit pas être clandestine ;
- L'observation ne doit pas être ponctuelle ;
- L'observation doit toujours être validée.

L'observation physique peut concerner : les processus, les biens, les documents, les comportements.

## **2.2 La narration**

C'est une description écrite de certains processus ou opérations étant difficile à réaliser au moyen des diagrammes de circulation. Il existe deux sortes de narration :

- La narration par l'audit est orale, et est à plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ;
- La narration est écrite, et considéré comme une mise en ordre des idées et des connaissances.

## **2.3 L'organigramme fonctionnel**

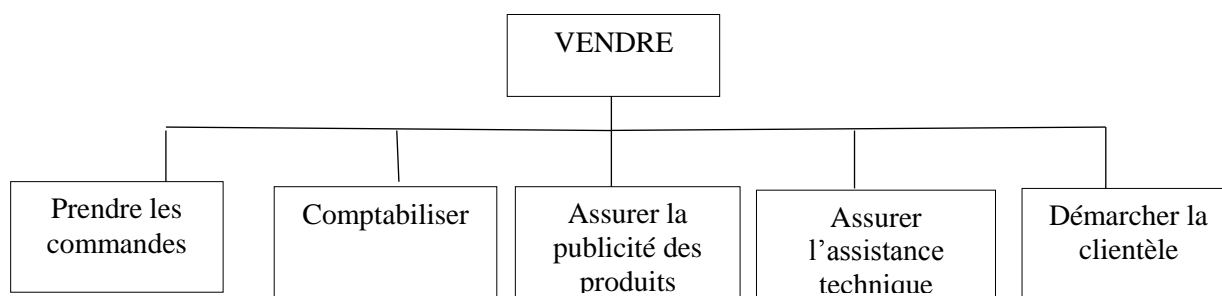
Cet organigramme à comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions.

Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

- Une même personne peut avoir plusieurs fonctions.
- Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes.
- Une fonction peut n'être pas attribuée.
- Une personne peut se trouver sans fonction.

Il est dessiné à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations ; Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + plus analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir si l'on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

Exemple : L'organigramme fonctionnel (simple) suivant :

**Figure 8:** Organigramme fonctionnel simple

Source : Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 10<sup>ème</sup> édition, Eyrolles Paris, 2017, p349.

#### 2.4 Le diagramme de circulation

Est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, centres de travail, de décision, de responsabilité, sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. C'est un schéma que l'auditeur dresse pour étudier :

- Le mode d'enregistrement comptable des opérations ;
- La validité et l'efficacité du contrôle interne ;
- L'organisation du traitement des documents affère à une catégorie d'opérations.

#### 2.5 La piste d'audit

C'est l'ensemble de données relatives aux opérations d'un système permettant la reconstitution et la vérification des séquences d'évènements ayant mené à un résultat déterminé. La piste d'audit est un outil de contrôle comptable, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Elle est une méthode de test s'appuyant sur un document final ou sur le résultat d'une opération, et permettant de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Parmi ces caractéristiques :

- Elle ne concerne qu'une seule opération à la fois ;
- Elle part du document ou résultat final pour remonter à la source ;
- Elle permet de contrôler – pour cette opération déterminée – tous les stades intermédiaires, leurs justificatifs et justifications ;
- Elle rend possible à cette occasion le test de toutes les interfaces et donc la vérification des points spécifiques de raccordement dans le cheminement des opérations ;
- Elle exige, lorsque nécessaire, la validation et le constat sur le terrain.

C'est un outil particulièrement efficace pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus, et ont bien atteint leurs objectifs.

**2.6 La grille d'analyse des tâches**

La grille d'analyse des tâches (GAT) est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches. C'est une photographie, à un instant T, de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une GAT qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné. (Fonction achat, fonction ventes, fonction trésorerie...).

Dans une grille d'analyse, on aura une colonne qui décrit la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

**Exemple** : le processus de paiement des factures fournisseurs comporte 10 opérations :

- Réception au service courrier ;
- Transcription des factures reçues ;
- Rapprochement facture/bons de commande ;
- Rapprochement facture /bons de réception ;
- Vérification de la facture ;
- Comptabilisation ;
- Ordonnancement ;
- Établissement du chèque / Signature du chèque / Envoi du chèque

Les informations recueillies par l'auditeur permettent de remplir la GAT pour cette entreprise comme indiqué ci-après :

**Tableau 1: GAT**

Taches		Resp. Courrier X	Resp. Achats Y	Comptable A	Gestionnaire B	Fondé de pouvoir C		Non réalisé
1. Réception	Ex	X						
2. Transcription	Ex							X
3. Rapprochement Fact/Bc	C		X					
4. Rapprochement Fact/Br	C		X					
5. Vérification facture	C		X					
6. Comptabilisation	En			X				

7. Ordonnancement	A				X			
8.Étab. du Chèque	Fn			X				
9.Signature du chèque	A					X		
10.Envoi du chèque	Ex			X				

Légende : Ex= Exécution ; A=Approbation ; C=Contrôle ; EN=Enregistrement ; Fn=Financement.

**Source** : BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne aspects théorique et pratique », édition pages bleues, 1ère édition octobre 2017, p87.

Cette situation nous indique sur un cumul de fonctions chez le comptable de manière non conforme avec les principes de séparation des tâches, comme elle nous indique sur d'autres indices de dysfonctionnement.

### SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Pour que l'entreprise puisse évaluer ses risques, les auteurs et experts dans le domaine recommande la mise en place d'une cartographie des risques afin de mieux détecter ses risques, et les maîtriser.

Pour cela, cette section intitulée « LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES » traite les points suivants :

- Définition et objectifs de la cartographie des risques ;
- Élaboration d'une cartographie des risques ;
- Étape d'action (traitement des risques).

#### 1 Définition et objectifs de la cartographie des risques

##### 1.1 Définition de la cartographie des risques

Selon *IFACI et Price water House Coopers*, une cartographie des risques est : « une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles) »<sup>1</sup>.

Selon l'autorité des marchés financiers AMF : « La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le risk

<sup>1</sup>IFACI et price water House Coopers, « **la pratique du contrôle interne** », Edition d'organisation, Paris, France, 2005, p221.



manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque »<sup>1</sup>.

Nous retirons de ces définitions que la cartographie des risques est une manière de représentation et d'hierarchisation des risques majeurs jusqu'à les moins significatifs liés à l'organisation, elle constitue un outil de pilotage et de conduite.

## **1.2 Objectifs de la cartographie des risques**

La réalisation d'une cartographie des risques doit répondre à plusieurs objectifs définis ci-dessous <sup>2</sup>:

- Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risques et dresser un état des lieux complets des vulnérabilités ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs ;
- Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et de sa prise de décision ;
- Veiller à la bonne image de l'établissement.

## **2 Élaboration d'une cartographie des risques**

Dans cette phase d'élaboration, il a été convenu de respecter trois étapes principales : Préparation, Conception et Action.

### **2.1 L'étape de préparation**

Étape de prise de connaissance de l'entreprise et son environnement. Elle permet de comprendre le périmètre d'activité de l'entreprise, l'évolution de l'entité et une connaissance approfondie de l'organisation, elle nous permet aussi de savoir où trouver l'information et à qui la demander<sup>3</sup>.

### **2.2 L'étape de conception et de réalisation**

Elle-même est constituée de trois sous étapes. Il s'agit de l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation.

#### **2.2.1 Identification des risques**

---

<sup>1</sup>Guide de l'AMF, «Limites de la gestion des risques et du contrôle interne », publier 14 juin2010, p13.

<sup>2</sup>Hassid O, « **LA GESTION DES RISQUES** », 2ème édition Dunod, Paris, France, 2008, p 136.

<sup>3</sup>Jacques RENARD, « **théorie et pratique de l'audit interne** »,10ème édition , Eyrolles ,Paris,2017, p 144.

L'identification des risques consiste en un inventaire complet et détaillé des risques. Le gestionnaire doit appuyer sa démarche sur plusieurs outils d'identification des risques, comme : les entretiens, les visites de sites, les questionnaires ;

« L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, l'échec partiel puisque tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Il ne faut donc se priver d'aucune méthode. Aucune d'elles n'est exclusive, bien au contraire : elles sont toutes complémentaires. »<sup>1</sup>

### **2.2.1.1 Technique d'identification des risques**

Pour cette finalité, plusieurs techniques, souvent utilisés par les auditeurs internes et externes, permettent d'identifier les risques. Toutefois, le choix de la technique dépendra des objectifs poursuivis par l'entreprise. Elles peuvent être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon le modèle de préférence de l'entité.

Parmi les plus manipulées d'entre elles on trouve<sup>2</sup> :

#### **a) Identification à base d'analyse historique**

Elle consiste à remonter dans le temps pour relater les risques qui ont menacé l'entreprise dans son passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

#### **b) Identification à base d'atteinte des objectifs**

Cette technique exige une bonne connaissance des activités et des objectifs de l'organisation au préalable, ensuite repérer tous les événements ou les potentiels qui, s'ils se produisent, pourront affecter l'organisation en nuisant sérieusement à sa capacité de mettre en œuvre avec succès sa stratégie et atteindre ces objectifs<sup>3</sup>.

#### **c) Identification par les tâches élémentaires**

Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? », Elle ressemble est beaucoup à la technique d'identification des zones à risques dans l'élaboration du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).

<sup>1</sup>Le Ray Jean, « Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? », Édition AFNOR, saint-Denis, France, 2006, p 95.

<sup>2</sup>BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne aspects théorique et pratique », édition pagesbleues, 1ère édition octobre 2017, pp57-58.

<sup>3</sup>IFACI, « le management des risques de l'entreprise », édition d'organisation, paris, France, 2003, p63.

**d) Identification à base des check-lists**

Elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités et les fonctions.

Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et vient en complément des autres techniques. Elle permet de passer rapidement en revue des risques classiques d'un domaine ou d'un processus<sup>1</sup>.

**e) Identification a base des actifs créateurs de valeur**

Cette technique consiste à déterminer en premier lieu les actifs créateurs de valeur dans l'entreprise (liquidités, chèques, stocks, Etc.), pour identifier les risques pouvant les affecter ou bien qui constituent un obstacle à les avoir par exemple le recouvrement des créances clients.

**f) Identification à base d'analyse de l'environnement**

Dans cette technique on prend en compte les risques possibles par anticipations de l'évolution future de l'environnement externe ou interne de l'entreprise.

**g) Identification à base de scenario**

Cette approche consiste à décrire au préalable chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques qui pèsent sur ces tâches<sup>2</sup>.

**2.2.1.2 Les approches d'identification des risques en entreprise**

Pour la gestion des risques il existe deux types d'approche pour le risque : Top-down et Bottom-up :

**a) L'identification Bottom-Up**

Que l'on pourrait qualifier de « microscopique » (ou « ascendante »), il s'agit d'effectuer une remontée des risques identifiés par les personnes les plus proches possibles de l'activité, donc du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Cette approche présente l'avantage d'être très objective, puisqu'elle s'appuie sur les risques observés concrètement sur le terrain au plus près des tâches, avec les acteurs quotidiens des processus ;

Tâches élémentaires → processus → domaines → métier.

<sup>1</sup>Henri-Pierre.MADERS, J-L.MASSELIN, « contrôle interne des risques », 2ème édition, édition EYROLLES, 2014, p50.

<sup>2</sup>Frédéric.BERNARD, Rémy.GAYRAUD et Laurent.ROUSSEAU, « contrôle interne méthodologie et pilotage », Edition maxima, Paris, France, 2006,pp 75-76.

### b) L'identification Top-Down

Que l'on pourrait qualifier « macroscopique » ou « descendante »<sup>1</sup>, dans laquelle les risques sont identifiés et évalués au niveau des macro-processus ou processus principaux (sans aller dans le détail des procédures / activités / opérations) ;

Métier → domaines → processus → tâches élémentaires.

Cette approche est plus « subjective », étant donné qu'elle n'est pas réalisée auprès des acteurs de terrain en référence à leurs activités quotidiennes, mais elle permet d'interroger un nombre limité de responsables (direction et responsables de grands processus) et ainsi d'obtenir rapidement une identification et une évaluation des principaux risques « perçus » par la direction de l'établissement. Cette démarche est idéale pour l'élaboration d'une cartographie thématique.

Il peut être intéressant de mixer les deux approches afin d'améliorer le réalisme et l'objectivité de l'exercice. Le tableau ci-dessous résume en quoi les deux approches apportent une réponse différente à l'identification des risques.

**Tableau 2:** Comparaison des approches Bottom-up et Top-down

Etapes	Top down	Bottom-up
<b>1 ère Etape</b>	<p><b><u>Analyse des risques</u></b></p> <p>L'identification des risques se fait par les membres du comité de direction, les dangers sont donc recensés en fonction de la stratégie suivie par l'entreprise.</p>	<p><b><u>Identification des processus</u></b></p> <p>Le niveau de détail est approprié en fonction des objectifs de la cartographie. Il détermine ainsi, le niveau hiérarchique des interlocuteurs à rencontrer. L'identification peut prendre la forme de questionnaires ou entretiens ouverts permettant une plus grande liberté dans l'approche des processus par les opérationnels.</p>
<b>2ème Etape</b>	<p><b><u>Rattachement des risques aux processus</u></b></p> <p>Mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de la cartographie. Les risques mis en évidence au niveau de cette</p>	<p><b><u>Identification des risques</u></b></p> <p>Identification des risques des activités et des risques liés aux interactions de ces activités.</p>

<sup>1</sup>Eustache EBONDO WA MANDZILA et Daniel ZÉGHAL, « management des risques de l'entreprise, ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! », La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, 2009, p22.

	démarche doivent être rattachées aux processus activité.	
	<b><u>Evaluation et Hiérarchisation des risques de l'organisation</u></b>	
<b>3ème Etape</b>	Approche qui ne nécessite pas une analyse poussive des processus. L'examen des risques stratégiques permet également de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec la direction générale. L'approche est moins précise tant dans l'identification des risques que dans leur quantification. Les opérationnels sont moins associés et cela limite donc leurs implications.	Grace à cette approche nous avons une bonne connaissance de l'entreprise et cela permet de l'utiliser à d'autres fins (démarche qualité par exemple). Nous obtenons aussi un recensement plus exhaustif des risques. La consultation des opérationnels pour la réalisation permet d'obtenir une implication satisfaisante. C'est une démarche consommatrice de temps. Elle s'avère coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte des données nécessite souvent le recours à des outils adaptés.

