



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

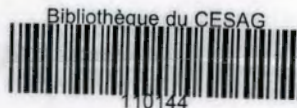
**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS
LIES AU PROCESSUS DE TRESORERIE :
CAS DE LA S.N.E AU CONGO**



Présenté par :

Dirigé par :

M. Alfred AMBOULOU

**M. Alain SAWADOGO
Professeur Associé au Cesag**

2012

M0417AUDIT12

DEDICACE

Je dédie ce travail à l'ETERNEL DIEU, pour m'avoir fortifié tout au long de ma formation.

A la mémoire de mon défunt père, AMBOULOU Mathias, pour son éducation sans laquelle, je ne serai pas ce que je suis.

A ma tendre mère, TSAH Elise, qui a su me conduire sur le chemin de l'école, et qui n'a jamais cessé de me témoigner son affection.

A mon amour, GAMPOUROU Patricia Francine, pour son soutien moral et spirituel.

A mes enfants AMBOULOU Nyvia Précieuse, AMBOULOU Alex Ruben, AMBOULOU Messie Alicia et AMBOULOU Darlain Claude, qui ont été privés de la chaleur de leur père pendant tout le temps de ma formation.

A tous mes parents, pour leurs encouragements et aide multiforme.

REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Monsieur Alain SAWADOGO pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce travail.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général de la Société Nationale d'Electricité (SNE), Monsieur Camille Albert PELLA et ses plus proches collaborateurs qui m'ont accueillie et qui n'ont ménagé aucun effort pour me donner le maximum d'informations dans le cadre de mon stage.

Aussi, je veux exprimer ma gratitude à :

- Monsieur André NYANGA-ELENGA, Directeur Général de l'ONEMO pour m'avoir mis en formation au CESAG ;
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF), pour la qualité de son encadrement et ses précieux conseils sans lesquels il serait impossible que ce travail se réalise ;
- Monsieur Jean Pierre OSSERE, pour sa disponibilité et ses observations remarquables ;
- Tous les professeurs du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour la qualité des enseignements dispensés ;
- la 22^e promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régné durant la formation.

Je ne saurais oublier tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AFTE :	Association Française des Trésoriers d'Entreprise
BT :	Basse Tension
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFCO :	Chemin de Fer Congo Océan
COSO :	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DESS:	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
DFC:	Direction Financière et Comptable
DG:	Direction Générale
DPT:	Direction de la Production et du Transport
GRH :	Gestion des Ressources Humaines
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA :	Institute of Internal Auditors
MT :	Moyenne Tension
MW :	Mégawatt
OEC :	Ordre des Experts Comptables
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONEMO :	Office National de l'Emploi et de la Main-d'œuvre
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SEEE :	Société équatoriale d'Energie Electrique
SFC :	Service Financier et Comptable
SG :	Secrétariat Général
SNE :	Société Nationale d'Electricité
THT :	Très Haute Tension
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UNELCO :	Union Electrique d'Outre-Mer

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Typologie des risques opérationnels du processus trésorerie	20
Tableau 2: Identification des risques liés à la budgétisation des activités	68
Tableau 3: Identification des risques liés à la procédure d'encaissement	70
Tableau 4: Identification des risques liés à la procédure de décaissement	71
Tableau 5: Identification des risques liés à la procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque	73
Tableau 6: Identification des risques liés à la procédure de contrôle des avoirs en caisse et en banque	74
Tableau 7: Echelle d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques et d'évaluation de la probabilité de réalisation	76
Tableau 8: Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE	77
Tableau 9: Echelle d'évaluation de l'impact du risque	80
Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques à la SNE	81
Tableau 11: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence	84
Tableau 12: Hiérarchisation des risques selon leur impact	85
Tableau 13: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques	89
Tableau 14: Proposition d'actions contre les risques opérationnels	90

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Illustration de la hiérarchisation des événements des risques 37

Figure 2: Modèle d'analyse 45

Figure 3: Matrice des risques opérationnels 87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	7
CHAPITRE I : LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS TRESORERIE.....	10
1.1. Le processus de trésorerie	10
1.1.1. Définition du processus de trésorerie.....	10
1.1.2. Objectifs du processus trésorerie	11
1.1.3. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie.....	11
1.2. Maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie.....	14
1.2.1. Définition de maîtrise.....	14
1.2.2. Définition du risque	15
1.2.3. Typologie des risques.....	16
1.2.3.1. Types de risques selon la nature	16
1.2.3.2. Types de risques selon le niveau.....	17
1.2.3.3. Types de risques selon la menace	17
1.2.4. Risques opérationnels du processus trésorerie.....	18
1.2.4.1. Notion de risques opérationnels.....	18
1.2.4.2. Définition du risque opérationnel	18
1.2.4.3. Typologie des risques opérationnels du processus trésorerie	19
1.2.4.4. Maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie	21
1.2.4.5. Etapes de maîtrise des risques opérationnels	21
1.2.5. Lien entre le contrôle interne et la maîtrise des risques.....	23
1.2.6. Le contrôle interne du processus trésorerie.....	23
1.2.6.1. Définition et objectifs du contrôle interne	23
1.2.6.2. Principes du contrôle interne.....	25
1.2.6.3 - Dispositifs du contrôle interne.....	26

1.2.6.4. Limites du contrôle interne	30
Conclusion	31
CHAPITE II : DEMARCHE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS TRESORERIE	32
2.1. Identification des risques opérationnels du processus trésorerie	32
2.1.1. Evaluation des risques opérationnels	33
2.1.1.1. Méthode quantitative.....	34
2.1.1.2. Méthode qualitative.....	35
2.1.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels.....	36
2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels	38
2.2.1. Traitement des risques opérationnels.....	38
2.3. Pilotage des risques opérationnels	41
2.3.1. Suivi des risques opérationnels.....	41
2.3.2. Capitalisation	42
2.3.3. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques d'entreprise	42
Conclusion	43
CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES	44
3.1. Modèle d'analyse	44
3.2. Outils de collecte et d'analyse des données	46
3.2.1 : Outils de collecte des données	46
3.2.2. Outils d'analyse des données	47
Conclusion de la première partie	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	50
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE ..	52
4.1. Historique.....	52
4-2. Missions	53
4.3. Activités	53
4.4. Organisation Administrative et Fonctionnement de la structure.....	54
4.4.1. Organisation administrative de la structure	54
4.4.2. Fonctionnement de la structure	57
4.5. Organisation du système d'information financière et non financière	59
Conclusion	59

CHAPITRE V : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES DU PROCESSUS TRESORERIE DE LA SNE.....	60
5.1. Présentation des procédures de contrôle interne de la SNE.....	60
5.1.1. Les procédures de budgétisation.....	60
5.1.2. Les procédures d'encaissement.....	62
5.1.3. Les procédures de décaissement.....	62
5.1.4. Les procédures de comptabilisation des opérations de caisse et de banque.....	63
5.1.5. Les procédures de suivi des comptes de liaison.....	64
5.1.6. Les procédures de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.....	64
Conclusion	65
CHAPITRE VI : PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS DE TRESORERIE DE LA SNE.....	66
6.1. Les étapes de la démarche de la cartographie des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE	66
6.1.1. Analyse et identification des risques opérationnels de trésorerie.....	66
6.1.1.1. Analyse et identification des risques liés à la procédure de budgétisation	67
6.1.1.2. Analyse et identification des risques liés à la procédure d'encaissement.....	69
6.1.1.3. Analyse et identification des risques liés à la procédure de décaissement	71
6.1.1.4. Analyse et identification des risques liés à la procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque	73
6.1.1.5. Analyse et identification des risques liés à la procédure de contrôle des avoirs en caisse et en banque.....	74
6.1.2. Identification des points forts et points faibles du dispositif et évaluation des risques identifiés	75
6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque.....	75
6.1.2.2. Evaluation de l'impact du risque	80
6.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE.....	83
6.1.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence.....	83
6.1.3.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact.....	84
6.2. Le plan d'action.....	86
6.2.1. Elaboration de la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE	86
6.2.2. Analyse de la matrice.....	88

Cependant, il y a lieu de remarquer que « *la pratique de la gestion des risques n'est pas nouvelle, elle a toujours été la préoccupation des entreprises* » (POULIOT et BILODEAU, 2003 :35). Ces risques proviennent de la défaillance ou de l'inexistence des procédures, des systèmes de contrôle ou des acteurs internes de l'entreprise. L'augmentation de ces risques et la fréquence des défaillances de l'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

Face à cette situation, les dirigeants des entreprises doivent prendre conscience que le risque fait partie de l'activité. Il faut mettre en place des systèmes permettant de faire évoluer la performance des entreprises par rapport à leur risque. La plupart des grandes sociétés ont mis en place des processus de gestion des risques. Elles savent que les risques font partie des affaires, et que la gestion des risques est essentielle au succès. Toute entreprise devrait arriver à gérer les risques liés au processus de trésorerie auxquels elle est exposée sous peine de disparaître du marché. Pour cela, il faut la maîtrise de l'évolution des nouvelles techniques d'audit et des outils récents de contrôle des risques.

La société nationale d'électricité évoluant dans le secteur de l'énergie n'échappe pas à ces risques liés au processus de trésorerie. La plupart des problèmes qui surviennent au sein de la société sont dus à la persistance de certains risques opérationnels qui causent par la suite, des tensions de trésorerie.

Les risques existent dans tous les processus de gestion. Mais, la mise en place de l'audit dans l'entreprise permet, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier, d'évaluer et de classer ces risques. Par la même occasion, on pourrait améliorer les procédures défaillantes ou mal appliquées. A cet effet, la SNE doit les détecter afin de pallier aux dysfonctionnements qu'ils sont susceptibles d'occasionner et mettre en place un dispositif performant pour prévoir leur apparition.

Les tensions de trésorerie que connaît actuellement la société nationale d'électricité sont dues à la non maîtrise d'un certain nombre de risques du processus trésorerie. Cette situation constitue à long terme une menace pour sa crédibilité auprès de ses partenaires sociaux et financiers et surtout sa production.

Parmi les facteurs explicatifs d'une telle situation, nous pouvons citer :

- Le manque de compétences dans le domaine de l'audit interne ;
- l'inexistence de la culture des risques ;
- l'absence de cartographie qui aurait pu orienter les responsables vers les risques majeurs ;
- la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle et de maîtrise des risques liés au processus trésorerie ;
- la mauvaise application des procédures par les responsables.

Au regard de ces différentes causes, les pistes de solutions suivantes peuvent être explorées :

- Le renforcement de compétences au sein du service audit interne, notamment en matière d'évaluation du contrôle interne en utilisant l'approche par les risques ;
- le développement d'une culture de risques, permettant l'intégration des risques majeurs dans les priorités du système de gestion ;
- la fiabilisation des procédures de contrôle et de gestion des risques de trésorerie
- l'évaluation des procédures existantes afin d'apprécier leur niveau d'efficacité et explorer les possibilités de leur amélioration ;
- l'identification des risques de trésorerie ;
- l'analyse et l'évaluation des risques identifiés ;
- la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques du processus trésorerie.

Cette dernière solution nous paraît la plus appropriée, puisque le dispositif de maîtrise des risques du processus de trésorerie permet à partir d'une étude exhaustive des opérations relatives à ce processus, de minimiser les risques y afférents.

De ce point de vue, la question principale qui se pose à nous est de savoir quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne du processus trésorerie mis en place par la SNE ?

Autrement dit en substance :

- Quels sont les dispositifs de contrôle interne mis en place pour maîtriser les risques opérationnels du processus trésorerie ?
- dans quelle mesure ces dispositifs permettent-ils de gérer les risques de trésorerie ?

- quels sont les différents niveaux de risques de trésorerie ?
- comment peut-on hiérarchiser ces risques permettant ainsi à l'entreprise de prendre des décisions urgentes de redressement ?
- comment mettre en place un dispositif de maîtrise des risques du processus trésorerie ?

La recherche de réponses à ces questions nous a conduit au choix de notre thème de mémoire qui s'intitule « **La maîtrise des risques opérationnels liés au processus de trésorerie : cas de la société nationale d'électricité** ».

La gestion de la trésorerie exige une grande rigueur, il y va de la survie de l'entreprise. A travers cette étude notre objectif principal est de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques de trésorerie pour la SNE.

De manière spécifique, nous devrions donc à travers notre étude :

- Analyser le dispositif de contrôle interne existant ;
- déceler et analyser les faiblesses du dispositif de contrôle interne ;
- identifier les risques liés au processus trésorerie ;
- analyser et évaluer les risques identifiés ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise ;
- mettre en place un dispositif de maîtrise des risques de trésorerie approprié.

Bien que notre travail concerne le processus trésorerie, il ne s'agira pas de s'appesantir sur tous les risques de trésorerie, mais de mettre un accent sur les risques opérationnels du processus trésorerie de la société.

La trésorerie est une fonction assez complexe dans l'entreprise. Par conséquent, il requiert une attention toute particulière. Les risques y afférents constituent depuis toujours une des causes de faillite des entreprises.

L'auditeur interne de la SNE pourrait y trouver les avis des différents auteurs et les meilleures pratiques de maîtrise des risques dans l'entreprise. La présente étude donnera aux dirigeants l'opportunité d'optimiser leur situation de trésorerie puis de mettre en place un

dispositif plus efficace de gestion des risques. Cette étude se propose aussi de permettre aux responsables de ladite société d'avoir la mesure des risques qui sont susceptibles de les empêcher d'atteindre leurs objectifs au niveau de la trésorerie

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques en matière d'audit interne et d'avoir une idée sur les risques opérationnels liés au processus trésorerie dans l'entreprise. Ce mémoire constitue une préparation au métier d'auditeur interne que nous souhaitons embrasser.

Notre travail comprend essentiellement deux parties :

- La première partie sera constituée de la revue de la littérature dans laquelle nous traiterons dans le premier chapitre, les risques opérationnels du processus de trésorerie. Nous présenterons ensuite dans le deuxième chapitre, la démarche de maîtrise de risques opérationnels de trésorerie et enfin le troisième chapitre traitera de la méthodologie de recherche ;
- la deuxième partie présentera dans le premier chapitre, la présentation générale de la société nationale d'électricité, nous décrirons dans le deuxième chapitre, les procédures existantes au niveau du processus trésorerie et enfin dans le troisième chapitre une présentation de la cartographie des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE, et du plan d'action de maîtrise de ces risques sera faite.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

L'entreprise s'inscrit aujourd'hui dans un réseau de relations complexes avec les différentes parties prenantes à son activité, qui lui demandent de rendre des comptes face à des exigences de plus en plus explicites et contraignantes. Ainsi, devant l'obligation de maîtriser les risques liés aux opérations de trésorerie et surtout d'améliorer leur efficacité sur le plan opérationnel, les entreprises considèrent désormais la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant comme un objectif primordial.

Pour BERNARD & al (2006 :9), « l'exigence croissante de sécurité engendre un refus des risques alors que même la complexité de nos organisations et l'accélération des changements rendent l'incertitude d'autant plus prégnante ». Quatre niveaux d'incertitudes peuvent rendre un investissement risqué selon HUTIN (2007 :344), il s'agit de :

- L'évolution de l'environnement ;
- les réactions de la concurrence et à la concurrence ;
- l'adaptabilité de l'entreprise ;
- les caractéristiques de l'activité.