Source : IFACI, groupe professionnel. La cartographie des risques. Les cahiers de la recherche, 2002.

### 2.2.2 L'évaluation et l'estimation des risques

L'évaluation d'un risque est une étape primordiale pour la gestion du risque, un risque mineur ou sans grande incidence ne sera pas traité de la même façon qu'un risque majeur, l'évaluation de ce dernier va permettre au risk manager de décider de quelle façon le risque va être appréhendé. L'évaluation des risques permet de consacrer l'essentiel des efforts aux risques qui obéreront le plus gravement sur les objectifs de l'entreprise.

Le problème majeur réside dans l'estimation du risque<sup>1</sup>, qui dépend de l'appréciation de son degré de gravité et de la probabilité de sa réalisation. Pour résoudre cette complexité, deux méthodes, qualitative et quantitative, sont souvent utilisées sans qu'aucune d'entre elle ne s'impose<sup>2</sup> :

#### a) Méthode Quantitative

<sup>1</sup>IFACI, guide d'audit: cartographie des risques, groupe professionnel assurance, les cahiers de la recherche, Paris 2006, P 24.

<sup>2</sup>Gilbert de MARESCHEAL et autres, «la cartographie des risques »,édition AFNOR, 1ère édition, Octobre 2005, P 12.

Utilisée Souvent dans les plus complexes afin d'apporter un complément à la technique qualitative<sup>1</sup>. Pour ce faire elle fait recours notamment à des moyens statistiques<sup>2</sup>, plus rigoureux et dont on ait toujours besoin d'aller plus loin dans l'analyse complexe des tableaux aux multiples entrées<sup>3</sup>.

### b) Méthode Qualitative

Son utilisation est prévue pour des cas où les risques sont difficiles à quantifier ou à appréhender, ou lorsque l'on ne dispose pas de données statistiques suffisantes pour réaliser une évolution chiffrée.

Pour chaque risque l'évaluation se réalise à l'égard de :

- L'appréciation de son impact potentiel (Gravité) ;
- L'appréciation de sa Fréquence de survenance (Probabilité).

Le produit  $F \times G$  est un indicateur de mesure du risque.

L'évaluation avec précision demeure quasiment impossible. Pour chacun des risques, l'appréciation se concrétise par la définition d'une échelle qui peut aller de la cote 1 à 5 suivant l'échelle attribué à la probabilité et suivant l'échelle attribuée à l'impact.

**Tableau 3:** La cotation du risque

Risques identifier	Probabilité (qualitatif) Fréquence		Gravité (qualitatif) Impact		Cote (criticité) =Probabilité*Gravité
	Note	Descriptif	Note	Descriptif	
Risques	1	Très faible	1	Très faible	
	2	Faible	2	Faible	
	3	Moyenne	3	Moyenne	
	4	Elevée	4	Elevée	
	5	Très Elevée	5	Très Elevée	

**Source :** Gilbert de MARESHEAL, «la cartographie des risques » édition AFNOR, 1ère édition, Octobre 2005, p. 15.

### 2.2.3 Hiérarchisation des risques

<sup>1</sup>IFACI, 2006, Op.cit., p78.

<sup>2</sup>Alain. DESROCHES, A.LEROY, Frédérique. VALLÉE, « **La gestion des risques : principes et pratiques** », 3<sup>ème</sup> Ed, Lavoisier, Paris, France, 2007, p59.

<sup>3</sup>Jacques RENARD, Op.cit., pp 180-218.

La hiérarchisation des risques consiste à quantifier le risque associé à chaque danger. Elle évalue donc le poids de chaque risque et détermine les priorités de traitement de ces risques. Les différentes combinaisons entre les deux composantes du risque (Probabilité et Gravité) avec leurs évaluations respectives en (Faibles-élevés et Relatives-aigues), convergent vers l'élaboration de la matrice suivante :

**Tableau 4:** Matrice de classification des risques

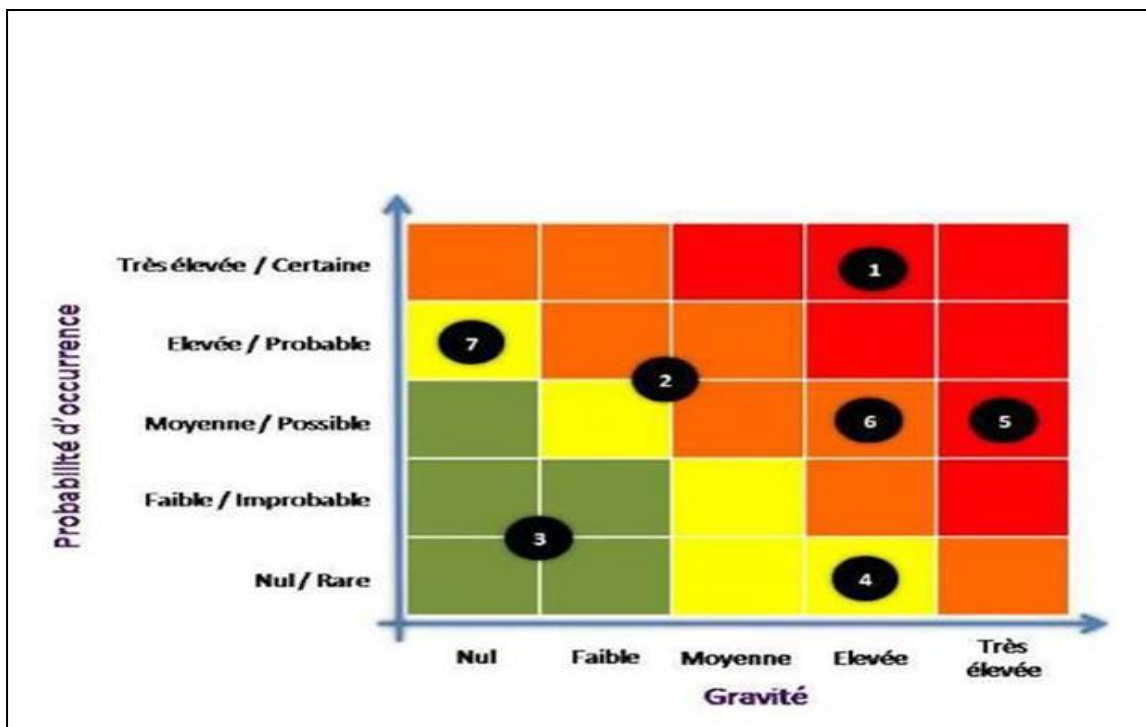
<b>Probabilité Gravité</b>	<b>Faible</b>	<b>Élevé</b>
<b>Relative</b>	<p><b>Risque mineur</b></p> <p>L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier nous parlons de « risques mineurs ».</p>	<p><b>Risque opérationnel</b></p> <p>Ces risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.</p>
<b>Aigue</b>	<p><b>Risque catastrophique</b></p> <p>Sa réalisation entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise. Le démarrage de l'activité n'est pas toujours possible. Souvent on fait appel à une injection de capitaux extérieurs.</p>	<p><b>Evitement</b></p> <p>Les événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt.</p>

**Source :** BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne aspects théorique et pratique », édition pages bleues, 1ère édition octobre 2017, p61.

#### **2.2.4 Formalisation de la Cartographie des risques « matrice des risques »**

L'évaluation et la hiérarchisation des risques identifiés permettent de les définir, comme un point avec deux coordonnées (Probabilité et Gravité) pouvant être représenté dans un plan à deux dimensions qu'on appelle « Cartographie ou Matrice des Risques ».

Figure 9: Modèle de cartographie des risques



### 3 L'étape d'action

Le plan d'action (traitement des risques/ Stratégies de traitements des risques) est un engagement de prise en charge des risques enregistrés par l'ensemble du personnel de l'entreprise et sous l'appui de sa haute direction. Il faut qu'il soit réaliste et réalisable.

Le traitement des risques s'attaque a priori aux sources de leur genèse, c'est-à-dire ses deux composantes : impact et la probabilité. La stratégie de traitement repose donc sur :

- Comment minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- Ou
- Comment minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Ce choix va dépendre largement de deux facteurs : La nature du risque et le coût évalué et/ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/bénéfice. On doit noter qu'un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime.

L'attitude ne sera pas la même si inversement on a un risque avec une fréquence élevée mais associée à un impact faible.



Il y a quatre solutions qu'elles sont envisageables et que le risk-manager à la charge de sélectionner l'efficace d'entre elles sont<sup>1</sup> :

### **3.1 L'acceptation du risque**

On ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information.

### **3.2 Le partage du risque**

Partager le risque, c'est le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques (comme l'utilisation d'instruments de couverture). Là également on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance.

### **3.3 L'évitement du risque**

On fait disparaître le risque en cessant l'activité qui le fait naître ; La suppression élimine le risque par l'abandon d'une activité à laquelle ce risque est associé. Ce qui signifie que cette suppression agit sur la fréquence qui va être annulée.

Cet instrument est appliqué si l'analyse des risques porte sur une activité nouvelle s'il apparaît que les pertes potentielles sont supérieures aux gains envisagés. Dans le cas de l'analyse d'une activité ancienne au sein de l'entreprise, la suppression peut ne concerner qu'une partie d'un processus par exemple abandonner un procédé au profit d'un autre.

### **3.4 La réduction du risque**

*La Prévention, Protection et réduction* d'un risque se traduit soit par la réduction de sa probabilité de survenance (prévention) soit par la réduction de ses conséquences (protection). La prévention agit sur la probabilité de survenance d'un événement dommageable. En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence importante.

Dans cette étape, les intervenants introduisent des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises et afin de dresser à la direction générale, une vue panoramique et consolider des risques majeurs et surtout pertinente du traitement des risques.

---

<sup>1</sup>Jacques RENARD, Op.cit., pp153-154.

## Conclusion du deuxième chapitre

L'entrée dans le 21<sup>ème</sup> siècle, les entreprises ont mis en évidence l'importance des risques, les obligeant à investir de manière forte dans le champ du management des risques. De ce fait, toute organisation devrait être dotée d'un service management des risques qui va lui permettre une meilleure identification et mesure des risques.

Dans ce chapitre, il y'a lieu de retenir que la gestion des risques est un processus qui vise à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques relatifs aux activités de l'organisation pour les traiter de manière à réduire et contrôler la probabilité de survenance et à réduire l'impact éventuel de ces derniers.

Pour réduire ces risques, il est nécessaire de renforcer les dispositifs de maîtrise. Ce chapitre propose quelques dispositifs de maîtrise d'interrogation et de description. L'efficacité de ces outils permet d'analyser les différents risques susceptibles de perturber le déroulement et d'entraîner au non réalisation des objectifs du processus et mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques.

En plus de la mise en place de ces outils et dispositifs, les entreprises devront, à terme, se donner les moyens d'élaborer une cartographie de leurs risques, véritable outil de gestion moderne. La cartographie des risques est l'outil le plus adéquat qui permet d'inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise. Mais le succès de la cartographie des risques dépend de l'élaboration d'un plan d'actions destiné à gérer ces risques.

L'exécution de ce plan d'actions doit être suivie, évaluée périodiquement et faire l'objet de reporting afin de susciter la prise de bonnes décisions de gestion par une meilleure affectation des ressources humaines, financières et matérielles.

# ***CHAPITRE III***

## ***Cas pratique***

---

**CHAPITRE III : CAS PRATIQUE**

L'objectif de ce chapitre est de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours des deux premiers chapitres de ce travail de recherche et les notions et concepts fondamentaux abordés tout le long de ce mémoire, et plus précisément la méthodologie suivie pour la gestion des risques comptables et financiers afin d'augmenter les chances de réussite et diminuer la possibilité d'échec.

Il s'agit d'une étude de cas pour identifier ces risques et faire face contre eux à travers des entretiens au sein de l'entreprise de viabilisation sidi moussa (EVSM). Mais avant d'entamer le cas pratique, il est utile de faire une petite présentation de l'entreprise d'accueil EVSM et du département d'accueil finances et comptabilité.

Et pour ce fait, ce chapitre est scindé en trois sections ; La première section présente l'entreprise EVSM, ses missions et réalisations, ses objectifs, son organigramme. La deuxième section est consacrée pour les différentes procédures et manuels comptables et financiers. La troisième section est consacrée à l'élaboration d'une cartographie des risques comptables et financiers et leur évaluation.

---

## SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Pour entamer le cas pratique, cette section intitulée « PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL » traite les points suivants :

- Présentation de l'entreprise EVSM ;
- La structure organisationnelle de l'EVSM ;
- Organisation de la structure finances et comptabilité.

### 1 Présentation de l'entreprise

#### 1.1 Historique et localisation géographique de l'entreprise

L'entreprise de viabilisation Sidi Moussa par abréviation EVSM, est située à Sidi Moussa route de Dar el Baïda , créée par le décret n ° 72/82 du 20/02/1982 ; La Société des services publics de Sidi Moussa a été transformée en une entreprise publique économique (EPE), a un capital social estimé à 2 682 100 000,00 DA, Elle est spécialisée dans la réalisation d'infrastructures routières, de pistes d'aérodrome et de production de plantes.

#### 1.2 Activité et fonction de l'entreprise

L'entreprise intervient sur tout le territoire national dans les domaines suivants :

- Construction des infrastructures routières et autoroutières ;
- Réalisation des pistes d'aérodromes en chaussée souple et en chaussée rigide ;
- Fabrication et ventes d'enrobé à base de bitume ;
- Production et vente de végétaux et de plantes ornementales ;
- Réalisation et aménagement des espaces vertes ;
- Engazonnement des terrains de sports.

#### 1.3 Missions et réalisations de l'entreprise

L'EVSM est une entreprise qui s'est largement engagée dans la réalisation de projets dans le domaine des travaux publics, avec ses résultats standards obtenus sur le terrain. La plupart des projets menés par l'entreprise étaient d'un haut niveau de qualité et n'étaient pas défectueux, et cela grâce au système de contrôle qualité au niveau du laboratoire central, ce qui a renforcé sa position.

Malgré les défis auxquels l'entreprise est confrontée dans l'accomplissement des travaux dans le grand sud (chaleur extrême et conditions de vie difficiles là-bas), elle respecte tous ses engagements, principalement dans la réalisation de projets dans les délais prescrits et en haute qualité.

Dans ce contexte, voici quelques projets réalisés sur le niveau du territoire national :

- Construction de la route reliant **Adrar** et **Tindouf** (623 km);
- Projet de réalisation d'une ligne de route (50 km) reliant **Bordj Badji Mokhtar-Timimoune** ;
- Renouvellement de la route nationale n ° 03 : entre **Illizi** et **Djanet** (150 km)...

## **2 La structure organisationnelle de l'EVSM**

### **2.1 Organigramme de l'EVSM**

L'entreprise comprend huit directions, chaque direction est chargée de la surveillance et de la coordination selon sa spécialisation, La responsabilité globale est assurée par le Président Directeur Général.

L'organigramme détaillé de l'EVSM est présenté dans l'annexe n°07.

### **2.2 Structure de l'entreprise**

Les directions sont :

#### **2.2.1 Direction générale**

Représentée par le directeur général qui est le principal dirigeant et responsable de l'entreprise et le moteur de toutes ses activités ; la DG a pour missions :

- Une bonne gestion de la main-d'œuvre et la mise en place de tous les moyens et capacités nécessaires pour atteindre les objectifs soulignés ;
- Mettre en place les moyens nécessaires au bon fonctionnement des directions en sécurisant la gestion des structures de base, les moyens de communication, le transport et les archives, et l'information ;
- Assurer la mise en œuvre de toutes les règles et procédures de gestion et d'administration ;
- Suivre les réalisations et les projets.

#### **2.2.2 La Direction des Finances et de la Comptabilité**

Elle est considérée comme l'une des directions les plus importantes de l'institution, car elle œuvre pour assurer le bon fonctionnement de l'institution en surveillant les opérations comptables et financières, et en plus elle garantit la gestion financière et préserve les biens et les intérêts de l'institution, ainsi que la préparation des procédures comptables.

---

Cette direction est divisée en deux départements :

- Département des finances.
- Département Comptabilité générale.

### 2.2.3 Direction des ressources humaines

Cette direction est considérée comme l'une des directions les plus importantes pour les affaires du personnel et le règlement de leur statut juridique dans l'entreprise et pour déterminer leurs postes de travail en fonction des compétences et de tout ce qui concerne les utilisateurs, elle est divisée en 11 départements :

- **Département Personnel** : Ce service permet de visualiser les fichiers des salariés, de les recevoir et de les répartir en fonction des postes et des compétences, et de les encadrer en termes d'organisation et de direction ;
- **Département Paie** : détermine les salaires des employés par poste ;
- **Département Social** : Ce département étudie tous les cas sociaux, par exemple : indemnisation, garantie ... etc ;
- **Magasin** : Le responsable du magasin enregistre et fournit toutes les fournitures liées aux utilisateurs (pinceaux, papiers, encre, stylos ... etc.) ;
- **Département des archives** : ce service conserve et organise les fichiers, les journaux officiels et les documents ;
- **Département Sécurité** : ce service veille à la sécurité de l'établissement ;
- **Département Entretien** : Ce service assure la propreté de l'établissement ;
- **Département Formation** : Ce département réalise plusieurs tâches qui sont les suivantes : Analyse des besoins de formation (élaboration cahier des charges, et d'un schéma de formation) ; Créer un plan de formation (leadership, direction et gestion de la formation) ;
- **Département Informatique** : Ce service réalise plusieurs tâches qui lui sont confiées dans le cadre de sa spécialisation, notamment : Préparer divers programmes informatiques pour les différentes activités de l'institution ; Créer et mettre à jour les systèmes ; Subvention technique pour certaines structures de l'organisation (achat de divers équipements multimédias automatisés, subvention technique pour l'exploitation initiale de certains équipements techniques) ;
- **Département Communication** : Ce service crée et définit le système médiatique de l'institution et participe à faire connaître l'institution (via les médias, Internet et CD-ROM) ;

- **Département Juridique** : Ce service est concerné par toutes les affaires juridiques de l'institution et le règlement des litiges qui se produisent entre l'institution et ses différents clients (fournisseurs, clients, etc.).

#### 2.2.4 Direction des Réalisations

Cette direction contrôle les différentes réalisations et se compose de :

- **SCE. Suivi** : où il assure le suivi des réalisations, veille à leur bon déroulement et résolve au plus vite tous les problèmes et obstacles, établissement d'un rapport sur le pourcentage de travail effectué, qu'il sera envoyé au service des études après avoir obtenu des informations et des documents du chef de projet ;
- **SCE. Investissement** : cette direction assure l'investissement des deux plus grands projets importants qui sont : le projet d'espaces verts et le projet de routes, qui figurent parmi les travaux les plus importants de l'institution. Elle évalue également les réalisations, les projets et les résultats finaux ;
- **SCE. Facturation et Recouvrement** : Ce service prépare la facture, la surveille, l'exécute, la collecte et recueille les fonds de statut de travail ;
- **Espaces verts** : il s'agit d'une pépinière divisée en 04 hectares, qui représente un réservoir naturel de plantes et d'herbes naturelles nécessaires dans le domaine des espaces verts, ce qui a fait de l'EVSM un leader de la production et de la commercialisation des plantes, de la préparation Espaces verts et les terrains de jeux.

#### 2.2.5 Direction des Etudes et de la Programmation

Cette direction étudie et planifie divers projets et se compose de trois départements :

- **Département Etude et programmation** : Ce département fixe les prix et définit le programme du projet en étudiant les capacités financières et matérielles, la durée et les exigences du projet ;
- **Département Prospection** : Ce département explore les projets potentiels pour les réaliser dans les journaux et les magazines, recueille la coordination et les place dans des dossiers spéciaux pour étudier tous les aspects ;
- **Département Marché** : Après acceptation du projet, ce département met en œuvre la transaction conformément à la loi en vigueur dans l'établissement, et enregistre l'objet et le type de la transaction, son identification, et l'équipement utilisé dans cette transaction.



### 2.2.6 Direction de l'Audit

Cette direction revérifie les comptes, revoit toutes les opérations comptables et s'assure de leur intégrité et de l'absence d'erreurs, manipulations ou duplications.

### 2.2.7 Unité matériels et maintenance (UMM) (Direction des Moyens de Réalisation (DMR) précédemment)

Cette direction se compose de 03 départements :

- **Sous-traitance** : Ce département est divisé en :
  - o Location de matériels : Il fournit des équipements via la location (camions et méga-voitures) ;
  - o Location de matériel : par la location de matériel de transport de personnel et de véhicules touristiques.
- **Maintenance** Elle se subdivise en :
  - o L'autorité destinataire : cette autorité reçoit les demandes d'équipements et de pièces détachées des ateliers ;
  - o Autorité de distribution : Ce département surveille et livre l'équipement à divers ateliers ;
  - o L'atelier principal;
  - o L'atelier des projets;
  - o Le service de maintenance externe : Dans le cas où le matériel ne peut pas être réparé au sein de l'organisation, ce département établira un accord avec des parties externes en vue de le réparer.
- **Investissement** : Ce département achète du matériel pour tous les projets et garantit tous les dossiers d'investissement.

### 2.2.8 Direction des approvisionnements

Elle est divisée en :

- **Département. Gestion des stocks** : ce service surveille et enregistre les factures et tous les fichiers liés aux achats, et ce département revoit également à la fin de chaque mois ses factures et ses opérations avec la direction des finances et de la comptabilité ;
- **Département. Magasin** : le chef du magasin enregistre tous les matériaux et fournitures qui entrent et sortent du magasin dans des livres spéciales, et ils reçoivent et signent la demande de matériaux ou de pièces de rechange ;

- **Département Achats :** Ce service prépare les demandes d'achat après réception de la demande de biens, matériaux et fournitures. Il cherche aussi les matériaux requis au prix le plus bas et la meilleure qualité et dans les plus brefs délais, il commence à envoyer la demande de marchandises aux fournisseurs, et après accord avec ce dernier, il envoie un rapport sur les détails des marchandises requises. Ces documents sont envoyés à la direction des finances et de la comptabilité pour émettre le chèque du montant requis, payer le prix de la marchandise et le recevoir avec la facture.

### 3 Organisation de la structure finances et comptabilité

La fonction finance et comptabilité est chargée du suivi, du contrôle et de l'enregistrement de l'ensemble des transactions effectuées par l'entreprise.

#### 3.1 La structure organisationnelle de la direction

La Direction des finances et de la comptabilité se compose de deux départements :

##### 3.1.1 Le Département des finances

Il comprend :

- **La Banque :** Le traitement des chèques et des reçus est l'élément de base dans les procédures d'édition d'un chèque effectué avec la plus grande précision et professionnalisme pour garantir que les comptes bancaires ne sont pas falsifiés.
- **La caisse :** Le mode de fonctionnement de la caisse relève des intérêts du département des finances, et le plafond financier ne dépasse 600000 DZD.
- **Fiscalité:** Le bureau de fiscalité s'occupe de tout ce qui est lié aux impôts et taxes, comment les gérer et les régler, préparer les déclarations fiscales afin d'établir les ordres de virement ou chèques pour paiement :(cotisations sociales, IRG, IBS).

##### 3.1.2 Le département Comptabilité

IL comprend :

- **Le Bureau de la Comptabilité Générale :** s'occupe des opérations comptables.
- **La Comptabilité des matières :** qui s'occupe des achats, inventaire, consommation, production stockée.
- **Investissements.**
- **La banque** (constatation de pièces comptable).
- **Services des charges.**
- **Ventes.**

### 3.2 Missions du Département de la comptabilité et des finances

Elles sont d'une grande importance au sein de l'institution, car elle fonctionne en fonction des besoins évolutifs et renouvelés, et sa tâche principale est d'enregistrer et de déterminer la situation financière actuelle de l'institution.

#### 3.2.1 Missions du département comptable

Les missions principales de ce département sont :

- Assurer la collecte des informations relatives aux opérations financières et comptables réalisées par les structures opérationnelles ainsi que les pièces justificatives y afférentes et passer les écritures correspondantes conformément aux dispositions du Système Comptable Financier – SCF – (IAS/IFRS) ainsi que la tenue des livres légaux et obligatoires ;
- Assurer la gestion de la trésorerie et la tenue de la comptabilité, l'analyse des comptes sociaux de l'Entreprise, conformément aux normes en vigueur ;
- Assurer la production des états financiers et comptables ainsi que les documents de reddition des comptes à la fin de chaque exercice comptable ;
- Participer à la mise en œuvre de la politique financière de l'Entreprise ;
- Assurer l'application des procédures ainsi que celle des textes législatifs et réglementaires relatifs au domaine financier, comptable et fiscal ;
- Coordonner, contrôler et vérifier, sous son entière responsabilité, toutes les opérations de la trésorerie et de la comptabilité ;
- Veiller au contrôle des documents de justification de chaque mouvement comptable ;
- Préparer les documents nécessaires à examiner par le commissaire aux comptes ;
- Veiller à l'archivage des documents de la comptabilité pour une période donnée ;
- Préparer les inventaires comptables de fin d'année ;
- Régulariser les écarts d'inventaire en vue du PV de la commission d'inventaire après avoir été adopté par les membres du conseil d'administration ;
- Veiller au respect des dates de dépôt du bilan comptable et fiscal ;
- Assurer la gestion des comptes bancaires et de l'endettement de l'entreprise ;
- Analyser les dépenses et les recettes et prévoir les risques de découvert bancaires ;
- Etablir la situation de trésorerie hebdomadaire ;
- Suivre l'évolution des créances et des dettes ;
- Suivre la gestion des contrats de financement ;
- Etablir des fiches de suivi de tous types de contrats de financement.

### 3.2.2 Missions du Département des finances

Les missions principales de ce département sont :

- Suivre toutes l'opération financière de l'entreprise ;
- Suivre les opérations en relations avec les acteurs externes tels que les banques, les unités, les fournisseurs, les clients et les administrations fiscales et sociales ;
- Assurer et suivi de tous les comptes bancaires de l'entreprise ;
- Suivre l'application de la politique financière de l'entreprise ;
- Respecter les normes et procédures de gestion fixées par l'entreprise ;
- Suivre l'encaissement et décaissements périodiquement ;
- Etablir mensuellement les rapprochements bancaires de tous les comptes de l'entreprise ;
- Assurer le suivi des échelles d'intérêts et les tableaux d'amortissements des comptes bancaires ;
- Assurer le suivi des recettes et dépenses en espèces ;
- Etablir mensuellement les procès-verbaux de la caisse principale l'entreprise ;
- Déterminer les prévisions des flux financiers, gérer les entrants et sortants et veiller à l'optimisation des circuits financiers ;
- Participer à la négociation avec les établissements bancaires ;
- Elaborer les dossiers de financement des investissements et leur suivi ;
- Réaliser toute analyse ou étude économique et financière à même de servir d'outils d'aide à la prise de décision ;
- Veiller sur la fiabilité et la pertinence de l'information à communiquer aux décideurs ;
- Suivre les recommandations et les réserves émises par le commissaire aux comptes.