A cet effet, l'importance de la trésorerie pour les entreprises est évidente, car sa mauvaise gestion peut conduire à la cessation de paiement et au dépôt de bilan, voire à la disparition totale de l'entreprise. En effet, c'est une variable extrêmement cruciale dans la gestion financière et sa maîtrise est une nécessité pour assurer l'équilibre dans l'entreprise. La gestion des risques en entreprise vise l'atteinte des objectifs fixés. En tenant compte de cela, il faut optimiser cette gestion dans des environnements à haut risques.

Par conséquent, le dispositif de contrôle interne contribue fortement à cerner ces risques propres aux opérations de trésorerie. A cet effet, l'efficacité des dispositifs inclut évidemment une connaissance des risques, cela par le biais de leur identification et de leur évaluation. Selon RENARD (2002 :133), comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou on connaît mal les risques opérationnels qu'il convient de tenir en échec ?

Cette première partie consacrée à la revue de la littérature, nous permettra de comprendre la notion de risques opérationnels de trésorerie. Toutefois, la définition de certains concepts fondamentaux reste nécessaire. Pour ce faire, nous allons présenter dans le

premier chapitre, les risques opérationnels du processus trésorerie, ensuite dans le deuxième chapitre, la démarche de maîtrise des risques et enfin dans le troisième chapitre, la méthodologie de recherche, à travers laquelle, nous présenterons notre modèle d'analyse ainsi que les outils adéquats de collecte et d'analyse des données.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : LES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS TRESORERIE

La performance de l'entreprise peut être menacée par des facteurs externes ou internes. Dans l'un ou l'autre cas, il s'agit des risques opérationnels liés à ses différents processus. Cependant, le processus de trésorerie qui est l'une des pièces maîtresses de l'entreprise requiert une attention particulière. En effet, pour circonscrire les risques opérationnels de trésorerie, la définition de certains concepts est fondamentale, notamment celle du processus trésorerie d'une part et des risques opérationnels d'autre part. Après cela, il est souhaitable de mettre en exergue le dispositif de contrôle interne sur lequel doit s'appuyer toutes les mesures de gestion de risques si on veut garantir leur efficacité.

1.1. Le processus de trésorerie

Dans ce premier point, nous donnerons la définition de processus, notamment celui de trésorerie, ses objectifs ainsi que son organisation.

1.1.1. Définition du processus de trésorerie

La trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité à un moment donné selon ZAMBOTTO (2006 :79). Aussi, pour CRAMBERT (2004 :38-39), la trésorerie résulte de la somme des flux générés au niveau de l'activité de l'investissement et du financement.

Pour d'autres auteurs comme BENAÏEM & al (2005 :119-121), la situation de l'entreprise se lit également à partir du bas du bilan. A ce niveau, la trésorerie est égale à la trésorerie active moins la trésorerie passive.

Au regard des points de vue des différents auteurs, on peut affirmer que la trésorerie est le solde relatif aux opérations de l'entreprise durant une période donnée. Ce qui nous pousse à dire que la trésorerie est une fonction incontournable de l'entreprise qu'il faut gérer au quotidien avec des outils performants.

1.1.2. Objectifs du processus trésorerie

La trésorerie a généralement un rôle de « dénouement » des opérations initiées au niveau des autres processus (achats, ventes personnel ...). De ce fait, elle est en interface avec l'ensemble des autres processus. Aussi, c'est au niveau de celle-ci que se présentent les risques les plus importants de détournement (BARRY, 2009 :256).

L'optimisation de la trésorerie est l'objectif du trésorier, dans la mesure où l'objectif d'un service de la trésorerie consiste à minimiser les frais financiers et à maximiser les produits financiers. La performance de la gestion de la trésorerie et donc celle du trésorier repose sur une optimisation des flux. Selon Sion (2001 :1), plusieurs objectifs sont définis pour une bonne gestion de la trésorerie, à savoir :

- assurer la liquidité de l'entreprise : le terme liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Pour cela, le trésorier doit tout mettre en œuvre pour que l'entreprise ait des ressources suffisantes pour honorer tous ses engagements financiers ;
- réduire le coût des services bancaires ou négocier et contrôler les opérations bancaires : quatre coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions objectives :
 - les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte ;
 - la commission sur opérations : c'est le coût de chaque type d'opération ;
 - la commission de mouvements : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs chèques, virements, prélèvements.

1.1.3. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie

La gestion de trésorerie réunit plusieurs fonctions dont les principales sont :

- la fonction budgétaire ;
- la fonction encaissement ;
- la fonction paiement ;
- la fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banque ;

- la fonction suivi des comptes de liaison ;
- la fonction contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

Nous allons dans le cadre de notre étude définir les fonctions opérationnelles de trésorerie supra.

La fonction budgétisation

Elle regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités selon BARRY (2009 :258). D'après BRUSLERIE & al (2003 :21-26) et BARRY (2004 :189), ces tâches sont liées au processus :

- d'établissement de la prévision des encaissements sur les ventes ;
- d'établissement de la prévision des décaissements d'exploitation ;
- d'établissement de la prévision des décaissements liés à la TVA ;
- d'établissement des flux monétaires hors exploitation (dépenses d'investissement...) ;
- de détermination de la trésorerie.

Le budget de trésorerie fait ressortir les prévisions mensuelles à partir des autres budgets déjà réalisés. Il est souvent construit en fin d'exercice comptable et fait l'objet d'ajustement des entrées et sorties de liquidités afin de prévenir les risques de cessation de paiement ou les excédents inutiles. Ci-joint en annexe 1 le tableau illustrant le budget de trésorerie.

La fonction encaissement

GRIFFITHS (2001 :201), affirme que les encaissements proviennent surtout des ventes et des cessions : c'est à partir du budget des ventes que les encaissements sont prévus. BARRY (2009 :258), ajoute que « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlement des clients, intérêts créditeurs...) et de leur conservation dans les

caisses et les banques. ». Les principales tâches liées à cette fonction se retrouvent dans le processus de :

- réception des espèces en caisse ;
- réception des chèques ;
- réception des virements ;
- dépôt des fonds en banque.

Les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise. Il y a également les cessions d'immobilisations, de revenus de titres, des prêts remboursés. Selon BARRY (2009 :258), toutes ces opérations dont l'exécution aboutit à une entrée d'argent liquide ont pour but d'éviter les « impasses » de trésorerie (manque de liquidité) qui sont susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise.

La fonction décaissement

Pour BARRY (2009 :258), elle reprend toutes les tâches de règlements en espèces ou par banque. Il ajoute que les procédures opérationnelles et les mesures de contrôle interne particulièrement efficaces doivent être mises en place au niveau de la trésorerie pour :

- éviter les « impasses » de trésorerie susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise ;
- minimiser les cas de fraude et de détournements particulièrement fréquents dans ce processus d'activités (importance des risques).

Selon L'AFTE (2003 :27-29), les opérations de décaissement englobent toutes les sorties de fonds effectués par l'entreprise. Il s'agit des paiements de ses charges (achats de biens et services, règlement des frais de personnel, impôts et taxes, les investissements....) sans oublier les opérations d'emprunts.

Les tâches suivantes peuvent être retenues au niveau de cette fonction :

- paiement par caisse ;
- paiement par chèque ;
- paiement par virement bancaire.

La fonction de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Elle reprend les tâches d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements (encaissements-paiements) intervenus d'après BARRY (2009 :267).

La fonction de suivi des comptes de liaison

Pour BARRY (2009 :268), cette fonction essentielle regroupe toutes les tâches d'analyse et de justification des soldes des comptes de virements internes (chèques à l'encaissement, virement de fonds)

La fonction de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques

Selon BARRY (2009 :268), elle comprend toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse, de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque pour un compte donné.

1.2. Maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie

1.2.1. Définition de maîtrise

Le dictionnaire ENCARTA (2009 :795) définit maîtrise comme le pouvoir de contrôler, de diriger ou de réguler quelque chose ou quelqu'un. Pour le LAROUSSE (2005 :836), c'est la possession d'une chose dont on use à son gré. C'est le contrôle.

En résumé, nous pouvons retenir que la maîtrise c'est la faculté d'appréhender certains événements, d'en connaître les contours et d'anticiper leur survenance en disposant d'outils de mesure et de suivi adéquats afin de les contenir.

1.2.2. Définition du risque

Les risques constituent une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Pour cette raison, savoir et pouvoir les appréhender, les mesurer et les maîtriser devient un impératif.

La notion de risque appelle de la part des auteurs plusieurs définitions, mais, cette diversité d'interprétations nous montre simplement la difficulté qu'il y a à l'appréhender. Selon ALBOUY (2003 :51), le risque est une notion complexe dont la perception n'est pas la même d'un individu à l'autre et dont les définitions varient selon les situations.

D'après BAPST (2002 :1), c'est une « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur ». HAMZAoui (2005 :37) se joint à lui et affirme que le risque serait un concept qui ferait l'objet d'inquiétudes quant à son impact sur l'entreprise.

Pour l'IIA et l'IFACI (in SCHICK & al : 2010 :10), le risque est « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». Selon GIDDENS & BECK (2007 :1), le concept de risque n'a pas toujours existé. Il n'existe d'ailleurs pas dans toutes les langues, et même, qu'il est parfois impossible de le traduire.

Le comité de la réglementation française et financière définit le risque opérationnel, comme « résultant d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les systèmes comptables et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».

En résumé nous pouvons dire que le risque opérationnel est le risque que des faiblesses dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes, des événements extérieurs, des d'information ou de contrôle interne conduisent à des pertes imprévues.

1.2.3. Typologie des risques

On ne trouve pas aujourd'hui de typologie des risques ayant un caractère standard, ou qui soit unanimement reconnue. Les risques diffèrent en général, en fonction de l'actif considéré. Nous allons faire référence à la typologie générale des risques présents dans toute entreprise quelque soit son activité. Pour ce faire, CLEARY & MALLERET (2006 :75-76), classent les risques en quatre groupes, à savoir :

- risques financiers : ils sont liés au marché, aux liquidités et au crédit, à la structure du capital ;
- risques opérationnels : ils sont liés aux processus, personnels et activités de l'entreprise ;
- risques stratégiques : ils sont liés à l'environnement économique, aux transactions ;
- risques aléatoires : ils sont liés aux catastrophes naturelles et aux dommages matériels.

1.2.3.1. Types de risques selon la nature

A ce niveau il existe plusieurs sortes de risques qui se présentent dans l'entreprise :

- les risques inhérents : ce sont des risques liés à l'activité de l'entreprise ou à la nature des opérations traitées selon HAMZAOU (2008 :172) ;
- les risques de non contrôle : ce sont des risques liés à la conception ou au fonctionnement des systèmes. En général, ils sont liés à l'absence ou à la défaillance des procédures de contrôle interne, d'après HAMZAOU (2008 :173) ;
- les risques de non détection ou risque combiné : ces sont des risques liés souvent à l'audit, ils sont engendrés par l'absence d'investigations sérieuses entraînant l'omission de certains dysfonctionnements importants selon HAMZAOU (2008 :174) ;
- les risques résiduels : ce sont les risques auxquels l'entreprise est confronté après la mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle pour l'atteinte des objectifs par les dirigeants d'après BILODEAU (2001 :10) ;
- les risques prépondérants : ces risques se retrouvent en principe dans tout l'environnement de l'activité ;

- les risques opérationnels : ce sont des risques extrêmement néfastes pour l'entreprise et peuvent entraîner d'énormes pertes financières allant jusqu'à compromettre sa réputation selon HAMZAOUI (2005 :172).

1.2.3.2. Types de risques selon le niveau

On peut distinguer selon le niveau, le risque potentiel, le risque possible, et le risque matériel :

- **le risque potentiel** : c'est le risque qui est présent dans toutes les organisations. Il se caractérise par le fait qu'il peut se produire à tout moment si l'on n'envisage aucune mesure de contrôle pour l'empêcher ou le détecter ou limiter les conséquences qui pourraient en découler ;
- **le risque possible** : c'est le risque contre lequel l'entreprise n'a pas disposé de moyens pour le minimiser. Il s'agit de la possibilité que des erreurs ou défaillances se produisent et soient ni perçues ni connues par l'entreprise ;
- **le risque matériel** : c'est un risque qui s'est matérialisé dans l'entreprise et qui impose un renforcement des mesures de contrôle à cause de ses conséquences.

1.2.3.3. Types de risques selon la menace

Selon le COSO II in IFACI (2003 :10), on distingue trois sortes de risques :

- risques sources : ce sont des risques auxquels l'auditeur s'emploie à identifier, comprendre et gérer au cours de sa mission ;
- risques concourants : ce sont les éléments, les dangers qui occasionnent les risques sources. Ils constituent par conséquent la cause des risques sources ;
- risques incidents : ce sont des risques qui proviennent de la réalisation de la menace source. C'est donc la conséquence de la menace source (Cf annexe 2).

Au niveau du processus trésorerie d'une entreprise, il existe divers risques. Cependant, notre étude concerne les risques opérationnels, au regard de l'impact considérable qu'ils ont sur les autres risques. Toutefois, la défaillance des procédures, des systèmes ou des personnes pourrait engendrer des risques de liquidité, de crédit et même de réputation.

1.2.4. Risques opérationnels du processus trésorerie

Il s'agit d'avoir une idée précise sur les risques opérationnels de trésorerie. Ceci va nous permettre d'avoir un aperçu de la notion de risques opérationnels et de leur identification.

1.2.4.1. Notion de risques opérationnels

Ce sont des risques, à priori, directs ou indirects. Ils se manifestent suite à la mauvaise application d'une procédure, à une défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'une malveillance humaine. Servais & al (2002 :2), ajoute « l'événement risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation qui conduit à une perte ». Au niveau du processus trésorerie, l'analyse des risques opérationnels se fait avec le concours de la fonction budgétaire, encaissement, décaissement et la gestion des comptes bancaires.

1.2.4.2. Définition du risque opérationnel

Pendant longtemps, le risque opérationnel a fait l'objet de débats parmi les auteurs. Pour MADERS (2006 :74), le risque opérationnel correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations. Selon MOREAU (2002 :5), les risques opérationnels sont ceux qui ont trait à chaque opération.

C'est finalement l'accord de Bâle II qui a donné une définition du risque opérationnel plus claire et acceptable par tous, le considérant comme étant « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. » d'après JIMENEZ & al (2008 :19). Cette définition inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

D'autres définitions sont possibles telles que : « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages

susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image » selon JIMINEZ & al (2008 :20).

En conclusion cette définition réglementaire présente l'avantage d'être un point commun à l'ensemble des établissements et, accompagnée des familles de risques listées par le régulateur, permet de tracer un périmètre quantifiable à ces risques et d'utiliser là aussi un langage commun (JIMENEZ & al : 2008 :20).