### 3.3 Organigramme de la Direction des finances et de la comptabilité

La direction des finances et de la comptabilité est composée de deux département ;

L'organigramme détaillé de la direction des finances et de la comptabilité se présente dans l'annexe n°08.

---

## SECTION 02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ENQUETE

Cette section intitulée « METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ENQUETE » traite les points suivants :

- Les procédures comptables et financières ;
- Déroulement de la procédure d'audit.

### 1 Les procédures comptables et financières de l'EVSM

#### 1.1 Département comptabilité

##### 1.1.1 Section chargée des opérations comptables département comptabilité

###### a) Activité achat ou fournisseurs qui doit :

- Contrôler la facture d'achat portant la mention « liquidée, contrôlée et ordonnée » de la structure approvisionnement ou éventuellement de la structure PMG (structure gestion du Personnel et Moyens Généraux), accompagnée d'un bon de commande signé par l'ordonnateur et un bon de réception, en plus, le bon d'achat interne ou demande d'achat afin connaître la destination ou l'utilisateur du produit acheté ;
- Vérifier mathématiquement les opérations facturées (quantité, prix unitaire, valeur totale, TVA) et la conformité par rapport au bon de commande et au bon de réception ;
- Enregistrer les factures sur un registre, ouvert à cet effet, appelé registre des achats ou fournisseurs dans lequel, il est porté le n° ordre ou séquentiel, la date de facture, le n° de la facture, le nom du fournisseur, le montant hors taxes, la taxe, le montant total, référence de paiement ;
- Comptabiliser la facture d'achat ou prestations de services ;
- Classer une copie dans le dossier comptable accompagnée du bordereau de saisie après avoir été contrôlé et signé par l'agent comptable et le chef de service ;
- Remettre l'original de la facture et une copie du bon de commande et une copie de bon de réception à la trésorerie pour paiement ;
- Préparer les états mensuels de la TVA à récupérer, par rapport au registre et rapprochés avec la comptabilité ;

- Analyser les comptes de tiers fournisseurs et expliquer et présenter en détail par facture, chaque solde restant impayé en annexe du bilan de fin d'année ;
- Rapprocher les analyses des soldes avec les factures en instance de paiement se trouvant au niveau de la trésorerie.

b) Activité ventes et suivi des créances qui doit :

- Contrôler le dossier de ventes contenant obligatoirement un bon de commande, une facture en double exemplaire, bon de livraison (signé par le client attestant que la marchandise ou le produit a été réellement enlevé ou sorti de l'entreprise), ou un contrat, chèques ou reçus d'encaissement ;
- Contrôler mathématiquement la facture horizontalement et verticalement, vérifier la concordance de la TVA et le timbre fiscal lorsqu'il s'agit d'une vente payée en espèces ;
- Tenir un registre des factures de ventes ou prestations de services. Les factures de ventes ou de prestations doivent être prés numérotés afin d'éviter une double facturation, ou une opération pouvant prêter confusions ;
- Veiller au respect de l'enregistrement séquentiel des factures de ventes ou prestations sur un registre ouvert à cet effet ;
- Veiller qu'aucun numéro de facture ne doit manquer dans le registre ;
- Réclamer les factures annulées, (une facture annulée, l'original doit être obligatoirement remis au service comptabilité portant la mention annulée. Elle doit être enregistrée et classée au même titre que les autres factures) ;
- Tenir une codification et un fichier clients ;
- Suivre l'exécution des contrats de ventes, de prestations et d'investissements ;
- Comptabiliser les opérations de ventes ou prestations ;
- Classer une copie du dossier complet y compris une photocopie du chèque ou le bon de versement avec la pièce comptable ;
- Remettre une copie de la facture, une copie du bon de commande, une copie du bon de livraison, le chèque, le bon de versement original ou le reçu de caisse original à la trésorerie éventuellement sous bordereau d'envoi ;
- Procéder au rapprochement périodique (hebdomadaire ou mensuel) des créances avec le service de facturation (Chiffre d'affaires déclaré = Chiffre d'affaires comptabilisé).
- Analyser les comptes tiers clients et expliquer et présenter les soldes restant par factures et par date de création de la créance en annexe au bilan de fin d'année ;

- 
- Etablir l'état de déclaration de TVA à payer portant le nom ou raison sociale et le numéro d'identification fiscale du client ;
  - Procéder à un rapprochement avant l'arrêt définitif de la déclaration TVA avec la trésorerie lorsqu'il s'agit de la TVA payée à l'encaissement ;
  - Vérifier le chiffre d'affaires et la TVA déclarée de la période par rapport à la comptabilité ;
  - Etablir une balance d'âge périodique et signaler les retards de paiement à la structure chargée du recouvrement ;
  - Demander, au service chargé du juridique, la suite réservée aux dossiers des créances déposés au niveau de la justice ;
  - Préparer les situations des dossiers litigieux afin de répondre à la demande du commissaire aux comptes.

c) Activité stocks doit :

- Recevoir une copie de la facture d'achat de matières premières et consommables accompagnée d'un bon de réception signé par le responsable du magasin de stocks ;
- Codifier tous les éléments susceptibles d'être stockés par compte comptable ou par code produit ;
- Comptabiliser les entrées en stocks ;
- Classer soigneusement la facture, le bon de réception et la pièce comptable ; lesquels pourront servir à vérifier les entrées au moment des inventaires ;
- Comptabiliser les sorties matières et fournitures consommables à partir des bons de sorties ou un état de consommation émanant du gestionnaire de stocks ou des magasins de stockages valorisés généralement au coût moyen pondérés (la méthode la plus convoitée) ;
- Eu égard à l'importance de l'opération, Il est plus que nécessaire de signaler que l'état de consommation doit être obligatoirement signé par le magasinier, le gestionnaire de stock et le responsable direct dont dépend les magasins gestion de stocks. En outre, la présentation de l'état de consommation doit être faite par unité et par chantier ;
- Classer les bons de sorties matières et fournitures ou l'état de consommation accompagnés de la pièce comptable (le bordereau de saisi tirée du logiciel comptabilité qui doit être impérativement vérifié et contrôlé par le chef de service avant son archivage) ;

- 
- Comptabiliser les réalisations au fur et mesure de l'avancement des travaux conformément aux attachements présentés par les unités de réalisation ou la structure technique, seule habilitée à faire le suivi des travaux, valorisés au prix du produit de contrat et ce conformément à l'IAS 11 « contrat de construction » ;
  - Comptabiliser les sorties de stocks des travaux réalisés lors de la facturation à partir de la situation établie par la structure dont elle a la charge ;
  - Faire un rapprochement périodique entre les travaux réalisés constatés par la comptabilité et les tableaux des suivis des avancements de travaux ;
  - Comptabiliser les sorties et les entrées en stocks de matières premières et faire le rapprochement périodique avec la structure approvisionnement pour les matières et fournitures ;
  - Analyser et traiter les écarts sur stocks constatés dans la période ;
  - Etablir les états d'inventaires comptables des stocks en fin d'exercice (conformément à la procédure des inventaires en vigueur) ;
  - Régulariser les écarts de stocks éventuellement constatés après inventaire conformément au PV de la commission après approbation des membres du conseil d'administration ;
  - Veiller à la transcription comptable de la codification des matières afin de pouvoir vérifier les valeurs en stock dans les magasins de l'entité ;
  - Contrôler et comptabiliser les dossiers de consommations du carburant conformément à la procédure en vigueur.

### **1.1.2 Section chargée des opérations financières ou de trésorerie**

#### a) Activité des opérations de trésorerie : (activité de fonctionnement)

Chargée de :

- Tenir un registre de caisse : (recettes et dépenses) ;
- Tenir un registre de banques : (recettes et dépenses) ;
- Etablir des ordres de virement ou chèques pour paiement des :
  - o Factures fournisseurs
  - o Salaires
  - o Cotisations sociales et fiscales.



- 
- Apposer un cachet portant la mention « payé le (date) » sur chaque facture afin d'éviter le double paiement ;
  - Exiger l'original de la facture d'achat (le paiement ne pourra en aucun cas se faire en vue d'une copie ou d'une photocopie de la facture) ;
  - Suivre les chèques remis exceptionnellement à blanc (tout chèque à blanc doit être régularisé dans les 48 heures qui suivent sa remise) ;
  - Tenir un registre de suivi des chèques pour paiement ;
  - Etablir les bordereaux de remise de chèques recettes, à la banque ;
  - Remettre les chèques pour paiements des dettes à la structure habilitée à être en relation avec les fournisseurs ou les sous-traitants suite à une demande « d'autorisation de paiement » signée par le demandeur et l'ordonnateur ;
  - Garder une photocopie du chèque et une copie de la demande d'autorisation de paiement jusqu'au retour de l'original sur lequel est apposée la signature du réceptionnaire ou le bénéficiaire ;
  - Réclamer l'original de l'autorisation de paiement après la remise du chèque ;
  - Exiger la signature et le cachet du bénéficiaire sur la demande d'autorisation de paiement ;
  - Exiger le retour de la demande de paiement dans les 48 heures qui suivent sa remise (aucun chèque ne pourra être délivré si la demande d'autorisation du chèque précédent n'a pas fait l'objet de retour dûment signée par le bénéficiaire) ;
  - Réceptionner et suivre les consommations des carnets de carburant conformément à la procédure en vigueur ;
  - Régulariser les opérations en suspens affichées sur les états de rapprochement bancaire ;
  - Analyser systématiquement les comptes recettes et dépenses en attente d'imputation.
  - Participer aux travaux de bilan de fin d'année ;
  - Déposer et retirer tout courrier auprès de la banque ;
  - Classer le courrier inhérent aux opérations bancaires ;
  - Joindre, au dossier, les avis de débit reçus de la banque correspondant à chaque dépense ;
  - Remettre un dossier complet de dépense ou de recette au comptable chargé de la comptabilisation des opérations de trésorerie ;
  - Faire un contrôle inopiné des avoir des caisses régies et établir un PV de constat à chaque visite entre le service comptabilité et la caisse régie.

---

**b) Activité chargée de la comptabilisation des opérations de trésorerie**

Cette activité doit :

- Vérifier, avant comptabilisation, les pièces comptables par rapport aux registres de la trésorerie (les montants des ordres de virement et les chèques sont ceux portés sur les registres) ;
- Vérifier la conformité du dossier (l'authenticité des signatures du : vérificateur, contrôleur, ordonnateur, et le cachet et la signature de la trésorerie attestant le paiement) ;
- Vérifier le contenu du dossier ;
- Vérifier la concordance de remise de chèque et le bon de versement par rapport à la facture ;
- Comptabiliser les opérations de dépenses et recettes ;
- Faire le rapprochement des soldes comptables avec les soldes du registre de trésorerie ;
- Analyser périodiquement les comptes d'imputations des salaires ;
- Suivre et analyser mensuellement les comptes de tiers (créances et autres) ;
- Remettre le dossier comptable au chef de service pour vérification et contrôle avant classement ;
- Classer, dans un ordre chronologique, les dossiers comptables accompagnés de leurs pièces de la saisie comptable ;
- Participer aux travaux de bilan de fin d'année.

## **2 Déroulement de la procédure d'audit**

### **2.1 Elaboration d'un plan annuel d'Audit interne**

Pour chaque exercice, la structure Audit élabore un plan d'Audit, qui doit être validé par la Direction Générale et soumis pour approbation du Conseil d'Administration ;

Ce plan comprend la répartition des missions et la durée de chaque fonction.

### **2.2 Déroulement de la mission d'audit**

La mission d'Audit interne se compose de 04 principales phases :

- La Planification ;
- L'Exécution ;
- L'Élaboration du rapport d'Audit ;
- Le Suivi des recommandations émises dans le rapport d'Audit.

### 2.2.1 Planification

Les missions d'Audit sont entamées au vu des lettres de mission signées par la personne habilitée de l'entité.

Ces lettres donnent mandat aux auditeurs pour effectuer les travaux requis et définis notamment l'objet, l'étendue de la mission et éventuellement sa durée.

Cette phase peut débuter par une prise de contact préliminaire permettant aux auditeurs de prendre connaissance des documents diffusés, des procédures, notes d'organisation et de service.

Pour permettre à l'auditeur d'être aussi efficace que possible, la planification de la mission d'Audit interne peut se faire à partir d'un plan de travail. Ce document doit être approuvé par le responsable de la structure d'Audit interne.

Ces missions sont menées suivant une démarche méthodologique précise définie ci-après.

### 2.2.2 Exécution

Il s'agit de l'étape « terrain ».

#### a) Présentation de l'objet de la mission par le chef de la mission d'Audit

Le responsable de la mission expose, lors de la réunion d'ouverture à tenir avec le responsable de la structure à auditer et en présence de ses collaborateurs concernés, les objectifs, la liste des documents nécessaires à la mission d'Audit et s'assurer de la disponibilité du personnel des structures à auditer.

#### b) Accomplissement de la mission

Les auditeurs réalisent le programme de vérification arrêté dans la phase préparatoire selon des référentiels spécifiques et dans le strict respect des usages de la profession. Ils devront notamment faire preuve d'indépendance, de neutralité, d'objectivité dans le respect du secret professionnel. Ils doivent notamment vérifier que les situations et les pratiques observées dans la mise en œuvre du processus audité, sont efficaces, efficientes et conformes aux référentiels applicables à l'entité.

#### c) Exposé des principaux constats au responsable de la structure auditée

Le responsable de la mission d'Audit présente, à l'issue de sa mission et à l'occasion de la réunion de clôture, les principaux constats de la mission au responsable de la structure auditée.

Cette réunion permet aux auditeurs et aux audités de confronter leurs points de vue sur les vérifications effectuées et de valider l'ensemble des constats recensés (aussi bien les points forts que les points faibles).

Cette réunion a pour objet principal de faire confirmer, avant l'élaboration du projet de rapport, l'appréciation qu'auront eue les auditeurs du déroulement du processus à l'issue de la mission.

Elle permet également de lever les incompréhensions et les ambiguïtés, de confirmer certaines données en donnant la possibilité aux audités de formuler toute remarque et/ou complément d'information éventuels ou explications.

### **2.2.3 Elaboration du rapport d'Audit**

#### **a) Projet de rapport**

Un projet de rapport est établi après la réunion de clôture. Il est constitué des éléments suivants tels que :

- Structure auditée ;
- Nature de la mission (s'inscrivant dans un programme ou diligence) ;
- Objet de la mission ;
- Objectif de la mission;
- Lieu;
- Date de réalisation;
- Nom, prénom et fonction du missionnaire ;
- Cadre de la mission;
- Méthodologie : Approche et documents utilisés ;
- Constats de la mission;
- Recommandations;
- Conclusion : appréciation globale (nette, claire et précise).

Le projet de rapport est transmis à l'audité pour validation ; à charge pour ce dernier de le retourner dans un délai prédéterminé.

#### **b) Rapport définitif**

Après validation du projet de rapport par l'audité, l'auditeur établit le rapport définitif. Celui-ci doit être ordonné, précis et concis.

Le rapport d'Audit visé et contrôlé par le responsable de l'Audit est transmis aux destinataires suivants :

- Le responsable de l'entité;
- Le responsable de la structure auditée.

En attendant la rédaction du rapport définitif, le responsable de la mission peut rendre compte verbalement, au Premier responsable, des constatations et des conclusions, dès le retour de mission dans le cas où la situation l'exigerait.

#### **2.2.4 Suivi des recommandations émises dans les rapports d'Audit**

A la réception du rapport, le responsable de la structure auditée devra mettre en œuvre les mesures idoines pour la prise en charge des recommandations.

Ces mesures doivent être consignées dans un plan d'actions (éléments de réponses).

Le plan d'actions doit être adressé à la structure d'Audit sous couvert de la Direction Générale pour validation au plus tard Trois (03) semaines après la réception du rapport d'Audit.

La structure d'Audit notifie, par la suite, le plan d'actions validé :

- A la structure auditée pour sa mise en œuvre ;
- Au premier responsable de la filiale.

#### **2.3 Dossier Permanent de l'Audit**

La structure Audit doit disposer d'un dossier global de fond de **l'entité** et d'un dossier d'information de chaque structure.

Le dossier global de l'entité est constitué à partir des documents élaborés par celle-ci.

Il doit comporter notamment :

- Une copie des statuts;
- Une copie du registre de commerce, mis à jour ;
- Une copie de l'organigramme détaillé et du manuel des fiches de postes de son personnel en activité ;
- Une copie du manuel des procédures de gestion ;
- Une copie des plans annuels (Budgets) et pluriannuels (plans de développement à moyen terme s'ils sont élaborés) ;
- Une copie des états financiers, des rapports d'activités et des rapports du Commissaire aux comptes ;

- Une copie des procès-verbaux des CA, AGO et AGEX ;
- Une copie des procès-verbaux relatifs à la passation de marches.

Dans le cadre de la mise à jour de ce dossier permanent, les responsables des structures concernées sont tenus de transmettre régulièrement les nouvelles données à la structure d'Audit.

## **2.4 Outils de l'Audit interne**

Généralement dans la pratique de l'Audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois (03) caractéristiques :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique. Aussi, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif ;
- Ils ne sont pas spécifiques à l'auditeur interne. D'autres professionnels comme : l'auditeur externe, consultants, informaticiens...etc. peuvent employer ces outils ;
- Deux outils peuvent être utilisés simultanément au cours de la même recherche.

Les outils de maîtrise des risques que l'EVSM utilise sont :

### **2.4.1 La cartographie des risques**

La cartographie des risques élaborée est un document qui permet de recenser les principaux risques d'une entreprise et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. En outre, elle permet de :

- Classer;
- Comparer et hiérarchiser les risques entre eux ;
- Mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles en assurant le suivi ;
- Communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

Etant donné que l'Audit est considéré comme étant l'approche par les risques, la cartographie des risques est souvent prise comme base pour l'élaboration du programme d'Audit annuel.

### **2.4.2 Outils de matérialisation des travaux**

#### **a) Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

La FRAP (voir en annexe) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque "révélation".

Une révélation étant une observation effectuée sur une nécessité ou une possibilité d'amélioration et méritant d'être rapporté. Il s'agit le plus souvent de dysfonctionnement.

---

Chaque FRAP est agencée comme suit :

- Problème;
- Faits, constats;
- Causes;
- Conséquence;
- Recommandations.

**b) Feuille de couverture**

Elle décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de travail et met, par la suite, en évidence les conclusions qui ont été tirées (voir en annexe). Elle comporte uniquement l'objectif poursuivi, la méthode utilisée, les résultats et les conclusions.

Elle permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre auditeur, la constitution du dossier et la supervision.

### **2.4.3 Outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation utilisés sont les suivants :

- Les Sondages Statistiques Ou Echantillonnages ;
- Les Interviews;
- Les Questionnaires;
- Les Vérifications et rapprochements divers.

### **2.4.4 Les outils de descriptions**

Les outils de description utilisés sont les suivants :

- L'observation physique;
- La narration (Narration par l'audité et Narration par l'auditeur) ;
- L'organigramme fonctionnel;
- La grille d'analyse des tâches (voir en annexe) ;
- Le diagramme de circulation;
- Bilan des actions d'audit et de leurs résultats.

---

## SECTION 03 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques est un moyen de maîtrise des risques que l'entreprise utilise pour faire face ; dont l'objectif de cette section intitulée « ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES » est de pouvoir élaborer une cartographie des risques comptables et financiers de l'EVSM. Cette section traite ces points :

- Identification des risques ;
- Evaluation de la criticité des risques ;
- Présentation de la cartographie des risques.

### 1 Identification et évaluation des risques

L'identification des risques se fait à partir de l'inventaire de toutes les tâches du processus comptable et financier ainsi qu'à travers des entretiens avec les différents collaborateurs de la DFC. Pour l'évaluation, il est nécessaire de fixer le nombre de niveaux que l'on souhaite et établir pour chaque axe :

- Une échelle à 3 niveaux (faible, moyen, élevé) Ce type d'échelle à tendance à concentrer l'impact (ou la probabilité) vers les centres c'est-à-dire vers la classe MOYENNE. Et il ne laisse que peu d'alternative dans la classification.  
Ou
- Une échelle à 5 niveaux, Ce type à l'inverse du premier, offre plus d'alternative. L'effet est inverse puisque on peut observer une désertification du milieu au profit des extrêmes.

Afin de réduire la subjectivité des critères qualitatifs ; on va se contenter d'une échelle qualitative à cinq positions pour mesurer :

- **Impact (Gravité) :** très faible, faible, moyen, élevé, très élevé ;
- **Probabilité d'occurrence :** très faible, faible, moyenne, élevée, très élevée.

Les colonnes du tableau d'identification et d'évaluation des risques sont organisées comme suit :

- **Risque :** C'est les éléments et évènements susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise qui sont associé au processus comptable et financier.
- **Impact (Gravité) :** Pour chaque événement l'impact permet de connaître leur degré de gravité et Pour cette évaluation nous nous contentons d'une échelle qualitative à cinq positions pour mesurer l'impact : très faible, faible, moyen, élevé, très élevé.



- **Probabilité d'occurrence** : Pour mesurer la probabilité d'occurrence on se contente d'une échelle qualitative à cinq positions :
  - **Très faible** : Evènement attendu dans la plupart des cas ;
  - **Faible** : Evènement probable dans la plupart des cas ;
  - **Moyenne** : Evènement devant se produire à un moment donné ;
  - **Elevée** : Evènement risquant de se produire à un moment donné ;
  - **Très élevée** : Evènement risquant de se produire dans des cas exceptionnels.
- **Criticité** : C'est le produit de la probabilité d'occurrence et l'impact.

Et Pour faciliter la tâche de l'évaluation lors qu'il y a une évaluation qualitative, nous définissons un « code » qui servira de référentiel, pour les cinq niveaux, comme se suit :

**Tableau 5** : Les codes d'évaluation de l'impact et la probabilité d'occurrence

Code	Impact (Gravité)	Probabilité d'occurrence
1	Très faible	Très faible
2	Faible	Faible
3	Moyen	Moyenne
4	Elevé	Elevée
5	Très élevé	Très élevée

Source : établie par nous même

### 1.1 Identification des risques

Le tableau suivant liste les principaux risques comptables et financiers auxquels est confronté l'EVSM.

**Tableau 6**: Identification et l'évaluation des risques

Réf	Le risque
R1	Perte des dossiers ;
R2	La non-conformité de dossier par rapport aux règles ;
R3	Lourdeur dans le traitement des dossiers ;
R4	Absence d'une procédure de vérification ;
R5	Absence d'une procédure de vérification des fournisseurs ;

R6	Faute arithmétique ;
R7	Omission de la comptabilisation des pénalités ;
R8	Omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures ;
R9	Absence d'une procédure de suivi des avances ;
R10	Double constatation d'une dette envers un fournisseur ;
R11	Imputation comptable erronée ;
R12	Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock ;
R13	Pour les charges récurrentes (loyers, assurances...) le montant passé en charge ne correspond pas à la période ;
R14	Non classification et non archivage de toutes les pièces comptables ;
R15	Enregistrement des factures pour des prestations non encore réalisées ;
R16	Dépassement du montant de marché ;
R17	Non exhaustivité des enregistrements ;
R18	Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique ;
R19	Absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès) ;
R20	Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;
R21	Fausse imputation budgétaire ;
R22	Certaines dépenses ne passent pas par le département ;
R23	Dépassement du montant prévu pour l'article ;
R24	Non suivi de paiement des fournisseurs ;
R25	Non actualisation de la réglementation en vigueur ;
R26	Discordance entre les interprétations des nouvelles réglementations ;
R27	Double enregistrement de factures payées ;
R28	Absence d'une procédure de contrôle de demandes de paiement ;
R29	Non fiabilité de l'inventaire ;
R30	Absence d'une séparation des tâches entre l'enregistrement et la détention.

**Source :** établi par nous même sur la base d'un entretien

## 1.2 Evaluation de la criticité des risques

Le tableau suivant évalue la probabilité, l'impact et la criticité des risques comptables et financiers auxquels est confronté l'EVSM.

**Tableau 7:** Evaluation de la criticité des risques

Réf	Le risque	La probabilité (Fréquence)	L'impact (Gravité)	La criticité (F*G)
R1	Perte des dossiers ;	1	2	2
R2	La non-conformité de dossier par rapport aux règles ;	1	2	2
R3	Lourdeur dans le traitement des dossiers ;	3	1	3
R4	Absence d'une procédure de vérification ;	1	4	4
R5	Absence d'une procédure de vérification des fournisseurs ;	1	1	1
R6	Faute arithmétique ;	1	2	2
R7	Omission de la comptabilisation des pénalités ;	3	2	6
R8	Omission des factures lors d'une demande de paiement qui comprend plusieurs factures ;	2	2	4
R9	Absence d'une procédure de suivi des avances ;	2	3	6
R10	Double constatation d'une dette envers un fournisseur ;	1	2	2
R11	Imputation comptable erronée ;	4	3	12
R12	Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock ;	5	5	25
R13	Pour les charges récurrentes (loyers, assurances...) le montant passé en charge ne correspond pas à la période ;	1	1	1
R14	Non classification et non archivage de toutes les pièces comptables ;	5	5	25
R15	Enregistrement des factures pour des prestations non encore réalisées ;	1	1	1
R16	Dépassement du montant de marché ;	2	2	4

R17	Non exhaustivité des enregistrements ;	5	4	20
R18	Absence d'une gestion des incidents et sécurité de matériel informatique ;	1	3	3
R19	Absence d'une gestion de la sécurité (contrôles d'accès) ;	1	3	3
R20	Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ;	4	4	16
R21	Fausse imputation budgétaire ;	1	1	1
R22	Certaines dépenses ne passent pas par le département	2	1	2
R23	Dépassement du montant prévu pour l'article ;	2	1	2
R24	Non suivi de paiement des fournisseurs ;	1	1	1
R25	Non actualisation de la réglementation en vigueur ;	2	2	4
R26	Discordance entre les interprétations des nouvelles réglementations ;	2	2	4
R27	Double enregistrement de factures payées ;	2	2	4
R28	Absence d'une procédure de contrôle de demandes de paiement ;	2	1	2
R29	Non fiabilité de l'inventaire ;	5	5	25
R30	Absence d'une séparation des tâches entre l'enregistrement et la détention.	1	2	2

**Source :** établi par nous même sur la base d'un entretien

L'évaluation de la criticité nous aide d'une part à définir une constante qui peut fixer les limites acceptées par l'organisation, soit pour notre étude le seuil « 3 » ; et d'hierarchiser les risques selon l'ordre d'importance d'autre part.