1.2.4.3. Typologie des risques opérationnels du processus trésorerie

Le service de trésorerie devrait jouer son rôle de façon optimale par la gestion des risques financiers et surtout opérationnels. Pour cela, un dispositif de contrôle interne efficace et approprié est primordial pour la réalisation de ses objectifs. Les risques de trésorerie sont relatifs aux procédures et/ou au personnel. Le caractère itératif et évolutif des risques ne permet pas de les répertorier de manière exhaustive. Toutefois, il convient de regrouper les risques opérationnels encourus selon les fonctions liées au processus trésorerie comme l'indique le tableau N° 1 intitulé typologie des risques opérationnels de trésorerie.

Tableau 1: Typologie des risques opérationnels du processus trésorerie

Fonctions	Risques encourus
Budgétisation	Méconnaissance des objectifs spécifiques La non élaboration du budget Prévisions inexactes, mise à jour non disponible Absence de cohérence entre le budget de trésorerie et les autres budgets Suivi mal assuré ou non assuré du budget
Encaissement	Détournements par manipulation des comptes de recettes Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes Malversations ou fraudes Difficultés à assurer un contrôle des encaisses Difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse Existence de bons de caisse non régularisés correspondants à des prêts déguisés
Décaissement	Détournements par manipulation des comptes de paiement Erreurs ou omission dans l'enregistrement des dépenses Existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés Détournements par création de dépenses fictives
Contrôle des avoirs en caisse et en banque	détournements de caisse non détectés Non détection d'écarts de caisse Collusion entre responsables des caisses et les contrôleurs Détournements d'avoirs en banque et falsification des états de rapprochement bancaire Maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de l'entreprise
Comptabilisation des mouvements de trésorerie	Non exhaustivité des enregistrements Non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds Détournements résultant de cumul de fonctions de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse
Suivi des comptes de liaison	Détournements des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie Falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement

Source : A partir de BARRY (2009 :275-276-277-278), et SCHICK (2001 :154)

1.2.4.4. Maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. L'incertitude et l'aléa sont inhérents à la conduite des affaires. Selon HAMZAOUI (2008 :38), dans la mesure où il est contrôlé, le risque issu de cette incertitude ou de cet aléa n'est pas inquiétant en soi. Pour NOIROT & WALTER (2009 :19), chaque risque maîtrisé peut aisément se transformer en opportunité, voire en avantage concurrentiel. C'est dans cette optique que s'inscrit l'impérieuse nécessité de leur maîtrise.

La maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des initiatives souhaitables qu'elle devrait adopter pour faire face aux principaux risques inhérents à ses activités. Elle se repose essentiellement sur une infrastructure nécessaire à une bonne maîtrise des risques et au management de maîtrise des risques.

Par conséquent, la maîtrise des risques du processus trésorerie est constituée par un ensemble d'actions, de mesures à prendre par les dirigeants en vue d'identifier, d'évaluer, d'anticiper et de prévenir les pertes imputables à la survenance de certains événements aux différents stades de la chaîne de valeur.

1.2.4.5. Etapes de maîtrise des risques opérationnels

Selon PIGE (2009 :70), la performance de l'entreprise peut-être compromise par des facteurs internes ou externes, qui affectent les objectifs explicites ou implicites. Par conséquent, la maîtrise des risques est une exigence dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources.

Ainsi, nous pouvons résumer les étapes de maîtrise de risques opérationnels comme suit :

- **environnement interne de contrôle** : ceci se traduit par la nécessité de l'existence au sein de l'entreprise de la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et

les valeurs éthiques, l'engagement de compétence. Selon RENARD (2010 :152), le conseil d'administration doit jouer son rôle ainsi que le comité d'audit et l'organisation doit être adaptée aux objectifs fixés ;

- **Identification des risques opérationnels** : pour chacun des objectifs assignés à un centre d'activité, les risques peuvent être nombreux. Il est donc nécessaire de procéder séparément à leur identification et à l'estimation de leur probabilité de réalisation. Cela suppose l'établissement de listes de ces incertitudes et risques afin de permettre leur analyse pour déterminer leur impact ainsi que leur probabilité de survenance d'après CLEARY & MALLERET (2006 :75) ;
- **Evaluation des risques opérationnels** : l'évaluation des risques consiste à mesurer la probabilité d'occurrence et la gravité de l'impact des risques afin de déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser selon ROUFF (2008 :48) ;
- **Hierarchisation des risques opérationnels** : hiérarchiser les risques permet de déterminer les risques graves à maîtriser en priorité en tenant compte de leur exposition. C'est établir un ordre de priorité ou une liste de mesures à prendre, d'après POUILLAIN (2002 :43) ;
- **Evaluation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels ou contrôle interne** : selon DIVAY (2008 :47) , il s'agit de faire un état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité , c'est-à-dire, évaluer l'ensemble de mesures susceptibles de faire face aux risques, ce qui permet d'avoir une appréciation sur la qualité du contrôle interne ;
- **Traitement des risques opérationnels** : c'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre l'évitement (supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque), la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le partage (recours à l'assurance, ou l'externalisation de l'activité concernée) ou enfin l'acceptation (compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, l'entité préfère accepter le risque en l'état) d'après BARRO (2005 :11).

Ainsi, il est important pour l'entreprise de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus. La maîtrise des risques nécessite de capitaliser le savoir faire et les expériences acquises.

1.2.5. Lien entre le contrôle interne et la maîtrise des risques

Selon PIGE (2009 :23), dans une entreprise le contrôle interne doit permettre de déceler les erreurs ou événements susceptibles d'affaiblir l'entreprise ou de remettre en cause sa pérennité ou sa capacité à accomplir ses objectifs. La performance du contrôle interne d'une entreprise, constitue une garantie pour la maîtrise des risques. Dans cette optique, le contrôle interne se présente comme l'un des premiers outils de prévention et de maîtrise des risques. Pour étayer cela, SIRUGUET (2007 :81), ajoute « la maîtrise des risques et le contrôle interne sont deux éléments essentiels du dispositif de vigilance mis en œuvre par le secteur financier pour sa pérennité ».

1.2.6. Le contrôle interne du processus trésorerie

Dans son fonctionnement quotidien, l'entreprise génère des flux financiers qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, comportent des risques importants, qui si l'on n'y prend garde, peuvent la conduire à la liquidation. La gestion de trésorerie a donc pour but de gérer ces risques. Pour exercer un contrôle satisfaisant sur la trésorerie, l'entreprise doit se doter d'outils efficaces et la mise en place d'un contrôle interne spécifique du processus trésorerie revêt un caractère nécessaire.

1.2.6.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Pour définir le contrôle interne, nous emprunterons le point de vue de plusieurs auteurs. Par la suite, nous verrons ses objectifs qui sont assignés au processus trésorerie.

Définition du contrôle interne

La notion de contrôle interne comporte plusieurs définitions dont nous retiendrons les plus importantes.

L'Ordre des Experts Comptables (OEC) le définit comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application

des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci » (RENARD, 2010 :134). Cette définition est relayée par celle de l'American Institute of Certified Public Accountants « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction » (RENARD, 2010 :135).

Face aux insuffisances soulignées, des réflexions ont été menées pour aboutir à une définition unanime. La plus connue est celle du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- la sécurité des actifs » (SCHICK & al, 2010 :18).

Ainsi, le contrôle interne du processus trésorerie est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, à l'effet de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations de ce processus, la fiabilité des informations financières y relatives et leur conformité aux lois et règlements en vigueur.

Objectifs du contrôle interne du processus trésorerie

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers. L'objectif général, c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis selon RENARD (2010 :143). Ainsi, en matière de gestion de la trésorerie, les objectifs doivent permettre de :

- s'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;

- s'assurer que les encaissements sont autorisés par la direction générale ;
- s'assurer que les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes ;
- s'assurer que les paiements sont autorisés par la direction générale ;
- éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- s'assurer que les opérations de trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées ;
- contrôler périodiquement les avoirs en caisse et en banque
- s'assurer que les actifs liquides sont correctement protégés (BARRY, 2009 :259-269).

1.2.6.2. Principes du contrôle interne

Selon AHOUANGANSI (2010 :71), le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Ces principes sont les suivants :

- **l'organisation** : un bon contrôle interne doit garantir qu'une entreprise soit organisée de manière à ce que les objectifs soient bien fixés. Cette organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions ;
- **l'intégration** : le contrôle interne doit s'intégrer à la structure et aux procédures de l'entreprise, les procédures doivent prévoir les étapes de traitement de chaque opération et les contrôles susceptibles de déceler les anomalies sont à préciser ;
- **la permanence** : ce principe se traduit par la nécessité de continuer à fonctionner dans un avenir prévisible et se protéger contre les déviations et déformations dues aux tensions diverses ;
- **l'universalité** : ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclue du contrôle par quelques considérations que ce soit : il n'y a ni privilège, ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne ;
- **l'indépendance** : ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, des procédés et moyens de l'entreprise ;

- **l'information** : le contrôle interne doit garantir une information de bonne qualité c'est-à-dire, pertinente, fiable, utile, objective et vérifiable ;
- **l'harmonie** : il s'agit de l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

1.2.6.3 - Dispositifs du contrôle interne

La cohérence du contrôle interne permet d'anticiper un nombre important de risques de trésorerie. Selon RENARD (2010 :170), les dispositifs de contrôle interne peuvent être regroupés sous six rubriques à savoir : les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures et la supervision.

❖ Les objectifs

Selon SAMBE & DIALLO (2003 :431), en matière de gestion de trésorerie, les objectifs d'un bon contrôle interne visent à s'assurer que :

- les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- toutes les recettes sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ;
- tous les paiements sont dûment autorisés par les personnes habilitées et sont assortis des pièces justificatives ;
- tous les paiements et toutes les recettes sont enregistrés et qu'ils le sont correctement ;
- le système de tenue de la caisse et de comptabilisation est fiable ;
- le solde des comptes de banques et caisse issu des livres reflète la réalité ;
- les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis ;
- les dispositifs mis en place visent à limiter au maximum les possibilités de fraude.

L'absence d'objectifs bien définis peut conduire à une inefficacité de la gestion de trésorerie, chaque responsable doit alors pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à sa fonction. Sans objectifs clairement définis, on ne peut identifier les risques de trésorerie qui leurs sont attachés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

❖ Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs, et peuvent être d'ordre humain, financier, et technique. Pour la fonction trésorerie, il faut que le personnel jouisse d'une compétence irréprochable et doit développer les qualités humaines telles que, organisateur, technicien, anticipatif, communicateur d'après SION (2001 :29) .

Pour COHEN (2008 :46-55), « il s'agit aussi bien des moyens humains que financiers, techniques et organisationnels s'appuyant sur des procédures, systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriées ».

❖ Le système d'information et de communication

Selon WILMOTS (2002 :40), « ce sont deux entités indissociables sur lesquelles se repose le fonctionnement correct d'une entité ». Un bon système d'information et de communication doit concerner toutes les fonctions, être fiable et vérifiable, être exhaustif, être disponible en temps opportun et enfin être utile et pertinent (RENARD, 2010 :174).

❖ L'organisation

FAYOL disait « on ne contrôle que ce qui est organisé ». L'organisation doit respecter trois principes pour être efficace, à savoir l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches, (RENARD, 2010 :175-177). L'existence des éléments tels que l'organigramme hiérarchique, les fiches de description de poste, le recueil des pouvoirs et des éléments de protection matérielle sont indispensables. Pour BERTIN, (2007 :94), « les membres de l'organisation doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches ».

❖ Les procédures

Les méthodes de travail et les procédures de l'entreprise doivent être définies et écrites dans un manuel et mises à jour régulièrement et connues de tous (RENARD, 2010 :183-

184) Ainsi, les procédures liées aux différentes fonctions du processus trésorerie sont définies comme suit:

a-Procédures de budgétisation

L'efficacité de la gestion de trésorerie passe par la mise en place de procédures de budgétisation adéquate par rapport aux objectifs fixés. Les faiblesses relevées dans la gestion de trésorerie sont dues en majeure partie à l'inefficacité ou à la défaillance des procédures. Selon BARRY (2009 :263-264), il convient de mettre en place des procédures qui permettent :

- d'établir des prévisions fiables afin de maximiser les encaissements en vue d'éviter les impasses ;
- de recenser tous les encaissements et décaissements et les périodes de réalisations des opérations ;
- de s'assurer de l'enregistrement et de l'exhaustivité des encaissements et décaissements.

b-Procédures d'encaissement

Ces procédures doivent favoriser la disponibilité des fonds pour pallier au manque de liquidité. Selon BARRY (2009 :265), afin d'obtenir l'assurance que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et de minimiser les risques de détournements de recettes, il est primordial de mettre en place le dispositif de contrôle interne suivant :

- instauration d'un système de pièces pré-numérotées de caisse et investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse ;
- instructions à donner aux clients de privilégier les règlements par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces ;
- séparation entre la caisse recettes et la caisse dépenses ;
- fixation d'un niveau maximum d'encaisses à partir duquel les espèces en caisse doivent impérativement être reversées en banque ;
- séparation des fonctions d'encaissement avec d'autres fonctions incompatibles ;
- existence d'un coffre-fort dont une autre personne détient le code ou le double de la clé ;

- remise à la banque le plus rapidement possible des espèces et chèques encaissés ;
- présentation par le coursier au responsable des justificatifs des versements de fonds en banque.

c-Procédures de décaissement

Elles concernent toutes les tâches de règlement par chèque, effet de commerce ou en espèces. Le dispositif de contrôle interne mis en place doit permettre de minimiser les risques de détournements par règlement de dépenses fictives et de s'assurer que :

- toutes les dépenses sont autorisées par les personnes habilitées ;
- toutes les dépenses sont accompagnées des pièces justificatives originales, dûment signées et permettant l'identification du bénéficiaire et de la nature de la dépense ;
- toutes les pièces justificatives de paiement sont annulées par la mention « payé » ;
- tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur les chèques ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tous les chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique ;
- les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder le montant fixé par l'entreprise ;
- les chèques signés doivent être envoyés le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés ;
- la gestion de la caisse doit être assurée par toute personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables.

En outre, il faudrait distinguer la caisse dépense de la caisse recette puisque cela permet de connaître rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles.

❖ La supervision

« Toute tâche qui n'est pas supervisée se détériore ». Elle doit être opportune et efficace. Selon RENARD (2010 :185), superviser c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. Toute supervision doit laisser une trace sous forme de visa, de compte rendu ou de note.

La supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées. Le gestionnaire doit être supervisé par son supérieur hiérarchique. Les documents produits par le trésorier sont donc contrôlés et validés par ce dernier et par ailleurs doit avoir un regard sur les activités de ses collaborateurs qu'il a sous sa responsabilité.

La maîtrise des risques opérationnels est d'une importance capitale pour toute organisation, notamment du processus trésorerie, vu le nombre considérable d'opérations qui découlent de ce processus. Cette maîtrise passe par un contrôle interne efficace à partir duquel les règles essentielles sont respectées au niveau des dispositifs qui le constituent.