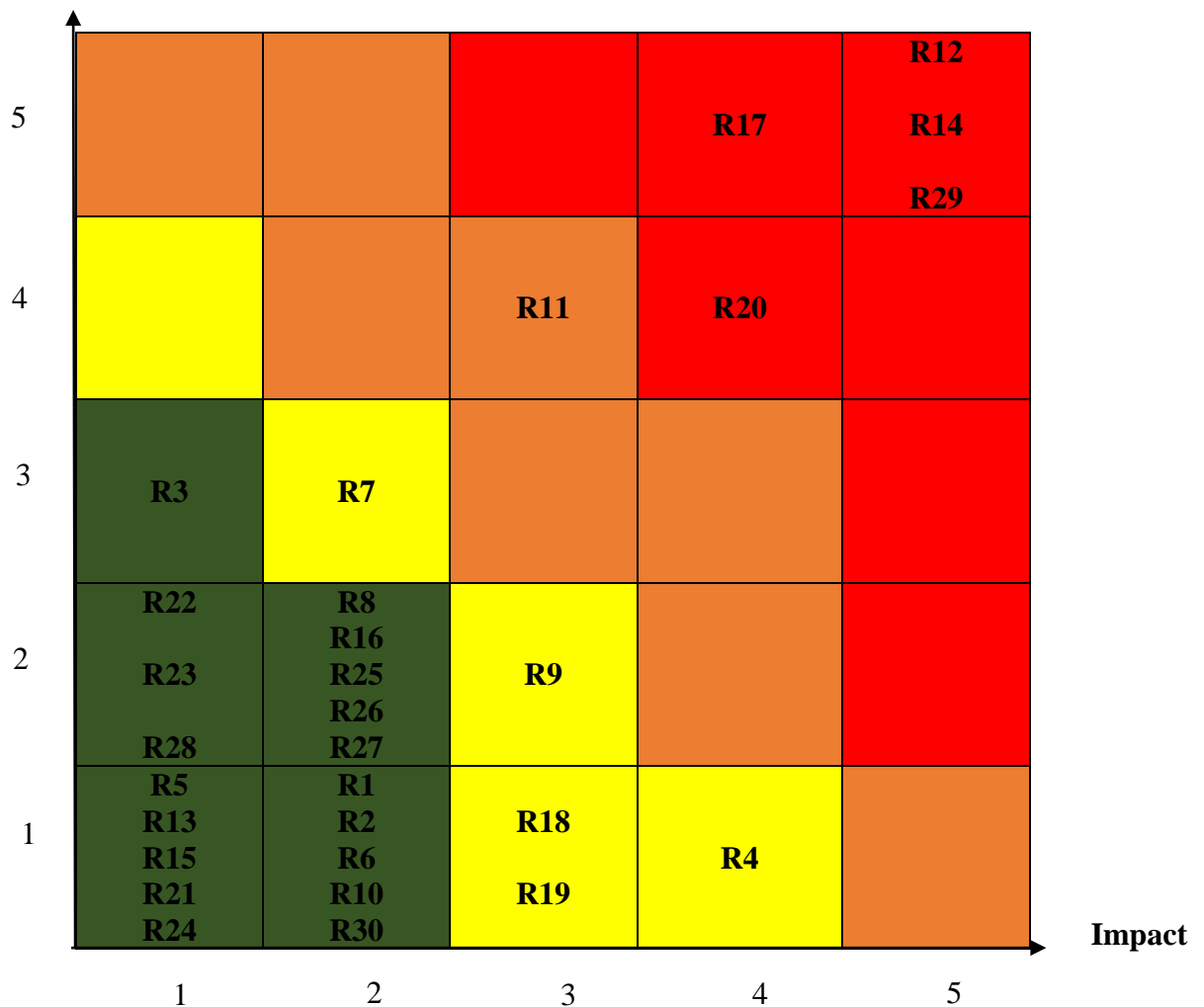
## 2 La représentation graphique « la cartographie des risques »

Grâce à la cartographie des risques, il serait possible d'avoir une vision d'ensemble sur les risques comptables et financiers, ils doivent être hiérarchisés selon leurs évaluations puis représentés graphiquement.

Il existe une multitude de représentations graphiques de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques ; la représentation dépend essentiellement de l'objectif de la cartographie des risques, par exemple : Le diagramme à deux axes, la représentation en mode radar ou toile d'araignée et la représentation numérique.

**Figure 10:** Cartographie des risques comptable et financiers de l'EVSM

Probabilité



Source : établie par nous même

Dans cette étude, on a choisi la représentation par diagramme à deux axes, l'impact étant repris sur l'axe horizontal et la probabilité d'occurrence sur l'axe verticale. C'est la façon la plus commune de représenter la cartographie des risques. La zone de risque est la zone rouge qui énumère cinq (05) risques :

- R29 : Non fiabilité de l'inventaire ( Criticité = 25);
- R14 : Non classification et non archivage de toutes les pièces comptables ( Criticité = 25);
- R12 : Absence d'une gestion de comptabilisation des immobilisations et stock ( Criticité = 25);
- R17 : Non exhaustivité des enregistrements ( Criticité = 20) ;
- R20 : Les personnes chargées de la comptabilisation ne sont pas régulièrement informées des taux à utiliser ( Criticité = 16) .

---

## Conclusion du troisième chapitre

Ce chapitre a pour objectif de présenter la gestion des risques comptables et financiers au niveau de l'EVSM par l'élaboration d'une cartographie des risques. Cette entreprise publique à caractère économique opérant dans le marché des travaux publics en Algérie nécessite la tenue d'une comptabilité fiable qui assurera l'aide à la prise de décision. C'est pour cela que la direction des finances et de la comptabilité « DFC » occupe une place majeure au sein de l'EVSM. Cette direction se compose de deux (02) départements : le département de la comptabilité et le département des finances. Cette direction est exposée à plusieurs risques qui doivent être maîtrisés /réduits par une bonne gestion des risques.

Pour traiter le sujet de la gestion des risques, notre étude après avoir présenté l'entreprise dans la première section, la deuxième section a présenté les différentes procédures comptables et financières qui servent à des référentiels de gestion des processus de la DFC. Ces derniers sont couverts par des procédures de contrôle assuré par la direction d'audit à travers des dispositifs et d'outils de gestion de risques.

Pour bien mener le processus de gestion des risques au niveau de l'EVSM, la troisième section a montré un essai d'élaboration de la cartographie des risques comptables et financiers qui consiste à analyser, identifier et hiérarchiser les risques liés à la « DFC ». Cette évaluation a été menée par un entretien qui était destiné au premier responsable de la structure, à travers les observations et l'analyse de cet entretien on a identifié les risques.

L'évaluation menée dans cette étude était qualitative. Elle renvoi à qualifier les risques identifiés de très faible, faible, moyen, élevé, très élevé en fonction de la probabilité d'occurrence et de l'impact. On se basant sur les valeurs de la criticité des risques, ces derniers ont été hiérarchisés.

A la fin, on a fait une représentation graphique de « la cartographie des risques comptables et financiers » et pour cela nous avons choisi la représentation par diagramme à deux axes.

# ***CONCLUSION GÉNÉRALE***

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette étude portant sur « **LA GESTION DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS DE L'ENTREPRISE - CAS EVSM -** », réparti en trois chapitres soit ; deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Dans ce travail de recherche, il y'a lieu de retenir que :

L'objectif de toute entreprise est de générer un bénéfice, une des finalités de la comptabilité est de mesurer le bénéfice ou la perte réalisée par l'entreprise à travers ses documents comptables (bilan, compte de résultats), c'est pour cette raison que chaque entreprise doit tenir une comptabilité quelle que soit sa taille. En plus, la comptabilité est un outil qui sert à informer les différents agents économiques de l'entreprise sur l'état de la santé financière de celle-ci, son activité et ses perspectives futures. Elle est aussi la traduction chiffrée de l'ensemble des opérations effectuées par l'entreprise dans des différents documents comptables (bilan, etc.) en respectant les normes comptables et les obligations légales.

Le processus comptable a une importance capitale au sein de l'entreprise, car il assure le suivi de toutes ses activités. En outre, est une condition nécessaire pour permettre à celle-ci la mise en œuvre d'outils d'analyse et l'évaluation afin de développer les stratégies nécessaires à sa croissance.

Dans cette étude, il y'a lieu de retenir que la gestion des risques comptables et financiers est un processus qui vise à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques relatifs aux activités comptables et financières pour les traiter de manière à réduire et contrôler la probabilité de survenance et à réduire l'impact éventuel de ces derniers.

De ce fait, toute organisation doit être dotée d'un service management des risques lui permettant une meilleure identification et mesure de risques. Nous devons ainsi retenir qu'il y a plusieurs outils et dispositifs choisis par la direction pour maîtriser les risques.

Parmi ces outils, la cartographie des risques est l'outil le plus performant et universel d'identification, d'évaluation et d'hiérarchisation des risques. Elle apparait comme un outil indispensable pour le Risk Manager et un moyen de suivi, de communication, de gestion, de pilotage et de choix stratégique pour tout gestionnaire d'entreprise.

A cet effet, l'objectif de cette étude qui consiste à proposer un essai de réalisation d'une cartographie des risques afin d'en tirer le maximum de leçons sur les exigences de la mise en place de ce processus d'élaboration, qu'il soit efficace et maintenir à créer la valeur de l'entreprise.



---

## Résultats et validation des hypothèses

D'après ce qui a été évoqué, on a constaté que :

- La culture des risques n'est pas développée au niveau de l'EVSM ;
- Marginalisation du sens du management des risques et cartographie des risques par le personnel de l'EVSM même les responsables ;
- Absence d'une vision sur les risques au sein de la DFC ;
- La non utilisation des outils d'évaluation des risques, donc, il n'y a pas une identification et hiérarchisation de ces risques d'une manière professionnelle.

A travers ces constats on peut affirmer ou infirmer nos hypothèses avancées dans l'introduction générale.

- Le processus comptable de l'EVSM se matérialise par un système comptable, un plan de comptes, des documents et des procédures de traitement comptables, notre étude aussi nous a permis de constater que cette entreprise organise sa fonction comptable à base d'un système centralisateur d'où la première hypothèse est confirmée ;
- D'après notre étude, on a conclu que l'auditeur interne au sein de l'EVSM n'utilise pas les outils d'évaluation déjà prescrit dans le manuel de procédure d'audit interne ce qui infirme la deuxième hypothèse ;
- Au sein de l'EVSM, il n'existe pas un management des risques qui identifie, évalue et hiérarchise les risques ; donc l'entreprise peut les rencontrer facilement alors la troisième hypothèse est infirmée.

## Recommandations

Nous suggérons aux dirigeants de l'EVSM les mesures suivantes :

- L'essai d'implantation d'une culture des risques ;
- La création d'un climat de confiance au sein de groupe chargé de l'élaboration de la cartographie et les interlocuteurs, loin des démarches d'inspection ;
- Mise en place de la fonction risk manager ;
- Les missions d'audit exercées au niveau des entreprises ne devraient plus se limiter uniquement au contrôle des pièces (de leurs conformités et de leur régularité), mais au contrôle du respect des procédures mises en place .

**Limites et perspectives de recherche**

Pour clôturer ce travail, il est susceptible d'être enrichie par d'autres recherches car nous étions limités par très peu d'informations à cause de la crise sanitaire qui a coïncidé notre période de stage ce qui nous a limités à travailler juste à base des documents et des données reçus.

Tous ces obstacles ont fait que certaines questions sont restées sans réponse, elle ouvre la porte pour d'autres recherches telles que :

- L'élaboration d'un plan d'action afin de traiter les risques identifiés ;
- La mise en place d'un service indépendant de management des risques.

# ***BIBLIOGRAPHIE***

---

**BIBLIOGRAPHIE****LIVRES**

- BELDI.A, BUTIN.G, LACROIX.E,ROUSSEL.C ; « Comptabilité générale » ; édition Pearson Education ;Paris ; France ; 2014.
- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy et ROUSSEAU Laurent : « contrôle interne méthodologie et pilotage », Edition maxima, Paris, 2006.
- BOUHADIDA Mohamed, « Audit interne aspects théorique et pratique »,édition pages bleues, 1ère édition octobre 2017.
- BRANDENBURG.H et WOJTYNA J.P., « L’approche processus, Mode d’emploi » , édition d’organisation, Paris, 2003
- Cattan Michel ; Idrissi Nathalie ; Knockaert Patrick ; « maitriser les processus de l’entreprise » ; Edition l’organisation ; Paris, 2003.
- CAUSSE.G, « Développement et comptabilité, Encyclopédie de comptabilité, de contrôle de gestion et d’audit », Édité Economica, Paris, 2000.
- CLAVERANNE J-P, DARNE J, « comptabilité et entreprise », Ed Economica, 1991.
- Couetoux Michel , « La Comptabilité Générale de l’entreprise », presses universitaires de France Systemes Décisions.
- Darsa Jean-David , « Risques Stratégique et financiers de l’entreprise » édition GERESO,France, 2011 .
- de MARESHEAL Gilbert, «la cartographie des risques » édition AFNOR, 1ère édition, Octobre 2005.
- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique, « La gestion des risques : principes et pratiques », 3<sup>o</sup>ème Ed, Lavoisier, Paris, 2007
- Duprat R, introduction aux normes IFRS, éditions Pansard & Associates, France, 2004.
- Fayel A, Pernot D, « Comptabilité générale de l’entreprise », 14<sup>o</sup>ème édition, DUNOD, Paris, 2004.
- FRIEDRICH J-J, « Comptabilité générale et gestion des entreprises », Editions Hachette, Paris, 2004.
- Goupil C, Perrin M, « Fiche de comptabilité générale », éditions Ellipses, Paris, France 2013.
- HAMMAM Moussa, « Comptabilité générale », édition le savoir, Algérie, 2011.
- Hassid Olivier, « LA GESTION DES RISQUES », 2<sup>o</sup>ème édition Dunod, Paris, 2008.

- Hermel Laurent et Louyat Gérard; « 100 questions pour comprendre et agir LA QUALITE DE SERVICE », édition Afnor, Saint-Denis, 2005.
- IFACI et Price Water House Coopers, « la pratique du contrôle interne », Edition d'organisation, Paris, 2005.
- IFACI et Price Waterhouse Coopers : « le management des risques d'entreprise : Cadre de référence et technique d'application », Edition d'organisation, Paris, 2005.
- Le Ray Jean, « Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? », Édition AFNOR, Saint-Denis, 2006.
- Maders Henri-Pierre, Masselin Jean-Luc, « contrôle interne des risques », 2<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, 2014.
- Renard Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 10<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2017.

#### **ARTICLES, REVUES SCIENTIFIQUES :**

- VINCENTI Dominique, Dresser une cartographie des risques, Revue Audit, 2010.
- EBONDO WA MANDZILA Eustache et ZÉGHAL Daniel, « management des risques de l'entreprise : ne prenez pas le risque de ne pas le faire ! La Revue des Sciences de Gestion », n° 237-238, 2009.

#### **TEXTES JURIDIQUES**

- L'article 10 « ordonnance n°75-59 du septembre 1975 portant le code de commerce modifiée et complétée par l'ordonnance n°96-27 du 09 décembre 1996.
- L'article 25 de la loi 07-11 et 32 du décret exécutif n°08-156 du 26 mai 2008.
- L'article 27 de la loi n°07-11 du 25 novembre 2007 portant SCF.

#### **RAPPORTS, MANUELS ET GUIDES**

- Guide de l'AMF, «Limites de la gestion des risques et du contrôle interne », publié le 14 juin 2010.
- IFACI, Groupe Professionnel Assurance, Cahier de la recherche guide d'audit: cartographie des risques, Paris, 2006.

---

## MÉMOIRES

- LABRECHE Meriem, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité , « L'impact de l'audit interne sur l'évaluation du système d'information comptable et financier »,ESC KOLEA 2017.
- BOUKOUBA Rania BOUTEMEDJET Boutheyna, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Diplôme de Master en Science économiques commerciales et science de gestion Option : Comptabilité et Finance,« L'élaboration des travaux de fin d'exercice selon le système comptable financier « SCF » », ESC K OLEA, 2014.
- BENKARA ANISSA : travaux de fin d'exercices, mémoire fin cycle pour l'obtention du diplôme d'étude supérieure spécialisé comptabilité, CACI PINS MARITIME ALGER, 2011-2012.

## NORMES

- La norme ISO 31000.
- La norme ISO 9000/2000.
- La norme ISO 9001 VERSION 2000.
- Normes IFRS.
- Référentiel COSO (2004).
- Système Comptable Financier – SCF.

## LES SITES WEB

- [https://www.jle.com/fr/revues/abc/edocs/description et maitrise des processus impliqués dans le management de la qualité 296873/article.phtml](https://www.jle.com/fr/revues/abc/edocs/description_et_maitrise_des_processus_impliqués_dans_le_management_de_la_qualité_296873/article.phtml), consulté le 10/03/2020, 10 :15.
- <https://www.planetexpertises.com>, , consulté le 11 /03/2020,14 :00.
- <http://www.cartographie-des-risques.fr/>, consulté le 22/05/2020 ,16 :49.
- [www.scolarvox.com](http://www.scolarvox.com).
- [www.sndl.cerist.dz](http://www.sndl.cerist.dz).

# ***ANNEXES***

## Annexe n° (01) : Bilan

ACTIF	Note	N Brut	N Amort./Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecarts d'acquisition (goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
<b>Immobilisations corporelles</b>					
<b>Immobilisations en cours</b>					
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>					
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et en cours</b>					
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts différés					
Autres actifs courants					
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Placements et autres équivalents de trésorerie					
Trésorerie					
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>					
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>					



<b>PASSIF</b>	<b>Note</b>	<b>N</b>	<b>N - 1</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Primes et réserves /(Réserves consolidées (1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecarts d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))			
Autres capitaux propres – Report à nouveau			
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>			
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>			
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Dettes court terme – partie CT de dettes LT			
Fournisseurs et comptes rattachés			
Provisions et produits constatés d'avance – passifs courants			
Autres dettes courantes			
Trésorerie Passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>			
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>			

## Annexe n° (02) : Compte de résultats par fonction

Compte de résultat par fonction (modèle SCF)	Notes	N	N-1
Chiffres d'affaires			
Coût des ventes			
<b>MARGE BRUTE</b>			
Autres produits opérationnels			
Coûts commerciaux			
Charges administratives			
Autres charges opérationnelles			
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
Fournir le détail des charges par nature (frais de personnel, dotations aux amortissements)			
Produits financiers			
Charges financières			
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT</b>			
Impôts exigibles sur les résultats ordinaires			
Impôts différés sur résultats ordinaires (variations)			
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Charges extraordinaires			
Produits extraordinaires			
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

## Annexe n° (03) : Compte de résultats par nature

Compte de résultat par nature (modèle SCF)	Notes	N	N - 1
Chiffre d'affaires			
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I – Production de l'exercice</b>			
Achats consommés			
Services extérieurs et autres consommations			
<b>II – Consommation de l'exercice</b>			
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements et aux provisions			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>			
Charges financières			
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>VII RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)</b>			
Impôts exigibles			
Impôts différés (Variations)			
<b>VII RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			
<b>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</b>			
<b>VIII RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
<b>Dont part des minoritaires (1)</b>			
<b>Part du groupe (1)</b>			

## Annexe n° (04) : TFT par la méthode directe

	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :</u></b>			
Encaissement reçus des clients			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel			
Intérêts et autres frais financiers payés			
Impôts sur les résultats payés			
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</i></b>			
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u></b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</i></b>			
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u></b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
<b><i>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</i></b>			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice			
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice			
<b>Variation de trésorerie de la période</b>			

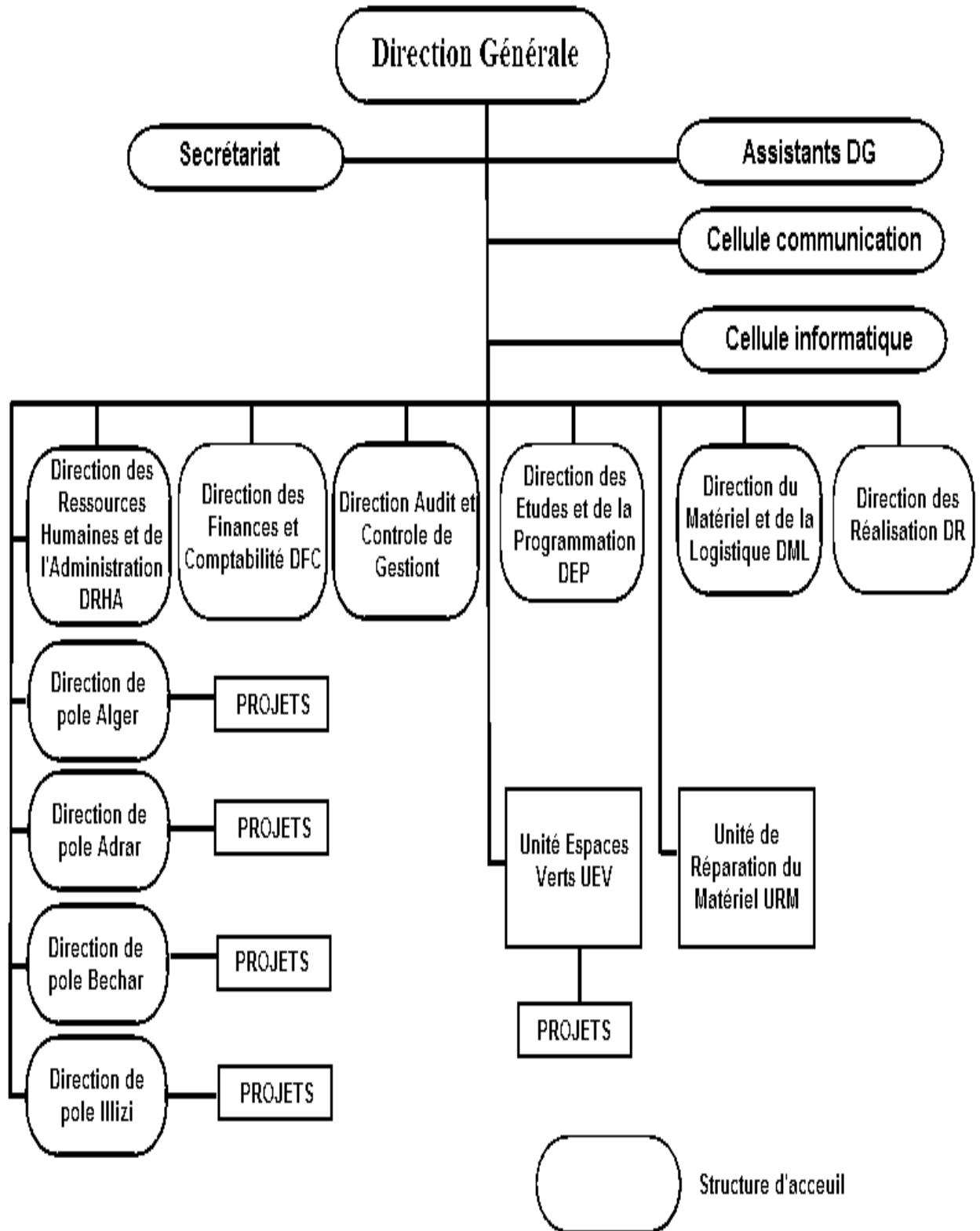
## Annexe n° (05) : TFT par la méthode indirecte

	Note	Exercice N	Exercice N-1
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</u></b>			
Résultat net de l'exercice			
Ajustements pour :			
- Amortissements et provisions			
- Variation des impôts différés			
- Variation des stocks			
- Variation des clients et autres créances			
- Variation des fournisseurs et autres dettes			
- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts			
<b><i>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</i></b>			
<b><u>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</u></b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations			
Encaissements sur cessions d'immobilisations			
Incidence des variations de périmètre de consolidation			
(1)			
<b><i>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</i></b>			
<b><u>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</u></b>			
Dividendes versés aux actionnaires			
Augmentation de capital en numéraire			
Emission d'emprunts			
Remboursements d'emprunts			
<b><i>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</i></b>			
<b><u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u></b>			
Trésorerie d'ouverture			
Trésorerie de clôture			
Incidence des variations de cours des devises (1)			
<b><i>Variation de trésorerie</i></b>			

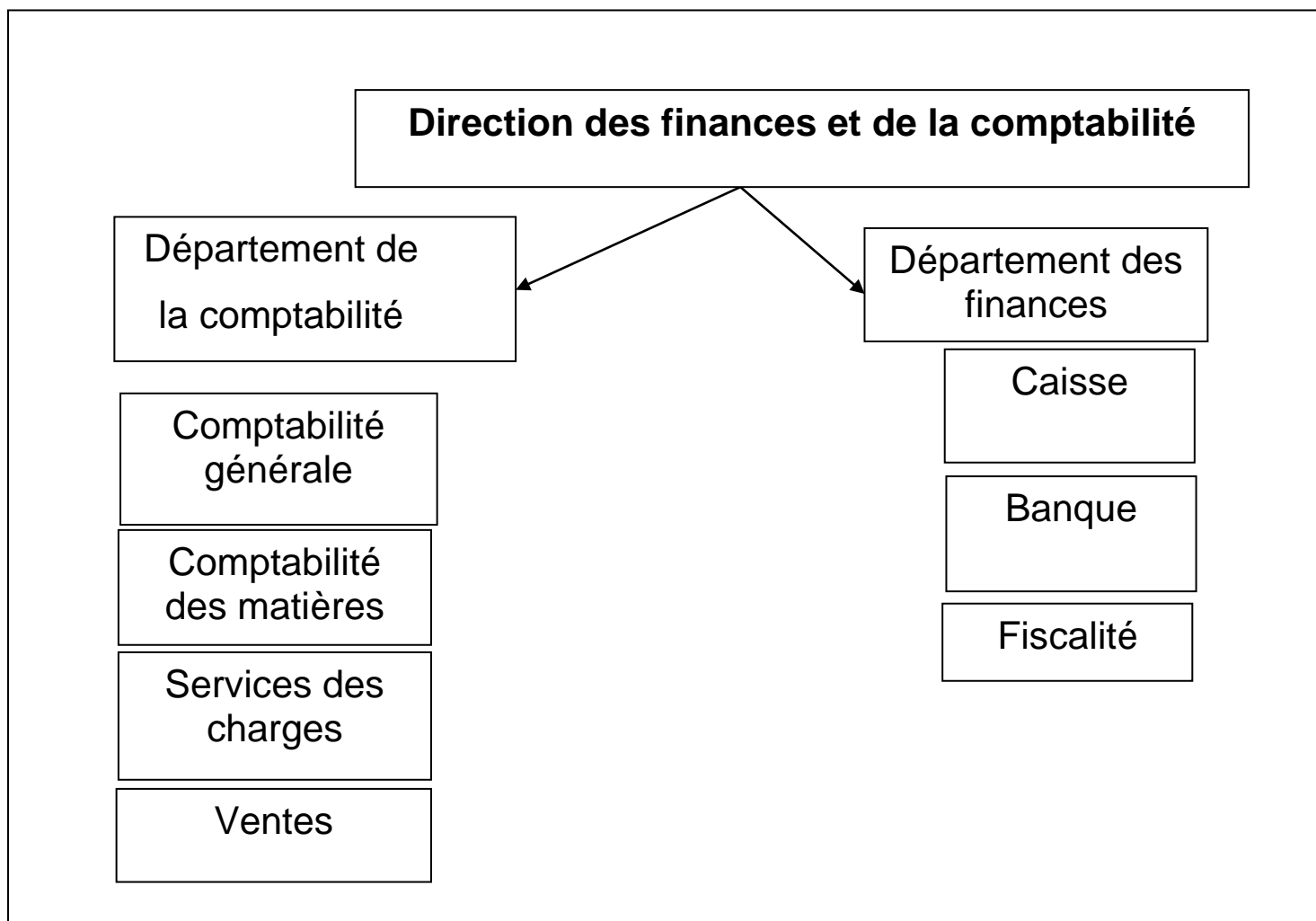
## Annexe n° (06) : TVCP

	Note	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et Résultat
Solde au 31 décembre N-2						
Changement de méthode comptable Correction d'erreurs significatives Réévaluation des immobilisations Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat Dividendes payés Augmentation de capital Résultat net de l'exercice						
Solde au 31 décembre N-1						
Changement de méthode comptable Correction d'erreurs significatives Réévaluation des immobilisations Profit ou pertes non comptabilisés dans le compte de résultat Dividendes payés Augmentation de capital Résultat net de l'exercice						
Solde au 31 décembre N						

Annexe n° (07) : Organigramme de l'EVSM



Source : document interne de l'entreprise EVSM

**Annexe n° (08) : Organnigramme de la direction des finances et de la comptabilité**

**Source :** document interne de l'entreprise EVSM



**Annexe n° (09) : Exemple de lettre de mission**Exemple de la lettre de mission**Destinataire**

Monsieur,

J'ai l'honneur de vous informer qu'une mission d'Audit est programmée au niveau de votre structure à compter du ..... et dont les travaux porteront sur :

- Cycle à auditer (à Définir)
- .....
- .....