1.2.6.4. Limites du contrôle interne

Selon AHOUANGANSI (2010 :74), « il existe des limites inhérentes à tout système ou dispositif de contrôle interne et qu'il ne peut fournir aucune assurance raisonnable que l'organisation pourra atteindre ses objectifs ». Les principales limites observées dans la mise en œuvre d'un contrôle interne peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

- le coût du contrôle interne constitue une limite naturelle (SAMBE & DIALLO, 2003 :75) ;
- les erreurs de jugement, rapport coût/bénéfice, défaillance humaine, collusion et passer outre les décisions d'après LANDWELL&Associés (2005 :10) ;
- le bon contrôle interne ne peut empêcher les omissions, les erreurs ou les fraudes (BERTIN, 2007 :93-94) ;
- le contrôle interne ne constitue pas une protection absolue contre les malversations, les mauvais travaux ou la négligence des employés ou la mauvaise gestion des dirigeants.

Conclusion

Le processus de trésorerie regroupe principalement les fonctions de budgétisation, encaissement, décaissement, comptabilisation des opérations de caisse et de banque, suivi des comptes de liaison et contrôle des avoirs en caisse et dans les banques. La trésorerie est donc un domaine très sensible. En effet, l'exécution des tâches liées à ces différentes fonctions génère des risques importants. Pour cette raison, une gestion efficace des risques opérationnels du processus trésorerie constitue une priorité pour les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITE II : DEMARCHE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS TRESORERIE

Introduction

Les risques opérationnels sont omniprésents et diffus, au regard de la masse et de la diversité des opérations traitées quotidiennement par les entreprises. Des négligences, des retards, des fraudes se produisent inévitablement dans l'exécution des opérations. Selon SARDI (2002 :309) « ils engagent la responsabilité des entreprises, mais aussi, peuvent détériorer son image de marque ».

A cet effet, les organisations doivent obligatoirement tenir compte de ces risques dans la perspective de réaliser leur stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, elles doivent s'appuyer sur une démarche qui vise successivement, à les identifier et les analyser, à envisager les moyens de les maîtriser, à les suivre et les contrôler, et enfin à capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquise. Nous évoquerons dans ce chapitre de la méthodologie de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus trésorerie.

2.1. Identification des risques opérationnels du processus trésorerie

Les risques opérationnels sont caractérisés par leur présence dans tous les secteurs d'activité. C'est ainsi que pour les identifier, il faut au préalable, les répertorier de la manière la plus exhaustive possible en termes de : facteurs de risques ou situations à risques, causes de ces événements et conséquences. Cette identification des risques opérationnels doit être intégrée dans le plan d'optimisation et de contrôle de l'entreprise.

Plusieurs techniques d'identification des risques opérationnels sont utilisées et combinées. A titre d'exemple, nous avons :

- l'identification par l'analyse historique : elle se caractérise par la consultation des bases de données des risques opérationnels rencontrés dans l'entreprise antérieurement (JIMENEZ, 2008 :164) ;

- l'identification basée sur les check-lists : cette technique consiste à dresser un listing de tous les risques couvrant les différents domaines de l'entreprise pour permettre une meilleure identification des risques. Il doit être utilisé avec discernement (ROUFF, 2001 :14) ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : elle se fait sur la base des changements de l'environnement auxquels l'entreprise est confrontée ;
- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : elle consiste à identifier les risques opérationnels susceptibles d'affecter chaque actif à partir de l'analyse des actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise (BAPST & al, 2002 :2)
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : cette technique consiste à identifier les risques à partir de la détermination de chaque objectif spécifique de l'entreprise (BAPST & al, 2002 :3) ;
- l'identification par les tâches élémentaires : elle se caractérise par le découpage de l'activité en tâches élémentaires, et l'indication pour chaque tâche son objectif, ce qui permet ainsi d'identifier les risques y afférents (RENARD, 2010 :195-196).

Il existe plusieurs outils dans la démarche d'identification des risques opérationnels, mais leur utilisation dépend de la nécessité et du choix que l'on se fait.

L'objectif est de recenser un maximum de risques puisqu'il n'est pas possible d'établir la liste exhaustive de tous les risques.

Parmi les outils d'identification des risques opérationnels, il existe entre autres : l'analyse de la documentation existante, l'interview d'experts, le brainstorming (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 :63-64), le questionnaire de contrôle interne (QCI), le diagramme de circulation ou flow-chart, la grille de séparation des tâches etc.....

2.1.1. Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques s'effectue après l'analyse et l'identification des risques pertinents. Pour étayer cela, HASSID (2008 :54) ajoute « tout risque doit être défini, évalué,

et gradué ». La différence entre risque et incertitude est importante à ce niveau, vu que le risque est mesurable alors que ce n'est pas le cas pour l'incertitude. Il y a plusieurs méthodes d'évaluation des risques opérationnels, parmi lesquelles nous retenons la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont plus pratiques.

2.1.1.1. Méthode quantitative

Elle consiste à évaluer le risque en tenant compte de sa probabilité d'occurrence et la mesure de sa gravité.

Selon DESROCHES & al (2003 :59), « cette méthode vise à hiérarchiser les risques, évaluer le niveau de sécurité du système de façon efficace et cohérente ».

Nous pouvons citer quelques méthodes quantitatives ci-après :

- la méthode des pertes annualisées estimées : elle consiste à multiplier la probabilité d'occurrence du risque par la durée de l'événement et par la valeur de la conséquence de la survenance du risque ;
- la méthode des pertes annualisées et constatées : elle consiste à évaluer le risque par rapport au montant de la perte constatée en tenant compte de l'expérience des incidents survenus antérieurement ;
- la méthode des pertes annualisées constatées et extrapolées : elle se caractérise par l'évaluation du risque suite à une extrapolation à partir d'une valeur du risque globale ;
- la méthode des pertes moyennes annualisées et constatées : elle consiste à estimer la perte moyenne pour chaque risque en se référant à l'historique des pertes moyennes (POULIOT & BILODEAU, 2002 :35-37).

Compte tenu de toutes ces difficultés d'évaluation des risques, la méthode qualitative est préconisée.

2.1.1.2. Méthode qualitative

Cette méthode traite essentiellement de la nature de la gravité des risques. L'objectif est d'identifier : les événements à risque apparaissant hors et suite à la défaillance d'éléments du système, les causes de ces événements, leurs conséquences sur le système à travers des scénarios et des actions en diminution de risque qui peuvent être prises, d'après DESROCHES & al (2003 :58).

Pour HASSID (2008 :55), les risques sont souvent classés en quatre catégories :

- **les risques de fréquence et de gravité faible** : ces risques se réalisent rarement et leurs impacts sont limités même s'ils se réalisent. Leur incidence sur le budget de l'entreprise étant faible, ils n'ont pas assez d'impact sur la réalisation des objectifs, ce sont des « risques mineurs » ;
- **les risques de fréquence faible et de gravité élevée** : ce sont des risques qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives. Il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation des risques entraînent des conséquences catastrophiques, ce sont des « risques catastrophiques »
- **les risques de fréquence élevée et de gravité faible** : ce sont des risques qui se matérialisent assez régulièrement mais, les conséquences de chacun d'eux sont relativement limitées. Ce qui traduit le fait que malgré qu'ils soient relativement prévisibles, ils ne sont pas toujours maîtrisés. Pour cela, ils sont appelés « risques opérationnels » ;
- **les risques de fréquence et de gravité élevée** : ce sont des risques qui se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives, ce qui rend leur évaluation sans intérêt. Cependant, l'évaluation du risque demeure difficile, on peut utiliser la grille d'appréciation des risques en tenant compte de critères plus fins avec une échelle simple comme l'indique le tableau 4 joint en annexe. Ainsi, nous avons comme types d'appréciation « élevés », « moyens », « faibles » ou encore « risque majeur », « risque courant » et « risque de non qualité », COOPERS & LYBRAND (2000 :61).

a-Evaluation de la probabilité de survenance.

L'échelle de mesure permet de catégoriser les risques et surtout de leur attribuer une note (cotation) donnée comprise entre, soit 1 à 5, soit 1 à 10 quant à leur probabilité d'occurrence. L'échelle est déterminée par rapport à l'efficacité et la performance du dispositif de contrôle interne à réduire, soit la probabilité de survenance de l'événement, soit à atténuer la gravité de son impact. Cependant, l'évaluation faite à partir de l'échelle est aléatoire et approximative.

b-Evaluation de l'impact de survenance.

C'est en tenant compte de la cotation des risques obtenus à partir de l'échelle, que l'on procède à l'appréciation de l'impact de la survenance du risque. Selon Fortugne (2002 :11) « un choix est fait entre la moyenne des notes attribuées en fonction des objectifs et la note de l'objectif pertinent sera celui sur lequel l'impact est le plus fort ». La combinaison de l'impact ou gravité du risque et des facteurs de probabilité d'apparition constitue une méthode de mesure du risque, d'où la formule :

Poids du Risque = Gravité x Probabilité de survenance

C'est à l'issue de l'évaluation que peut apparaître l'importance du risque, par rapport à cela elle peut être faite à deux niveaux. Tout d'abord, on effectue une évaluation du risque inhérent avant la mise en place du contrôle interne. Ensuite, une fois le contrôle mis en place, on procède à une seconde évaluation pour tester l'efficacité du contrôle interne.

2.1.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

La hiérarchisation des risques consiste à donner un ordre de grandeur permettant de distinguer les risques acceptables des risques inacceptables pour l'entreprise. La finalité de cette étape est de pouvoir se focaliser sur les risques inacceptables, de préparer les parades les plus efficaces possibles et de définir les actions à mener en priorité pour les maîtriser.

Selon JIMENEZ & al (2008 :68) « la classification sera utilisée pour déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer le dispositif en définissant et en mettant en œuvre des plans d'actions qui auront pour objectif de ramener si nécessaire les risques nets à un niveau acceptable pour l'établissement ». Ainsi, ils peuvent être classés en fonction des paramètres suivants :

- le score ;
- le niveau (faible, moyen, élevé).

La hiérarchisation est acquise par le biais des échelles évoquées dans la phase d'évaluation. Pour Frédéric (2006 :74) « l'appréciation du contrôle interne déjà mis en œuvre contribue à rendre cette phase plus subtile, afin de réduire l'impact de ces différents risques ». En effet, quatre méthodes de hiérarchisation peuvent alors être utilisées :

- **la hiérarchisation absolue** : elle permet de classer les risques selon leurs conséquences financières, car elle est adaptée à une situation où il est possible d'évaluer financièrement le risque ;
- **la hiérarchisation relative avec valeurs absolues** : elle permet de classer les risques selon leurs valeurs absolues par rapport à un montant total estimé pour tous les risques c'est-à-dire classer selon les pertes annualisées et constatées ;
- **la hiérarchisation relative avec des valeurs relatives** : elle permet de classer les risques, non pas à l'aide de valeurs absolues mais à l'aide de valeurs relatives. Pour cela, on se sert d'une grille de qualification des risques ;
- **la hiérarchisation matricielle** : elle permet de qualifier les risques à l'aide de critères que l'on cherche à évaluer. Ceux-ci peuvent correspondre à des fondamentaux de contrôle ou à des risques métiers spécifiques.

Figure 1: Illustration de la hiérarchisation des événements des risques

Très élevé					
Elevé					
Moyen					
Faible					
Très faible					
	Très faible	Faible	Moyenne	Elevée	Très élevée

Probabilité

Légende

Critique :
Important :
Moyen :
Faible :
Très faible :



Source : Nicolet et Maignan (2005 :52)

2.2. Dispositif de maîtrise des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels et du contrôle interne permet de maîtriser les risques. Une bonne démarche de gestion des risques incitera à regarder de près les dispositifs existants sur les risques bruts élevés considérés comme fortement maîtrisés, d'après JIMENEZ & al (2008 :67). La démarche consiste à regrouper les risques opérationnels identifiés par tâche, et à l'aide d'une fiche on affecte le dispositif de contrôle interne à mettre en œuvre pour chaque tâche. Ce regroupement donnera lieu à une centralisation de tous les risques et les contrôles pour avoir un dispositif de contrôle interne unique à mettre en place. Les plans d'action seront déterminés à partir du rassemblement des risques opérationnels et du dispositif de contrôle interne. Le dispositif de maîtrise des risques est mis en place suivant le traitement des risques opérationnels.

2.2.1. Traitement des risques opérationnels

Le traitement des risques opérationnels a pour but de définir et mettre en œuvre les dispositions appropriées pour les ramener à un niveau acceptable et les rendre plus supportables dans l'entreprise. Cela implique la définition des moyens à mettre en œuvre, risque par risque, un certain nombre d'actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transférer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit réduire sa criticité, soit accepter le risque tout en le surveillant.

Selon POULLAIN (2002 :44), « le traitement des risques a pour objectif de définir et de consolider des actions permettant de rendre acceptables des risques ». A cet effet, plusieurs

méthodes peuvent être utilisées parmi lesquelles : la pertinence et l'acceptation, la précaution, la prévention, la protection et la dérogation ou l'assurance.

La pertinence des actions : elle consiste à mener des études de pertinence en vue de décider de l'opportunité des actions à entreprendre pour la maîtrise des risques. Il faut que l'effort de l'engagement de ces actions soit inférieur au coût des conséquences de l'occurrence des risques. Au cas contraire, on accepte les risques ou on abandonne l'activité qui les génère.

La précaution : la précaution ou prudence consiste à réduire le domaine du risque acceptable lorsqu'aucune connaissance ne permet de comprendre les scénarios y conduisant, ou l'augmenter en repoussant la limite de confiance par la suite d'acquisition d'informations extérieures pouvant le justifier. Selon BARTHELEMY & COURREGES (2004 :14), les mots clés du principe de précaution sont :

- la précocité : en vertu de laquelle l'absence de certitude ne doit pas retarder l'adoption des mesures ;
- l'efficacité : selon laquelle les mesures ne doivent pas seulement rassurer ;
- la proportionnalité : pour laquelle il faut agir en proportion de la gravité des dommages anticipés ;
- la cohérence : parce qu'il ne faut pas faire pour un risque potentiel plus que pour un risque avéré de même gravité ;
- la révisabilité : qui veut que les mesures prises soient provisoires et doivent pouvoir être révisées en fonction des progrès de recherche.

La prévention : elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la probabilité d'occurrence des risques et les rendre acceptables. Autrement dit, mettre en œuvre une action préventive vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs causes pour en diminuer la probabilité d'occurrence.

La protection : elle consiste à modifier le système ou son exploitation pour diminuer la gravité des risques et les rendre acceptables. En d'autres termes, mettre en œuvre une action de protection vis-à-vis des risques, c'est agir sur leurs conséquences pour en diminuer la gravité.

La dérogation ou l'assurance : elle consiste à rendre « artificiellement » le risque acceptable en modifiant ou non la conception du système ou son exploitation, pour diminuer la probabilité d'occurrence ou la gravité des conséquences des risques, (DESROCHES & al, 2003 :54).

Nous pouvons dire que la couverture interne des risques comprend toutes les actions d'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention qui vont permettre de réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels. Pour ce faire, il faut définir et mettre en œuvre des plans d'actions qui vont préciser les mesures retenues, les responsabilités dans la mise en place et les délais de réalisation. Pour cela, il est nécessaire de disposer de moyens humains et financiers.

A cet effet, il existe plusieurs types de financement pour couvrir les risques. L'entreprise peut procéder à la rétention, au provisionnement, à l'emprunt et à l'assurance.