**Intervenant (s) :**

Désignation des auditeurs

**Champs d'intervention :**

L'intervention des auditeurs sera orientée sur la structure .....

**Documents à préparer:**

.....

**Destinataire des conclusions :**

Les destinataires des rapports d'Audit sont :

- Le premier responsable de l'entité;
- Le Directeur de la structure auditée
- Autres à la discrétion du premier responsable.

Pour assurer la réussite de cette mission, je vous demande d'assurer la prise en charge totale des auditeurs (hébergement, restauration et transport) et de prendre toutes les dispositions que vous jugeriez nécessaires, pour une collaboration étroite de vos services avec les auditeurs.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations.



## Annexe n° (10) : Exemple d'un plan de mission d'audit

## Exemple d'un plan de mission d'Audit interne

Plan de la mission d'Audit interne du .....

Tâches	Périodes	Périodes					
		1ère semaine	2ème semaine	3ème semaine	4ème semaine	5ème semaine	6ème semaine
Réunions de préparation de la mission		■					
Entretiens avec le chef de département		■					
Entretiens avec le personnel du système		■					
Elaboration de la description narrative			■				
Elaboration du diagramme de circulation des documents			■				
Elaboration de la grille de séparation des tâches				■			
Exécution des tests de vérification et de contrôle				■			
Evaluation des résultats des travaux de contrôle					■		
Réflexion des recommandations et leur impact						■	
Rédaction du rapport							■
Réunion de clôture							■

## Annexe n° (11) : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème « FRAP »

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème « FRAP »

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème		
Audit du processus:.....		
Réf, Papier de travail/	FRAP n°: .....	
Problème:		
Faits:		
Cause:		
Conséquences:		
Recommandation:		
Etablie par:	Approuvée par:	Validée avec:
le:	le:	Le



**Annexe n° (12) : Feuille de Couverture**Feuille de Couverture

Mission:

Date:

Document réalisé par:

Revu par:

**Feuille de couverture de test: Test n°**

Réf/

Commentaires

**Objectif:****Modalités d'exécution du test:****Résultats:****Conclusions:**

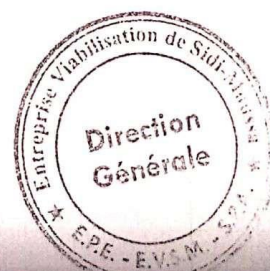
**Annexe n° (13) : Grille d'Analyse des Taches « GAT »**Grille d'analyse des tâches

Processus:.....				
	Intervenant 1	Intervenant 2	Intervenant 3	Intervenant N
Tâche 1:				
Tâche 2:				
Tâche 3:				
Tâche X:				



**Annexe n° (14) : Questionnaire de Contrôle Interne « QCI »****Questionnaire de Contrôle Interne « QCI »**

Questions	Référence Diagramme	Oui	Non	Non appliqué	Commentaires
1.					
2.					
3.					
4.					
X.					



## Annexe n° (15) : Grille de séparation des tâches

Grille de séparation des tâches

	Personnel concerné				
Tâche 1					
Tâche 2					
Tâche 3					
Tâche 4					
Tâche N					



Scanned with  
CamScanner



# ***TABLE DES MATIÈRES***



---

**TABLE DES MATIÈRES**
**REMERCIEMENT :***DEDICACES**DEDICACES*

<b>SOMMAIRE</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b>	<b>VI</b>
<b>Résumé</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>A</b>

**CHAPITRE I : ANALYSE DU PROCESSUS COMPTABLE ET FINANCIER.....1**

Introduction du premier chapitre .....2

**SECTION 01 : NOTIONS, CONCEPTS, GÉNÉRALITÉS SUR LES****PROCESSUS ..... 3**

1	Définition du processus.....	3
2	Catégories et classification de processus.....	5
2.1	Catégories de processus selon Hans Brandenburg.....	5
2.1.1	Les processus de réalisation.....	5
2.1.2	Les processus de pilotage.....	5
2.1.3	Les processus support.....	6
2.2	Catégories de processus selon la norme ISO 9001 version 2000.....	6
2.2.1	Les processus de réalisation.....	6
2.2.2	Les processus support.....	6
2.2.3	Les processus de management.....	7
2.2.4	Les processus de mesure.....	7
3	Caractéristiques fondamentales des processus.....	7
4	Rôle et objectif d'élaboration des processus.....	8

**SECTION 02 : LE PROCESSUS COMPTABLE..... 8**

1	Généralités sur la comptabilité.....	8
1.1	Définition de la comptabilité.....	8
1.2	Les objectifs de la comptabilité.....	9
1.3	Principes de la comptabilité.....	9
2	L'organisation comptable.....	10
2.1	Définition de l'organisation comptable.....	10
2.2	Importance de l'organisation comptable.....	10
2.3	Méthodes comptables.....	10
2.3.1	Méthode d'inventaire.....	10
2.3.2	Méthodes de valorisation des sorties des stocks.....	10
2.3.3	Méthodes d'amortissement des immobilisations.....	11
2.4	L'organisation matérielle.....	11
2.4.1	Un manuel d'organisation comptable.....	12
2.4.2	Un plan comptable.....	12
2.4.3	Les pièces justificatives.....	12

2.4.4	Le livre journal.....	12
2.4.5	Le grand livre.....	12
2.4.6	La balance.....	13
2.4.7	Le livre d'inventaire.....	13
3	Systèmes comptables.....	14
3.1	Le système classique.....	14
3.2	Le système centralisateur.....	14
3.3	Le système informatisé.....	16
4	Traitement comptable.....	17
4.1	Les étapes d'enregistrement.....	17
4.1.1	Enregistrement au journal.....	18
4.1.2	L'enregistrement dans le grand livre.....	18
4.1.3	La balance des comptes.....	18
4.1.4	Éléments relatifs à l'établissement des comptes annuels.....	18
<b>SECTION 03 : LES TRAVAUX DE FIN D'EXERCICE.....</b>		<b>19</b>
1	Définition des états financiers.....	19
2	Élaboration des états financiers.....	20
2.1	Étapes préliminaires.....	20
2.1.1	La balance générale.....	20
2.1.2	Les écritures avant inventaire.....	21
2.1.3	Les écritures d'inventaire.....	21
2.2	Établissement du bilan.....	22
2.2.1	Définition.....	22
2.2.2	Élaboration du bilan.....	22
2.2.3	Présentation du bilan.....	22
2.3	Établissement du compte de résultat.....	22
2.3.1	Définition.....	22
2.3.2	Présentation du compte de résultat.....	23
2.4	L'établissement du tableau de flux de trésorerie.....	23
2.4.1	Définition.....	23
2.4.2	Méthodes de présentation des tableaux de flux de trésorerie.....	23
2.5	Établissement du tableau de variation des capitaux propres.....	24
2.5.1	Définition.....	24
2.5.2	Présentation de TVCP.....	24
2.6	Établissement de l'annexe des états financiers.....	24
<b>Conclusion du premier chapitre.....</b>		<b>26</b>
<b>CHAPITRE II : LES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS.....</b>		<b>27</b>
Introduction du deuxième chapitre.....		28
<b>SECTION 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LE RISQUE ET LA GESTION DU RISQUE.....</b>		<b>29</b>
1	Le risque.....	29
1.1	Définitions.....	29
1.2	Classification des risques.....	30
1.2.1	Risques géographiques.....	31
1.2.2	Risques économiques.....	31
1.2.3	Risques stratégiques.....	31
1.2.4	Risques financiers.....	31
1.2.5	Risques opérationnels.....	32
1.2.6	Risques industriels.....	33
1.2.7	Risques juridiques.....	33
1.2.8	Risques informatiques.....	33
1.2.9	Risques ressources humaines.....	34
1.2.10	Risques d'image et de réputation.....	34
1.2.11	Risques gestion de la connaissance.....	34
1.2.12	Autres risques.....	34
1.2.13	Risques d'intégrité.....	34
2	La gestion du risque.....	34
2.1	Définition de la gestion du risque.....	34
2.2	Processus synthétique de gestion des risques.....	35

2.2.1	Identification des risques.....	35
2.2.2	Analyse des risques.....	35
2.2.3	Évaluation des risques.....	36
2.2.4	Maîtrise et traitement des risques.....	37
2.2.5	Surveillance et suivi réguliers.....	37
2.3	Objectifs de la gestion des risques.....	37
<b>SECTION 02 : LES OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES .....</b>		<b>38</b>
1	Les outils d'interrogation.....	38
1.1	Les sondages statistiques (ou échantillonnages).....	38
1.2	Les interviews ou entretiens.....	38
1.3	Les questions écrites.....	39
1.4	Les outils informatiques.....	39
1.4.1	Les outils de travail de l'auditeur.....	39
1.4.2	Les outils de réalisation des missions.....	39
1.4.3	Les outils de gestion du service.....	40
1.5	Vérifications, analyses et rapprochements divers.....	40
1.5.1	Les vérifications.....	40
1.5.2	Les analyses.....	40
1.5.3	Les rapprochements.....	40
1.5.4	La confirmation par des tiers ou circularisations.....	40
2	Les outils de description.....	40
2.1	L'observation physique.....	40
2.2	La narration.....	41
2.3	L'organigramme fonctionnel.....	41
2.4	Le diagramme de circulation.....	42
2.5	La piste d'audit.....	42
2.6	La grille d'analyse des tâches.....	43
<b>SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES .....</b>		<b>44</b>
1	Définition et objectifs de la cartographie des risques.....	44
1.1	Définition de la cartographie des risques.....	44
1.2	Objectifs de la cartographie des risques.....	45
2	Élaboration d'une cartographie des risques.....	45
2.1	L'étape de préparation.....	45
2.2	L'étape de conception et de réalisation.....	45
2.2.1	Identification des risques.....	45
2.2.1.1	Technique d'identification des risques.....	46
2.2.1.2	Les approches d'identification des risques en entreprise.....	47
2.2.2	L'évaluation et l'estimation des risques.....	49
2.2.3	Hierarchisation des risques.....	50
2.2.4	Formalisation de la Cartographie des risques « matrice des risques ».....	51
3	L'étape d'action.....	52
3.1	L'acceptation du risque.....	53
3.2	Le partage du risque.....	53
3.3	L'évitement du risque.....	53
3.4	La réduction du risque.....	53
<b>Conclusion du deuxième chapitre .....</b>		<b>54</b>
<b>CHAPITRE III : CAS PRATIQUE .....</b>		<b>55</b>
Introduction du troisième chapitre.....		56
<b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL .....</b>		<b>57</b>
1	Présentation de l'entreprise.....	57
1.1	Historique et localisation géographique de l'entreprise.....	57
1.2	Activité et fonction de l'entreprise.....	57
1.3	Missions et réalisations de l'entreprise.....	57
2	La structure organisationnelle de l'EVSM.....	58
2.1	Organigramme de l'EVSM.....	58
2.2	Structure de l'entreprise.....	58
2.2.1	Direction générale.....	58

2.2.2	La Direction des Finances et de la Comptabilité.....	58
2.2.3	Direction des ressources humaines .....	59
2.2.4	Direction des Réalisations.....	60
2.2.5	Direction des Etudes et de la Programmation .....	60
2.2.6	Direction de l'Audit .....	61
2.2.7	Unité matériels et maintenance (UMM) (Direction des Moyens de Réalisation (DMR) précédemment) .....	61
2.2.8	Direction des approvisionnements .....	61
3	Organisation de la structure finances et comptabilité.....	62
3.1	La structure organisationnelle de la direction .....	62
3.1.1	Le Département des finances .....	62
3.1.2	Le département Comptabilité .....	62
3.2	Missions du Département de la comptabilité et des finances .....	63
3.2.1	Missions du département comptable .....	63
3.2.2	Missions du Département des finances .....	64
3.3	Organigramme de la Direction des finances et de la comptabilité .....	64
<b>SECTION 02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ENQUETE .....</b>		<b>65</b>
1	Les procédures comptables et financières de l'EVSM .....	65
1.1	Département comptabilité .....	65
1.1.1	Section chargée des opérations comptables département comptabilité .....	65
1.1.2	Section chargée des opérations financières ou de trésorerie .....	68
2	Déroulement de la procédure d'audit .....	70
2.1	Elaboration d'un plan annuel d'Audit interne .....	70
2.2	Déroulement de la mission d'audit .....	70
2.2.1	Planification .....	71
2.2.2	Exécution .....	71
2.2.3	Elaboration du rapport d'Audit.....	72
2.2.4	Suivi des recommandations émises dans les rapports d'Audit .....	73
2.3	Dossier Permanent de l'Audit .....	73
2.4	Outils de l'Audit interne .....	74
2.4.1	La cartographie des risques .....	74
2.4.2	Outils de matérialisation des travaux .....	74
2.4.3	Outils d'interrogation .....	75
2.4.4	Les outils de descriptions .....	75
<b>SECTION 03 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....</b>		<b>76</b>
1	Identification et évaluation des risques .....	76
1.1	Identification des risques.....	77
1.2	Evaluation de la criticité des risques .....	79
2	La représentation graphique « la cartographie des risques » .....	80
<b>Conclusion du troisième chapitre.....</b>		<b>82</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>		<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :</b>		<b>87</b>
<b>ANNEXES : 91</b>		
<b>TABLE DES MATIERES :</b>		<b>17</b>