La rétention : elle consiste à financer les sinistres lorsqu'aucune autre mesure particulière n'a été prise à cet effet. Leurs coûts sont assumés au fur et à mesure de leur constatation, et sont en fait considérés comme des dépenses courantes. Selon LAFITTE (2003 :98), « cette pratique s'applique à des montants très faibles et correspond en quelque sorte à la notion de franchise en assurance ».

Le provisionnement : il ne présente pas de différence avec la rétention, sauf que les montants provisionnés sont affectés à un compte spécifique et font l'objet de placements conservant une liquidité appropriée en cas de sinistre. Cependant, ce dispositif a le mérite de matérialiser les risques potentiels et d'avoir un impact moindre sur le résultat courant du fait de la reprise des provisions, d'après JIMENEZ & al (2008 :143).

L'emprunt : le recours à l'emprunt est une forme particulière de financement d'une provision. Il consiste à mettre en place avec un établissement bancaire une ligne de crédit spécifique qui ne servira qu'en cas de sinistre. Outre le fait que cette garantie bancaire a un coût, elle obère la capacité financière de l'entreprise, et doit donc figurer au bilan. C'est en cela qu'elle est la contrepartie de la dotation figurant au passif du bilan (BARTHELEMY & COURREGES, 2004 :55).

L'assurance : l'entreprise peut recourir à l'assurance pour couvrir ses risques, mais elle ne gère pas directement ces risques comme tels, sinon leurs conséquences financières potentielles. L'assuré bénéficiera de la mutualisation des risques apportée par l'assureur qui espère statistiquement que les primes collectées auprès d'un grand nombre d'assurés couvriront largement les sinistres enregistrés.

Nous pouvons retenir que la maîtrise des risques opérationnels est fonction de l'efficacité du dispositif mis en place par l'entreprise. Cette maîtrise de risque permet de traiter et financer les risques, avant l'étape de pilotage des risques opérationnels.

2.3. Pilotage des risques opérationnels

La maîtrise des risques opérationnels doit faire partie intégrante du pilotage de l'entreprise au quotidien. Pour cela, l'engagement des instances dirigeantes est impératif. A cet effet, il faut respecter les principes qui sont reconnus comme de saines pratiques en matière de pilotage des risques opérationnels tels que :

- une claire répartition des responsabilités entre l'instance décisionnelle et exécutive ;
- une démarche d'identification des risques opérationnels ;
- une surveillance permanente du risque à travers un dispositif de reporting périodique ;
- la mise en place de politiques pour la réduction des risques opérationnels ;
- des audits internes périodiques sur les risques opérationnels, d'après JIMENEZ & al (2008 :43).

2.3.1. Suivi des risques opérationnels

Il est indispensable de procéder au suivi et contrôle des risques opérationnels. Aucun processus n'est complet et efficace sans un dispositif de suivi qui permet d'analyser son efficacité et de comparer les résultats aux attentes, de faire un benchmarking ou d'obtenir un retour des acteurs impliqués, (BAPST & BERGERET, 2002 :33). L'objectif du suivi des risques est de mettre à jour la liste des risques identifiés, d'affiner les données caractéristiques de ceux déjà connus, de réévaluer leur criticité, de contrôler l'application des actions de

maîtrise, d'apprécier l'efficacité des actions engagées et de surveiller le déclenchement des risques et leurs conséquences.

2.3.2. Capitalisation

La maîtrise des risques nécessite de capitaliser le savoir-faire et les expériences acquises et d'établir une documentation rigoureuse sur les risques associés à l'entreprise. Cela doit permettre d'enrichir la connaissance des risques potentiels et dommageables, d'accroître la réactivité à chaque niveau d'intervention, de faciliter la prise de décision et améliorer l'efficacité des actions de maîtrise.

Dans cette optique, le retour d'expérience peut être considéré comme une ressource de progrès pour la maîtrise des risques.

2.3.3. Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques d'entreprise

Les dirigeants doivent chercher les bonnes pratiques là où elles se trouvent, pour une parfaite gestion des risques d'entreprise. Il existe plusieurs manières de maintenir les risques d'entreprise à un niveau acceptable faible selon HAMZAOUI (2005 :83) :

- l'acceptation objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes ;
- la mise en place des procédures et des politiques appropriées de contrôle interne ;
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop important.

La gestion des risques et le contrôle interne doivent permettre la maîtrise des risques qu'une entité ne puisse pas atteindre ses objectifs. Le risque peut résulter de plusieurs facteurs comme la poursuite même des objectifs, le changement dans l'environnement externe, de sa taille, de son activité etc. L'analyse des objectifs, ainsi que les choix de la meilleure stratégie conduira l'entreprise vers une meilleure rentabilité.

A cet effet, une compréhension des objectifs et stratégies de l'entité, ainsi que les risques d'entreprises correspondants peuvent permettre de détecter des anomalies

significatives dans les états financiers. La gouvernance de l'entreprise doit tenir compte des facteurs internes et externes, du secteur d'activité, des textes légaux, pour définir les objectifs et les stratégies de l'entité. Ils sont interdépendants et constituent l'objectif que s'est fixé l'entreprise et les moyens qu'elle envisage d'utiliser pour l'atteindre.

Conclusion

Le but de toute entreprise est la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixée et l'application de sa stratégie à cette fin. A cet effet, la recherche des facteurs qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs s'impose. La maîtrise des risques, surtout les risques opérationnels s'inscrit dans cette optique. Elle permet à l'entité d'identifier, d'évaluer et de suivre les actions de limitation des risques, et de constater leur contribution à la stratégie générale de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire de disposer non seulement de personnels compétents, mais aussi dans une large mesure, de dispositifs de contrôle interne adaptés à l'objectif de réduction des risques opérationnels. Cette démarche s'appuie sur un processus continu et itératif qui vise successivement à structurer les risques, à les traiter et les piloter dans un environnement de contrôle favorable.

CHAPITRE III : MODELE D'ANALYSE ET OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Introduction

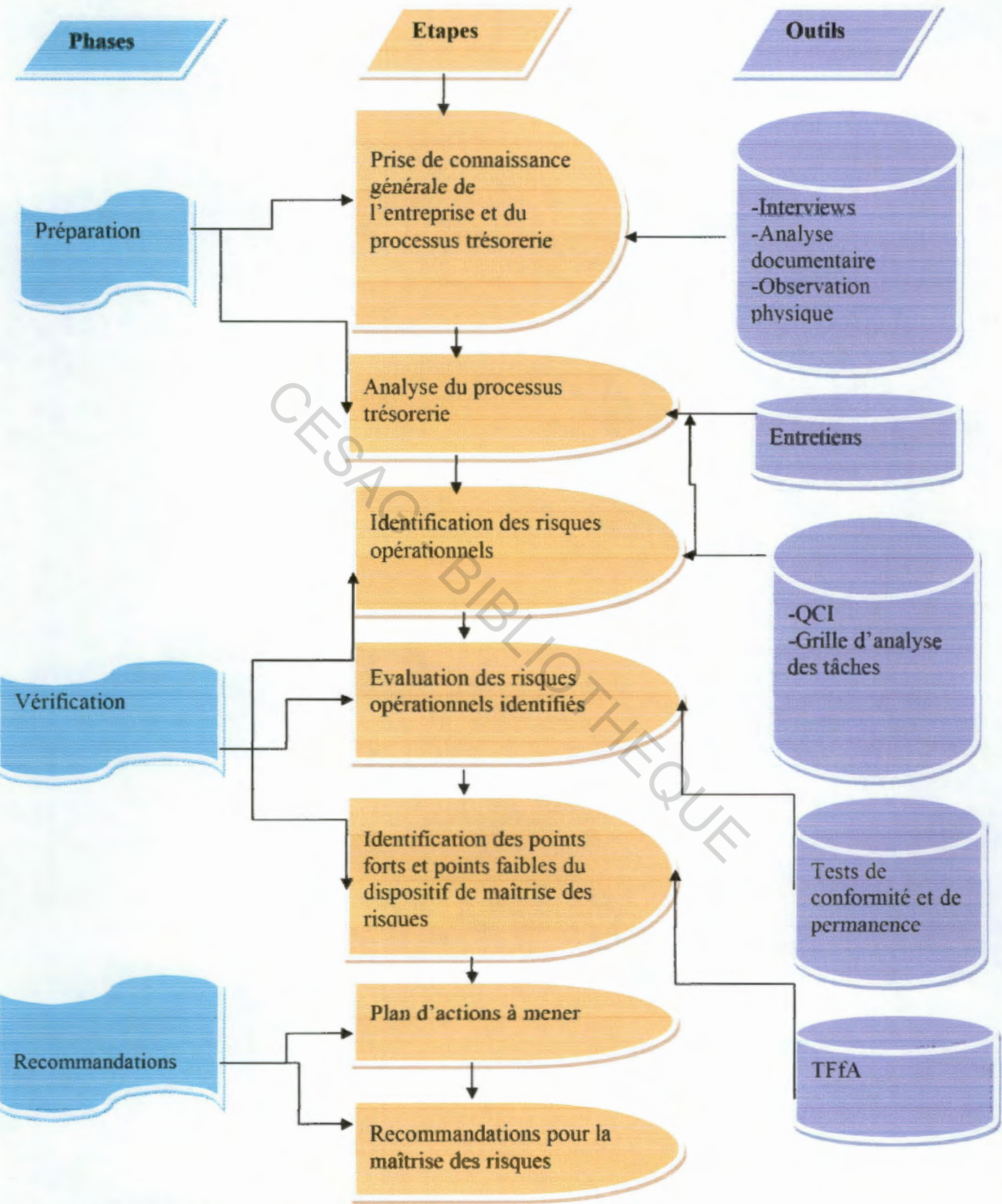
Dans les deux premiers chapitres de notre étude, nous avons présenté à travers la revue de la littérature le processus trésorerie ainsi que la démarche de maîtrise des risques opérationnels qui y sont attachés. Nous présenterons dans ce chapitre, la méthodologie de recherche que nous allons adopter et le modèle d'analyse et les outils de collecte des données pour la maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie.

3.1. Modèle d'analyse

Selon JIMENEZ & al (2007 :55) « un modèle est une représentation schématique de tout ou partie de l'entreprise dans un langage de représentation approprié ». Pour notre cas, il s'agit du modèle de la démarche qui nous conduira à la maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie. A cet effet nous utiliserons l'approche par les risques car étant conceptuellement plus simple et logique.

Notre démarche est composée de trois phases principales lesquelles comprennent huit étapes. La première phase est celle de préparation, qui consiste à la prise de connaissance de l'entreprise et du processus trésorerie ainsi que l'analyse de ce processus. La deuxième phase est celle de vérification et sera axée sur : l'identification des risques opérationnels, l'évaluation des risques opérationnels identifiés, l'identification des points forts et des points faibles du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie. La dernière phase est celle des recommandations et concerne essentiellement les actions à mettre en œuvre face à la qualité des risques et du dispositif de maîtrise ainsi que les recommandations à la direction générale de la société. Cette démarche est illustrée par la figure intitulée modèle d'analyse à la page suivante.

Figure 2: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes

3.2. Outils de collecte et d'analyse des données

Il existe plusieurs outils de collecte et d'analyse des données et tous ne sont pas employés de façon systématique. Il revient à l'auditeur de choisir avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif qu'il veut atteindre. Pour cette raison, nous utiliserons pour notre étude, les outils ci-après :

3.2.1 : Outils de collecte des données

Pour la collecte des données, nous utiliserons les outils ci-dessous :

- **l'observation physique** : c'est le fait d'aller sur le terrain constater la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, un bien, une transaction, des documents, des comportements...) Elle permet d'observer l'exécution des tâches par les différents acteurs du processus afin de mieux s'imprégner de l'activité et de déceler les insuffisances ou dysfonctionnements ;
- **l'analyse documentaire** : elle consiste à prendre connaissance de la documentation de l'entreprise pour comprendre les méthodes et procédures de travail. Elle permet également de s'assurer de la validité des opérations et de révéler les insuffisances ou dysfonctionnements ;
- **l'interview** : elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels. Elle est coopératif, selon RENARD (2010 :336). L'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne, d'après MADERS & MASSELIN (2004 :55). Au cours de notre étude, nous avons organisé des entretiens avec certaines personnes comme l'indique l'annexe 7.

3.2.2. Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront en vue d'une synthèse générale de l'étude analysées par les outils ci-après :

- **la grille de séparation des tâches** : elle permet de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et de justifier les analyses de postes (Cf. annexe 9). C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de base du contrôle interne : « la séparation des tâches ». Ce qui revient à mesurer le travail de chacun pour vérifier le cumul des fonctions incompatibles. Selon RENARD (2006 :347), « elle est la photographie à l'instant T de la répartition de travail ».
- **Le questionnaire de contrôle interne (QCI)** : le QCI est un outil d'appréciation des différents contrôles internes mis en place par l'entreprise conformément aux objectifs poursuivis. Il permet de déceler les forces et faiblesses du dispositif de contrôle interne. Pour mener à bien notre étude, nous élaborerons des QCI que nous présenterons à l'ensemble des acteurs du processus trésorerie afin d'identifier à chaque étape, les dispositifs de contrôle interne mis en place et les risques y attachés (Cf. annexe 8).
- **tests de conformité** : les tests de conformité permettent de s'assurer que la description faite par l'auditeur des procédures de contrôle interne soit par le narratif, soit le par diagramme de circulation ou flow-chart est conforme à la réalité. Dans le cadre de notre étude, nous choisirons au niveau du processus trésorerie, quelques opérations entièrement bouclées pour vérifier par les documents, s'il n'existe pas de rupture ;
- **tests de permanence** : ils permettent de valider ou d'infirmer les forces relevées dans la description des procédures de contrôle interne, c'est-à-dire, vérifier l'application de manière permanente des forces relevées dans les procédures. A cet effet, nous soumettons à un test une opération pour nous assurer de l'applicabilité de la procédure dans le temps.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons décrit la méthodologie ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données qui nous permettront de réaliser notre étude. En effet, ce modèle d'analyse est un gouvernail qui nous permet de conduire la perception que nous avons du processus trésorerie de la SNE.

Nous avons choisi la démarche la plus simple et logique conceptuellement parmi d'autres approches méthodologiques en matière d'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

Les risques opérationnels sont de plus en plus présents dans les entreprises, et la nécessité de leur maîtrise s'impose incontestablement. Devant cette situation, les dirigeants sont appelés à doter leurs organisations de dispositif de maîtrise de risque performant susceptible de contrer la menace des risques. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels devient un enjeu essentiel pour le management des entreprises.

Cette partie consacrée uniquement à la revue de la littérature nous a permis de passer en revue les différents types de risques opérationnels liés au processus trésorerie, aussi bien que les méthodes d'identification et outils d'évaluation utilisés pour leur maîtrise. En outre, nous avons montré au cours de cette première partie que la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise des risques dans l'entreprise est une condition primordiale pour cette maîtrise.

La revue de littérature sur la méthodologie de maîtrise des risques opérationnels liés au processus trésorerie, nous a permis de concevoir notre modèle d'analyse et de sélectionner les outils de collecte des données pour une meilleure application.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Dans la première partie de notre étude, nous avons présenté les grands traits relatifs à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de trésorerie. Dans cette deuxième partie, nous essaierons de l'adapter à un contexte particulier, notamment à la société nationale d'électricité (S.N.E).

Le premier chapitre de cette partie sera consacré à la présentation de l'entreprise, son organisation générale aussi bien que l'organisation administrative, financière et comptable.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le dispositif de maîtrise des risques liés au processus trésorerie mis en place au sein de la S.N.E, et au dernier chapitre, nous ferons le diagnostic de ce dispositif afin de déceler les dysfonctionnements qui pourront en découler, et ensuite élaborer la cartographie des risques opérationnels de ce processus, puis enfin proposer des recommandations susceptibles de maîtriser les risques opérationnels liés au processus trésorerie.

Nous espérons que notre modèle d'analyse décrit au chapitre précédent pourra nous permettre d'atteindre nos objectifs.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SOCIETE NATIONALE D'ELECTRICITE

Introduction

La société nationale d'électricité est un organisme de l'Etat à caractère technique, industriel et commercial doté de la personnalité civile et jouissant d'une autonomie financière dont la gestion est assurée suivant les règles de la comptabilité commerciale.

Nous allons décrire de manière succincte l'évolution de la société nationale d'électricité, ses missions les plus importantes et comment elle est organisée.

4.1. Historique

L'histoire de la SNE découle de la volonté politico-économique du Congo pendant la décennie 1930-1940.

En effet, c'est en pleine colonisation française qu'une société dénommée « Union Electrique d'Outre-Mer » (UNELCO) s'est installée au Congo précisément à Brazzaville. Cette société coloniale avait pour but essentiel la production, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique au profit des usagers. Pour garantir la qualité et assurer la pérennité de fourniture de l'électricité distribuée, UNELCO signe en 1938 un contrat de partenariat avec la société « Force Bas Congo » du Congo Belge. Un câble sous fluvial de 6,6Kv est posé entre Brazzaville et Léopoldville actuellement Kinshasa. Ce câble passait par la « case De Gaulle » à Baongo afin d'assurer la liaison avec la centrale thermique de l'UNELCO située aux environs de l'actuelle gare centrale du chemin de Fer Congo Océan (CFCO).

En 1953, une autre entreprise s'installe au Moyen Congo ; la Société Equatoriale d'Energie Electrique (SEEE) et met en service la centrale hydroélectrique du Djoué. Cette centrale équipée de deux groupes électrogènes de 7,5MW chacun, soit une puissance de 15MW. Dès lors, les activités de l'UNELCO sont réduites à la distribution et à la

commercialisation de l'énergie électrique. Dans le cadre de l'amélioration de la qualité de l'énergie fournie par la « SEEE », en 1953 l'UNELCO signe un contrat de mise en valeur des réserves d'énergie électrique avec la société « Force Bas Congo » qui exploite la centrale hydroélectrique de Zongo d'une puissance de 61MW. Une ligne aérienne de haute tension de trente (30) kV d'une capacité de transit de vingt-deux (22) MW y est conduite.

Le 28 novembre 1958 le Moyen Congo devient la République du Congo. Le 15 août 1960 cette ancienne colonie française obtient son indépendance nationale. En 1964, le Congo opte pour le socialisme scientifique comme voie de développement politique, économique et socioculturel. Sous le régime du socialisme scientifique, l'Etat congolais initie et s'engage dans la nationalisation de nombreuses entreprises et compagnies jadis privées issues de la colonisation. Celles-ci deviennent ainsi des entreprises d'Etat.

La société nationale d'énergie créée le 15 juin 1967 par la loi 06/67 du 15 juin 1967 puis débaptisée en société nationale d'électricité (SNE) par la loi n° 67/84 du 11 septembre 1984, la SNE devient ainsi une entité paraétatique.

4-2. Missions

Les missions essentielles dévolues à la SNE sont les suivantes : produire, transporter, distribuer et commercialiser l'énergie électrique sur l'ensemble du territoire national.

4.3. Activités

Les activités de la SNE sont principalement la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité. A cet effet, la SNE dispose de deux (02) barrages de production d'énergie à savoir : le barrage de MOUKOUKOULOU et celui d'IMBOULOU. A cela s'ajoutent deux (02) centrales électriques notamment la centrale à gaz de Djéno à Pointe-Noire et celle thermique de Brazzaville.

Le courant de Très Haute Tension (THT) produit par ces sources d'énergie est transporté au moyen des pylônes dans les principales villes du pays où sont installés les postes de transformation. La distribution et la commercialisation de l'électricité auprès des usagers se fait en Moyenne Tension (MT) et en Basse Tension (BT).

En outre, la SNE assure l'entretien des barrages et centrales ainsi que du réseau électrique sur toute l'étendue du territoire national. Egalement, elle a le monopole de vente des poteaux et câbles électriques.

4.4. Organisation Administrative et Fonctionnement de la structure

Dans cette partie nous allons décrire l'organisation et le fonctionnement de la SNE.

4.4.1. Organisation administrative de la structure

La SNE est dirigée par un Directeur Général nommé par décret pris en conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle. Le Directeur Général a sous sa direction un secrétariat général et un secrétariat particulier qui servent de canal de transmission des informations internes et externes de l'entreprise. Il a des différents départements qui lui sont rattachés et remplit ses fonctions avec un certain nombre de collaborateurs au statut d'assistants et de conseillers chargés de missions.

A ceux-là, s'ajoutent quatre (04) Directions Centrales ci-après :

- la Direction de la production et du transport ;
- la Direction des ressources humaines et du patrimoine ;
- la Direction financière et comptable ;
- la Direction de la distribution et de la commercialisation.

Sur le plan territorial, la Direction générale dispose de cinq (05) Directions départementales, notamment :

- la Direction départementale de Brazzaville/Pool ;
- la Direction départementale du Kouilou ;
- la Direction départementale du Niari ;
- la Direction départementale de la Bouenza/Lékoumou ;
- la Direction départementale Plateaux/Cuvettes.

En outre, elle dispose également de deux (02) secteurs : le secteur Sangha et le secteur Likouala

L'organigramme en annexe 5 illustre mieux cette organisation.

La SNE est constituée par comité de gestion chargé de suppléer les conseils d'administrations pendant les intersessions dans le cadre de la délégation des pouvoirs. Il comprend un administrateur de chaque institution composant le conseil d'administration : le Directeur Général et le Directeur financier et comptable participent aux délibérations du conseil de gestion avec des voix consultatives. Les attributions des différents départements et directions de la SNE sont décrites comme suit :

La Direction générale

La Direction générale est composée d'un cabinet dont le chef est appelé assistant de Direction. Outre le cabinet, il y a quatre (04) départements rattachés à la Direction générale qui sont :

Le Département Informatique

Il propose la politique informatique de l'entreprise, assure la coordination des projets informatiques retenus dans le schéma de Direction informatique et des activités de centres de traitement informatique basés dans les Directions départementales.

Le Département Contrats et Marchés

Ce département élabore la politique d'approvisionnement en matériel et équipement électronique dans le respect des obligations et exigences des normes de la production, du transport, et de la distribution. Il permet d'assurer une meilleure gestion des installations en préconisant une méthodologie de fourniture sans rupture de stock pour garantir les continuités du service public d'électricité.

Le Département de la sécurité

Il définit la politique sur la sécurité du patrimoine et du personnel dans l'entreprise, oriente à titre préventif en minimisant les sources de dangers et accidents virtuels ou supposés, par la vulgarisation des consignes et mesures de sécurité, par l'éducation du personnel et la protection du patrimoine.

Le Département Audit Interne et Contrôle de Gestion

Il exerce sur tous les plans un contrôle permanent des activités de l'entreprise et fournit une assistance dans le domaine de la gestion. Afin de permettre une exécution optimale des missions de l'entreprise dans le cadre des objectifs fixés par la Direction générale, le département Audit Interne et Contrôle de Gestion met en place les procédures de gestion des structures et veille à leur application.

La Direction de la Production et du Transport

Elle est animée par le Directeur de la production et du transport qui est chargé de :

- produire, transporter à moindre coût l'énergie électrique pour la mettre à la disposition des directions départementales ;
- gérer le parc de production et les réseaux de transport ;
- définir les spécifications, les normes de matériel et les prescriptions en matière d'exploitation, des centrales et de transport.

La Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine

Elle est dirigée par une Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine dont les attributions sont : gérer les ressources humaines et les moyens communs de l'entreprise, bâtir la politique en ressources humaines de l'entreprise, assurer le traitement des dossiers sur le plan juridique et leur suivi.

La Direction Financière et Comptable

Elle est dirigée par un Directeur financier et comptable ayant pour missions : bâtir la politique financière de l'entreprise, assurer le traitement des dossiers sur le plan juridique et leur suivi.

La Direction de la Distribution et de la Commercialisation

Cette Direction est sous la responsabilité du Directeur de la distribution et de la commercialisation qui a pour missions de :

- proposer les stratégies pour développer les ventes et pour assurer le recouvrement des créances ;
- concevoir la doctrine et la politique générale en matière de distribution et de commercialisation notamment en ce qui concerne le renouvellement, le renforcement, le développement des ouvrages de distribution d'une part et les tarifs d'électricité d'autre part ;
- mettre en œuvre toutes les actions concourant à l'amélioration de la qualité et du produit distribué.

Elle comprend deux départements notamment : le département de la distribution et le département de la commercialisation.

4.4.2. Fonctionnement de la structure

En termes de ressources humaines, la SNE regorge près de deux mille (2000) agents sur toute l'étendue du territoire national. Son personnel est constitué des cadres, agents d'exécutions et des ouvriers, la Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine s'occupe de la politique de gestion des ressources humaines et des moyens communs de l'entreprise.

Les recettes de la SNE proviennent principalement de la vente de l'énergie et sont assurées par la Direction de la Distribution et de la Commercialisation qui s'occupe de la

vente et du recouvrement des créances. La SNE compte près de 152 000 abonnés sur toute l'étendue du territoire national.

Le financement des dépenses est assuré en grande partie par le produit des ventes de l'énergie. Mais la SNE bénéficie d'un soutien financier de la part de l'Etat notamment dans le paiement de la dette de l'énergie importée de la République Démocratique du Congo. Toutefois, les dépenses sont effectuées par la Direction Financière et Comptable qui s'occupe de la gestion de la trésorerie.

A cet effet, le Chef de service trésorerie est chargé de :

- recevoir chaque matin, les informations issues des encaissements de la veille en provenance des différents centres de distribution de la société ;
- communiquer la situation recueillie des encaissements de la veille, à l'aide d'un tableau, au DFC et /ou au Chef de Département Finances pour leur permettre la prise de décision ;
- recevoir chaque matin, à partir d'un relevé ou d'un extrait de compte la situation des divers comptes bancaires et communiquer au DFC et au Chef de Département Finances ;
- Effectuer la programmation des diverses situations de paiement en instance ;
- Suivre l'exécution du plan de trésorerie arrêté lors de la tenue du comité de gestion ou du comité technique.

Pour mieux comprendre l'organisation de la direction financière et comptable (DFC) de la SNE, nous avons joint en annexe 6 son organigramme.

La Direction de la Production et du Transport est une Direction technique qui s'occupe de la production et du transport de l'énergie électrique et la met à la disposition des Directions Départementales. La production nationale de l'énergie se présente comme suit :

- barrage de MOUKOUKOULOU : 74 MWH
- Barrage d'IMBOULOU : 120 MWH
- Centrale à gaz de Djéno : 300 MWH
- Centrale thermique de Brazzaville : 32 MWH

4.5. Organisation du système d'information financière et non financière

Le système d'information de la SNE est informatisé à un taux plus ou moins élevé. L'entreprise utilise pour sa gestion de l'information plusieurs logiciels. On y trouve des logiciels tels que GDC pour la gestion de la clientèle, SAGE SAARI pour la comptabilité et GRH pour la gestion du personnel et de la paie. A noter que la SNE ne dispose pas de logiciel de gestion de la trésorerie.

Certes, il n'existe pas de système intégré d'information, mais le service informatique dispose des données de la plupart des services de sorte qu'il peut gérer les informations à temps réel. Les reportings comptables, financiers et non financiers ne se font pas de manière permanente. Le système comptable utilisé à la SNE est l'OHADA.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu avoir une connaissance plus large de la SNE. Pour cela, nous avons présenté son historique et décrit son organisation pour accomplir ses activités. Nous avons également décrit son fonctionnement et son système d'information.

Toutefois, l'objectif de notre étude étant de mettre en place un dispositif de maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie à la SNE, il sera judicieux de présenter le dispositif de maîtrise des risques existant dans la structure. A cet effet, nous allons décrire les procédures constituant le processus trésorerie.

CHAPITRE V : PRESENTATION DU DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES DU PROCESSUS TRESORERIE DE LA SNE

Introduction

Il est indispensable pour la performance et le bon fonctionnement d'une entreprise, qu'il existe un dispositif qui permette la maîtrise des activités. Ce dispositif se caractérise par la mise en place au sein de l'entité, d'un système d'organisation, de méthodes et de procédures visant à garantir l'atteinte des objectifs et la pérennité de cette dernière.

A cet effet, il est souvent conditionné par l'existence d'un manuel de procédures et d'un système de conservation des données et de documentation. La SNE dispose au niveau du processus trésorerie des procédures ci-dessous :

5.1. Présentation des procédures de contrôle interne de la SNE

La SNE dispose d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables qui date de juin 2007. Ce manuel de procédures qui n'a jamais été vulgarisé est caduc et non actualisé. Ainsi les procédures qui sont décrites, ne reflètent pas vraiment le contenu de ce document. C'est sur la base de l'observation du déroulement des opérations dans l'entreprise que nous avons pu reconstituer les procédures. Nous pouvons distinguer les procédures suivantes :

5.1.1. Les procédures de budgétisation

Le Secrétaire Général rédige la lettre de cadrage en simulant l'objectif général et transmet au Directeur Général pour signature.

Le Directeur Général signe la lettre de cadrage et la fait transmettre aux différents acteurs opérationnels qui sont les Directeurs Centraux, les Directeurs Départements et les Chefs de Secteurs.

Les acteurs opérationnels simulent les objectifs spécifiques de chaque département en rapport avec l'objectif général simulé. Ils transmettent les documents constitutifs à la Direction Financière et Comptable pour analyse.

La DFC analyse la rentabilité des objectifs spécifiques, élabore les hypothèses des charges et analyse les objectifs d'investissements et transmet les documents au comité budgétaire pour coordination et validation des hypothèses et objectifs spécifiques ainsi que les projets d'investissements.

Le comité budgétaire composé des représentants de la direction générale, du Secrétariat Général, de la Direction Financière et Comptable, de la Direction de la Distribution et de la Commercialisation, de la Direction de Production et du Transport et de la Direction des Ressources Humaines et du Patrimoine, procède à la coordination des négociations avec les directions départementales. Il valide les hypothèses et les objectifs spécifiques ainsi que les projets d'investissements et transmet les documents validés au Directeur Général/Secrétaire Général.

Le Secrétaire Général ou le Directeur Général détermine l'objectif général détaillé de l'entreprise et le transmet à toutes les directions et secteurs pour la phase de production du budget.

Après réception du document, les directions départementales, les secteurs et les directions centrales rédigent leurs programmes d'activités, les budgétisent et les transmettent à la DFC pour consolidation.

La DFC fait la synthèse des programmes d'activités budgétisés et produit un projet de budget qu'elle transmet au comité budgétaire pour amendement. A son tour le comité budgétaire amende le projet de budget et le transmet au Directeur Général pour accord.

Après lecture, le Directeur Général donne son accord pour la production du projet de budget et convoque le comité de gestion pour adoption du projet de budget.

Le comité de gestion procède à la négociation plénière, fait des amendements et adopte le budget à soumettre au Conseil d'Administration.

Il faut noter qu'il n'existe pas un budget de trésorerie à la Société Nationale d'Electricité, mais chaque année il est élaboré sur la base des prévisions budgétaires un plan de trésorerie mensuel.

5.1.2. Les procédures d'encaissement

Il existe trois (03) caisses à la SNE dont deux (02) de recettes et une (01) de dépenses. Des deux caisses de recettes, une est clientèle et dépend du Chef d'agence. Cette caisse est chargée d'encaisser tous les paiements relatifs à la consommation d'électricité et aux abonnements. Par contre l'autre caisse est principale et dépend du Directeur Départemental.

Le caissier clientèle reçoit les espèces et chèques des règlements clients en contre partie des reçus de caisse manuels ou informatisés et reverse en totalité les fonds encaissés au caissier principal. En recevant ces fonds, le caissier principal vérifie si l'état d'encaissement correspond aux reçus de caisses préalablement visé par le chargé du portefeuille, établit un état d'encaissement qu'il vise sur la base des reçus de caisse, transmet le dit état au service financier et comptable pour contrôle. Il duplique l'état d'encaissement en trois exemplaires qu'il répartit comme suit : un exemplaire au SFC, un exemplaire au Directeur Départemental et un exemplaire servant de souche pour classement.

Sur instructions du DFC, le caissier principal reverse en totalité les fonds encaissés et chèques dans les comptes bancaires en contrepartie du bordereau de versement ou reverse les espèces à la caisse d'exploitation pour les urgences et ventile le bordereau de versement comme suit : une copie au SFC, une copie pour classement.

5.1.3. Les procédures de décaissement

Le Chef de service trésorerie programme les paiements en tenant compte des pièces justificatives, contrôlées et approuvées respectivement par le DFC et le DG. Après accord du

DG, la demande d'approvisionnement de la caisse d'exploitation accompagnée des pièces justificatives est renvoyée au service trésorerie qui, établit le titre de paiement à l'ordre du caissier, le soumet à la signature du DFC et du DG.

Le titre de paiement signé est remis au caissier bénéficiaire pour encaissement. Les fonds encaissés sont constatés à la caisse par la création le même jour d'une pièce d'encaissement visée conjointement par le caissier bénéficiaire et le Chef de service trésorerie. Le caissier bénéficiaire procède au paiement des pièces programmées, regroupe après paiement toutes les pièces justificatives (demande d'approvisionnement, pièce d'encaissement, bon de commande, bon de livraison, bon de réception et factures) et les transmet à la comptabilité pour saisie. Tous les paiements internes sont effectués uniquement par caisse. La procédure que nous venons de décrire, concerne le paiement par caisse.

En matière de paiement par chèque, virement ou effets, le DFC ou le Chef de service financier et comptable transmet la liasse (facture, bon de commande, bon de livraison, bon de réception, grand-livre du fournisseur), accompagnée du titre de paiement et de la lettre de règlement au DG pour signature.

Après signature, la lettre de règlement et le titre de paiement sont enregistrés au secrétariat du DG, qui assure la remise des titres de paiement aux bénéficiaires. Toutes les factures fournisseurs de plus de cent mille (100.000) francs CFA sont payées par chèque ou virement bancaire. Le service trésorerie enregistre les factures payées avant de les transmettre aux services budget et comptabilité pour traitement.

5.1.4. Les procédures de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Le Chef de service comptabilité générale reçoit par le truchement du Chef de Département comptabilité, les pièces de caisse et de banque en provenance du service trésorerie et les impute conformément au plan comptable en vigueur dans l'entreprise. Il transmet les documents à la Division comptabilité de trésorerie pour saisie. A cet effet, le service de comptabilité est doté du logiciel SAGE SAARI pour une rapidité dans le traitement des opérations.

Une fois la saisie effectuée, le Chef comptable vérifie l'exactitude des opérations et corrige les erreurs le cas échéant avant de procéder à leur validation. Compte tenu de la défaillance du matériel informatique, les opérations de saisie ne se font pas au jour le jour comme il se devait. Cette situation ne permet pas la production des états financiers annuels de l'entreprise dans les meilleurs délais.

5.1.5. Les procédures de suivi des comptes de liaison

A chaque clôture de l'exercice comptable, le Chef de Division comptabilité de trésorerie sur la base de la balance générale, fait le point de la situation des comptes de liaison et rend compte au Chef de service comptabilité générale.

Les comptes de liaison n'ayant pas été soldés feront l'objet d'une analyse minutieuse, suivi de la recherche des supports qui ont servi au décaissement et à la réception des fonds d'un compte à un autre. Les comptes de virement internes non soldés et non justifiés prouvent un détournement de fonds de l'entreprise au profit d'un compte de trésorerie.

5.1.6. Les procédures de contrôle des avoirs en caisse et dans les banques

Au niveau de la caisse, le contrôle des avoirs se fait par le contrôle physique des espèces et chèques en caisse. Les contrôles de caisse se font chaque fin du mois selon le programme d'activités du département audit interne.

A l'issue de chaque contrôle de caisse, un procès-verbal dans lequel figurent le billettage, les chèques et les valeurs de caisse est établi et signé par les deux parties à savoir le caissier et les auditeurs internes ayant participé au contrôle.

Au niveau des banques, le contrôle des avoirs se fait en rapprochant les relevés bancaires avec les états de rapprochement bancaires, pour vérifier les écarts entre la comptabilité et la banque. Ce contrôle est programmé chaque fin du mois et permet à partir du pointage de déceler les suspens au niveau de la banque et de l'entreprise.

A l'issue de chaque contrôle des comptes bancaires, un rapport est établi et adressé au DFC pour signifier les écarts constatés, afin que les solutions soient apportées.

Au cours de notre stage à la SNE, nous avons effectué des tests de conformité et de permanence, pour s'assurer que les procédures telles qu'elles nous ont été décrites sont véritablement appliquées et sont en rapport avec l'activité de trésorerie.

Pour effectuer les tests de conformité et de permanence, nous avons sélectionné par sondage, un échantillon de dix-huit factures et de quinze mandats de paiement. Ceci dans le but d'attester que toutes les vérifications étaient faites avant les paiements. Les résultats de ces tests de conformité se trouvent en annexe 10 et 11.

Remarque : Pour des raisons de confidentialité, les références des factures et des mandats ont été changées.

Conclusion

Notre séjour à la Société Nationale d'Electricité, nous a permis de comprendre le fonctionnement des directions et services concernés par le processus de trésorerie de cette entreprise. Ainsi, la description des procédures que nous avons faite nous permet de dégager les risques opérationnels auxquels est exposée la trésorerie de la SNE.

A cet effet, nous allons analyser dans le chapitre suivant, les procédures opérationnelles d'exécution des tâches. La SNE est exposée à des risques dont les conséquences peuvent parfois passer inaperçues. Il convient d'analyser les procédures et d'identifier ces risques. Pour cela, nous allons évaluer, hiérarchiser et mesurer ces risques afin d'avoir une cartographie des risques qui puisse être d'une grande utilité.

CHAPITRE VI : PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU PROCESSUS DE TRESORERIE DE LA SNE

Introduction

A la suite de la présentation de la SNE, nous constatons que comme toutes les autres entreprises, elle est exposée aux risques qui peuvent affecter à des degrés divers, ses objectifs, ses ressources et son image. Ces risques sont très souvent liés aux procédures, au système d'information, aux personnels ou autres événements externes à l'entreprise.

Cependant, ces préoccupations peuvent être résolues par le biais de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Ainsi, la cartographie des risques est une démarche qui se penche sur la manière dont est organisé le travail en entreprise.

En effet, la cartographie des risques permet de prévoir et d'anticiper les événements indésirables afin de relever les défis d'un environnement changeant et complexe. L'élaboration de la cartographie va se faire en deux étapes. D'abord, il faut appréhender les risques en les identifiant, les analysant, les évaluant et les hiérarchisant. Ensuite, il faut formaliser ces risques dans un tableau ou une carte et proposer un plan d'action qui vise à la maîtrise des opérations de l'entreprise.

6.1. Les étapes de la démarche de la cartographie des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE

A travers cette phase, nous allons appréhender au mieux les risques opérationnels qui entourent l'activité de trésorerie et constituent une menace pour la SNE.

6.1.1. Analyse et identification des risques opérationnels de trésorerie.

L'impact du risque représente les conséquences qu'il engendre sur les procédures une fois que sa survenance est effective. L'identification des risques se fera par rapport aux

procédures opérationnelles de la SNE décrites précédemment. La démarche consiste à analyser et identifier les risques liés aux procédures de budgétisation, d'encaissement, de décaissement, de comptabilisation, de suivi des comptes de liaison et de contrôle des avoirs en caisse et en banque. Pour cela, il faut :

- décomposer en tâches toutes les activités contenues dans chaque procédure ;
- estimer pour chacune d'elles les risques opérationnels ;
- indiquer pour chacune l'impact opérationnel ;
- rappeler le dispositif de contrôle interne pour chaque risque ;
- s'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle interne pour risque.

6.1.1.1. Analyse et identification des risques liés à la procédure de budgétisation

Les directives d'élaboration du budget des activités de la SNE sont souvent données à temps, à travers la lettre de cadrage du Directeur Général. Mais l'élaboration du budget se fait en retard à cause de l'indisponibilité de certains responsables opérationnels. En outre, l'état des lieux relatif au renouvellement et à la modernisation des équipements est parfois effectué en l'absence de certaines données. Ces retards rendent difficile la prise de décision concernant le programme d'investissement de l'entreprise.

En ce qui concerne le budget de fonctionnement, les directives tardent à être respectées par certains responsables opérationnels qui justifient mal ou insuffisamment les moyens sollicités pour atteindre leurs objectifs. Le plus souvent, les tableaux qui mettent en évidence l'adéquation des objectifs avec les programmes d'activités ne sont pas toujours cohérents.

En effet, la corrélation entre les composantes des tableaux et les détails des moyens décrits sur les fiches budgétaires n'est pas précisée. Toutefois, l'élaboration de ces tableaux oblige les responsables opérationnels concernés à étaler l'ensemble des activités de leurs entités, à les organiser par période et à les valoriser.

Après l'examen du projet de budget par la Direction Générale, des observations sont émises et transmises à la DFC pour effectuer la synthèse. A ce niveau, il peut arriver que les

compléments d'informations demandés ne soient fournis dans les délais et retardent la tenue du comité budgétaire.

Pour cette raison, les moyens affectés à certains centres de responsabilité deviennent problématiques, car leur appréciation manque souvent d'objectivité. Face à cela, les responsables du budget sont confrontés aux dilemmes d'affecter des ressources en fonction des informations disponibles et le risque de mettre l'activité en péril. En général, les décisions prises concernant le budget de fonctionnement se réfèrent d'abord aux réalisations les plus récentes et ensuite suivant le rythme de consommation des dotations des ressources allouées par la Direction Générale aux différents centres de responsabilité. Le tableau ci-dessous nous permet de résumer les risques liés à la procédure de budgétisation des activités.

Tableau 2: Identification des risques liés à la budgétisation des activités

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Etat des lieux relatif au renouvellement et à la modernisation des équipements	-Mauvaise évaluation des besoins en équipement	-Mauvais rendement	-Faire des vérifications régulières des équipements	Non
Consultation auprès des fournisseurs pour l'estimation des investissements	-Matériels non conforme -Dépenses fictives	-Informations non fiables -Objectifs non atteints	-Contrôler et vérifier les commandes faites -Faire une séparation des tâches et fonctions incompatibles	Non Oui
Fixation des prévisions de charges et produits	-Non-respect des directives -Mauvaise évaluation des prévisions	-Objectifs mal définis -Fausses prévisions	-Bonne connaissance des objectifs fixés -Se baser sur les réalisations concrètes pour faire des prévisions	Non Oui
Etablissement des budgets des différents centres	-Mauvaise répartition du budget -Information inexacte	-Ecart considérable -Mauvaise exécution du budget	-Faire des vérifications après établissement du budget -Mettre à la disposition des centres des maquettes du budget	Oui Non

Source : Nous même

Tableau 2 : Identification des risques liés à la budgétisation des activités (suite 1 et fin)

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Transmission des budgets des différents centres pour consolidation	-information erronée	-Budget pas fiable	-Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant consolidation	Oui
	-Non-conformité des budgets	-Ecart important	-Responsabiliser des personnes compétentes pour élaborer les budgets	Non
	-Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	-Budget pas fiable	-Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant consolidation	Oui
Présentation du budget pour adoption par le conseil d'administration	-Adoption d'un budget non fiable	-Objectifs commerciaux non respectés	-Faire participer tous les responsables des centres à l'arbitrage budgétaire	Non

Source : Nous même

6.1.1.2. Analyse et identification des risques liés à la procédure d'encaissement

Le sondage de quelques factures payées nous a permis de nous rendre compte des omissions par le caissier de l'enregistrement informatique de certains paiements. Cette

situation est fréquente lorsque le paiement a été fait manuellement. Ceci peut entraîner un détournement de fonds par le caissier. Ces risques sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Identification des risques liés à la procédure d'encaissement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception des espèces	-Malversation -Détournement des fonds -vol des fonds -Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	-Perte d'information -Information non fiable -Information erronée	-Enregistrement immédiat -Contrôle inopiné de la caisse -Remise en banque des fonds dans un bref délais -Rapprochement entre le journal de caisse et les pièces de recettes	Oui Non Non Non
Réception des chèques	-Détournement des chèques -Vol des chèques -Falsification des chèques	-Perte d'information -Perte de ressources -Information erronée	-Faire des copies dès réception -Enregistrement immédiat -Dépôt immédiat en banque	Oui Oui Non
Traitement des chèques et émission des bordereaux de remise à l'encaissement	-Fraude et détournement de fonds -Vol -Signature par des personnes non autorisées	-Information non fiable -Perte d'information	-Remise journalière en banque des chèques -Pointage -Rapprochement entre chrono arrivé et enregistrement comptable -Validation par le supérieur hiérarchique	Non Non Non Oui
Envoi des chèques à la banque	-Détournement -Vol	-Information erronée	-Contrôle des remises en banque par des bordereaux de réception de fonds -Vérification régulière des relevés bancaires	Oui Non

Source : Nous-mêmes

6.1.1.3. Analyse et identification des risques liés à la procédure de décaissement

Concernant la procédure de décaissement, nous avons constaté que la majorité des décaissements se font par chèque ou virement bancaire. Toutefois, certains paiements comme les frais de pharmacie du personnel, les frais de mission, les salaires des tâcherons, les factures fournisseurs inférieures à cent mille (100.000) francs CFA et les dotations pour le fonctionnement des centres de responsabilité se font en espèces.

A cet effet, la caisse d'exploitation est donc approvisionnée en fonction des besoins. Le caissier a l'obligation de contrôler et d'arrêter la caisse tous les jours et d'envoyer les supports à la comptabilité pour traitement. Les risques liés à la procédure de décaissement se résument dans le tableau suivant :

Tableau 4: Identification des risques liés à la procédure de décaissement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Enregistrement des factures à la réception	-Perte de facture -Fraude sur facture	-Perte d'information -Information non fiable	-Faire une copie des factures, les numéroté et apposer le cachet « original » sur l'original et « duplicata » sur les copies -Enregistrement des factures aussitôt reçues	-Non Oui
Certification des factures	-Facture non-conforme	-Information non fiable	-Tampex de certification sur la facture	Non
Vérification de la liasse (facture, bon de commande, bon de livraison, bon de réception)	-Facture fictive -Facture non-conforme au bon de commande et au bon de livraison	-Système non fiable -Information non fiable	-Rapprochement entre les pièces justificatives -Responsabiliser une personne pour vérifier la liasse	Oui -Oui

Source : Nous même

Tableau 4 : Identification des risques liés à la procédure de décaissement (suite 1 et fin)

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Autorisation des dépenses	-paiements fictifs -Détournement -Règlement sur la base de fausses pièces	-Dépenses démesurées -Ecart important -Information erronée -Information erronée -Perte de fonds	-Visa d'autorisation des personnes habilitées et désignées d'avance -Réunir les pièces justificatives validées avant paiement -Vérifier l'authenticité des pièces avant paiement	Oui Oui Non
Paieement des factures	-Double paiement -Paieement fictif -Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	-Perte de capitaux -Dépenses démesurées -Information non fiable	-Payer sur la base de la facture originale -Apposer le cachet « payé » sur la facture -Vérifier les visas d'autorisation des personnes habilitées -Rapprochement entre le journal de caisse et les pièces de dépenses	Non Oui Non Oui
Emission des chèques	-Chèques fictifs -Détournement des chèques -Falsification des chèques -Règlement après échéance	-Perte de capitaux -Perte de capitaux -Information erronée -Système non fiable	-Co-signature par deux responsables -Cu-signature par deux responsables -Confier les tâches de préparation et de remise de chèques à deux personnes distinctes -Co-signature par deux responsables	Oui Oui Oui Oui

Source : Nous-mêmes

6.1.1.4. Analyse et identification des risques liés à la procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Cette analyse nous a permis de déceler les risques pouvant avoir un impact sur les activités de comptabilisation des opérations de trésorerie. Ces risques empêchent l'atteinte des objectifs relatifs à la comptabilisation des mouvements de trésorerie de l'entreprise. Les risques liés à la comptabilisation sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 5: Identification des risques liés à la procédure de comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Réception des pièces de caisse et de banque	-Retard dans la réception des pièces -Pièces non reçues	-Comptabilité non à jour -Perte d'information	-Responsabiliser une personne pour la réception des pièces -Tenir un registre courrier arrivé	Oui Non
Contrôle des pièces de caisse et de banque	-Manque de contrôle de conformité -Fraude -Erreur	-Ecart important -Information non fiable et erronée	-Rapprochement pièces/cahier de transmission	Non
Imputations comptables	-Mauvaise imputation -Omission d'imputation	-Information erronée -perte d'information	-Rapprochement imputations/plan comptable -Désigner certaines personnes pour les imputations	Non Oui
Comptabilisation des pièces (saisie)	-Omission de comptabilisation -Fraude de comptabilisation -Retard de saisie	-Perte d'information -Information erronée -Comptabilité non à jour	-Tampon de confirmation -Rapprochement journal/pièces -Enregistrement journalier des pièces	Non Oui Non
Contrôle des enregistrements	-Absence de contrôle -Enregistrement non exhaustif	-Information non fiable	-Contrôle du supérieur hiérarchique	Oui Non

Source : Nous-mêmes

6.1.1.5. Analyse et identification des risques liés à la procédure de contrôle des avoirs en caisse et en banque.

Elle permet d'identifier les risques susceptibles d'affecter les activités de contrôle des avoirs en caisse et en banque. Les risques relatifs à la procédure de contrôle des avoirs en caisse et en banque sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 6: Identification des risques liés à la procédure de contrôle des avoirs en caisse et en banque

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Contrôle des avoirs en caisse	-Détournement de caisse	-perte de capitaux	-Contrôle inopiné	Non
	-Non détection d'écarts de caisse	-Information non fiable	-Rapprochement grand-livre/brouillards de caisse	Non
	-Collusion entre caissier et contrôleur	-Information erronée	-Séparation de tâches caissier et de contrôleur	Oui
Contrôle des avoirs en banque	-Détournement des avoirs en banque	-Perte de capitaux	-Etablir régulièrement les états de rapprochement bancaire	Non
	-Falsification des états de rapprochement	-Information erronée	-Validation des états de rapprochement par le DFC	Non
	-Maintien d'un montant important de suspens	-Perte de capitaux	-Apurement des suspens chaque mois	Non

Source : Nous-mêmes

6.1.2. Identification des points forts et points faibles du dispositif et évaluation des risques identifiés

Les informations recueillies à partir de l'utilisation des outils tels que le QCI (Cf. annexe 8), l'analyse de l'organigramme, la grille de séparation de tâches (Cf. annexe 9 et différents tests (Cf. annexes 10 et 11), comme nous le montrent les annexes cités , nous ont permis de noter la présence des dispositifs de maîtrise des risques à la SNE.

En effet, l'identification des risques fait suite à l'évaluation et l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en place pour leur couverture. A propos de notre étude, l'évaluation qualitative approximative sera retenue pour évaluer les risques et la qualité du contrôle interne. Ainsi, comme évoqué dans la revue de la littérature, elle résulte d'une combinaison de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque

La probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle mis en place. Partant de cela, plus la qualité du dispositif est élevée, moindre est la fréquence de réalisation du risque et vice-versa.

En effet, l'appréciation de la qualité de maîtrise des risques passe par le test d'existence, de permanence et le questionnaire de contrôle interne. Cependant, cette appréciation tient compte de l'environnement, du management et de l'organisation de l'entreprise, du système d'information, de la supervision des moyens et des procédures. L'échelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 7: Echelle d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques et d'évaluation de la probabilité de réalisation

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Cote	Catégorie	Description
1	Inexistante	Il n'existe pas de mesure de contrôle	5	Extrême	Environnement extrêmement vulnérable, sûrement à court ou moyen terme
2	Insuffisante	Il existe des mesures de contrôle, mais elles présentent des insuffisances de conception et d'application qu'il faut revoir dans le très court terme	4	Forte	Forte chance que le risque se produise, certainement un jour ou l'autre
3	Passable	Il existe des mesures de contrôle, de conception et d'application moyenne à revoir dans le moyen et le long terme	3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
4	Acceptable	Il existe des mesures de contrôle dont la conception et l'application présentent des insuffisances mineures	2	Modéré	Environnement peu vulnérable, peu de chance que le risque se produise
5	Appropriée	Il existe des mesures de contrôle, bien conçues et bien appliquées	1	Faible	Raisonnement impossible

Source : nous-mêmes

A partir des tests de permanence et de conformité, nous avons dégagé la probabilité de survenance des risques du processus trésorerie de la SNE dans le tableau suivant :

Tableau 8: Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
1. Mauvaise évaluation des besoins en matériels	3	Passable	2	Modéré
Matériels non conforme	4	Acceptable	3	Moyenne
Dépenses fictives	4	Acceptable	2	Modéré
4. Non respect des directives	2	Insuffisante	3	Moyenne
5. Mauvaise évaluation des prévisions	3	Passable	2	Modéré
6. Mauvaise répartition du budget	4	Acceptable	1	Faible
7. Information inexacte	3	Passable	3	Moyenne
8. information erronée	3	Passable	3	Moyenne
9. Non-conformité des budgets	4	Acceptable	1	Faible
10. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Acceptable	3	Moyenne
11. Adoption d'un budget non fiable	4	Acceptable	2	Modéré
12. Malversation	5	Insuffisante	3	Moyenne
13. Détournement des fonds	5	Insuffisante	3	Moyenne
14. Vol	5	Insuffisante	3	Moyenne
15. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Passable	2	Modéré
16. Détournement des chèques	5	Appropriée	1	Faible
17. Vol des chèques	5	Appropriée	1	Faible
18. Falsification des chèques	5	Appropriée	1	Faible
19. Fraude et détournement de fonds	5	Insuffisante	3	Moyenne
20. Signature par des personnes non autorisées	5	Appropriée	3	Moyenne

Source : nous-mêmes

Tableau 8 : Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE (suite 1)

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
21. Perte de facture	4	Acceptable	2	Modéré
22. Fraude sur facture	4	Acceptable	2	Modéré
23. Facture non conforme	3	Passable	2	Modéré
24. Facture fictive	4	Acceptable	2	Modéré
25. Facture non-conforme au bon de commande et au bon de livraison	3	Passable	2	Modéré
26. Paiement fictif	4	Acceptable	3	Moyenne
27. Règlement sur la base de fausses pièces	3	Passable	2	Modéré
28. Double paiement	4	Acceptable	3	Modéré
29. Bons de caisse non régularisés	4	Acceptable	3	Modéré
30. Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	4	Acceptable	5	Extrême
31. Chèques fictifs	4	Acceptable	3	Moyenne
32. Retard dans la réception des pièces	5	Appropriée	3	Moyenne
33. Pièces non reçues	4	Acceptable	3	Moyenne
34. Manque de contrôle de conformité	3	Passable	2	Modéré
35. Mauvaise imputation	4	Acceptable	2	Modéré
36. Omission d'imputation comptable	5	Appropriée	3	Moyenne

Source : nous-mêmes

Tableau 8 : Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité d'occurrence des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE (suite 2 et fin)

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
37. Omission de comptabilisation	3	Passable	2	Modéré
38. Fraude de comptabilisation	4	Acceptable	3	Moyenne
39. Retard de saisie	4	Acceptable	4	Forte
40. Absence de contrôle des enregistrements	3	Passable	3	Moyenne
41. Enregistrement non exhaustif des recettes et dépenses	4	Acceptable	5	Extrême
42. Détournement de caisse	4	Acceptable	4	Forte
43. Non détection d'écarts de caisse	4	Acceptable	5	Extrême
44. Collusion entre caissier et contrôleur	4	Acceptable	3	Moyenne
45. Détournement des avoirs en banque	5	Insuffisante	3	Moyenne
46. Falsification des états de rapprochement bancaire	3	Passable	4	Forte
47. Maintien d'un montant significatif des suspens dans les états de rapprochement bancaire	4	Acceptable	4	Forte

Source : nous-mêmes

6.1.2.2. Evaluation de l'impact du risque

A ce niveau, la cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. Ainsi, elle consiste à connaître tout d'abord les conséquences potentielles en cas de survenance du risque puis à déterminer le niveau le niveau d'impact.

Tableau 9: Echelle d'évaluation de l'impact du risque

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et informations produites
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens

Source : nous-mêmes

Les impacts potentiels des différents risques de trésorerie sont présentés sur le tableau suivant :

Tableau 10: Evaluation de l'impact des risques à la SNE

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
1. Mauvaise évaluation des besoins en matériels	3	Modéré	Objectifs non atteints
Matériels non-conforme	4	Majeur	Objectifs non atteints
Dépenses fictives	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
4. Non-respect des directives	5	Catastrophique	Objectifs non atteints
5. Mauvaise évaluation des prévisions	3	Modéré	Objectifs non atteints
6. Mauvaise répartition du budget	5	Catastrophique	Objectifs non atteints
7. Information inexacte	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
8. information erronée	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
9. Non-conformité des budgets	4	Majeur	Objectifs non atteints
10. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Majeur	Objectifs non atteints
11. Adoption d'un budget non fiable	5	Catastrophique	Objectifs non atteints
12. Malversation	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
13. Détournement des fonds	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
14. Vol	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
15. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	4	Majeur	Atteinte au principe d'exhaustivité
16. Détournement des chèques	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
17. Vol des chèques	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
18. Falsification des chèques	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
19. Fraude et détournement de fonds	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
20. Signature par des personnes non autorisées	5	Catastrophique	Engagement des dépenses non-conforme
21. Perte de facture	4	Majeur	Baisse de la crédibilité
22. Fraude sur facture	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
23. Facture non-conforme	4	Majeur	Engagement des dépenses non-conforme
24. Facture fictive	4	Majeur	Baisse de la crédibilité

Source : nous-mêmes

Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques à la SNE (suite 1)

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
25. Facture non-conforme au bon de commande et au bon de livraison	4	Majeur	Engagement des dépenses non-conformes
26. Paiement fictif	4	Majeur	Baisse de la crédibilité
27. Règlement sur la base de fausses pièces	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
28. Double paiement	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
29. Bons de caisse non régularisés	3	Modéré	Atteinte au patrimoine
30. Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	4	Majeur	Atteinte au principe d'exhaustivité
31. Chèques fictifs	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
32. Retard dans la réception des pièces	3	Modéré	Comptabilité non à jour
33. Pièces non reçues	5	Catastrophique	Pas d'états financiers annuels
34. Manque de contrôle de conformité	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
35. Mauvaise imputation comptable	4	Majeur	Etats financiers erronés
36. Omission d'imputation comptable	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
37. Omission de comptabilisation	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
38. Fraude de comptabilisation	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
39. Retard de saisie	3	Modéré	Comptabilité non à jour
40. Absence de contrôle des enregistrements	4	Majeur	Etats financiers erronés
41. Enregistrement non exhaustif des recettes et dépenses	4	Majeur	Atteinte au principe d'exhaustivité
42. Détournement de caisse	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
43. Non détection d'écarts de caisse	3	Modéré	Objectifs non atteints

Source : nous-mêmes

Tableau 10 : Evaluation de l'impact des risques à la SNE (suite 2 et fin)

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
44. Collusion entre caissier et contrôleur	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
45. Détournement des avoirs en banque	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
46. Falsification des états de rapprochement bancaire	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
47. Maintien d'un montant significatif des suspens dans les états de rapprochement bancaire	3	Modéré	Objectifs non atteints

Source : nous-mêmes

6.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE

La hiérarchisation des risques constitue une étape intermédiaire entre les évaluations et l'établissement de la matrice. Les différentes probabilités et impacts des risques ayant été déterminés, il convient de mettre en évidence le niveau d'importance des risques.

En effet, l'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et le hiérarchiser dans le but de connaître les risques majeurs ou les plus importants qui peuvent influencer sur l'atteinte des objectifs.

6.1.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

Le classement des risques opérationnels selon la probabilité d'occurrence se fait de manière décroissante. Ainsi, les risques sont présentés à travers une catégorie qui va de « Extrême » à « Faible » dans le tableau suivant :

Tableau 11: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
30. Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	5	Extrême
41. Enregistrement non exhaustif des recettes et dépenses	5	Extrême
43. Non détection d'écarts de caisse	5	Extrême
39. Retard de saisie	4	Forte
42. Détournement de caisse	4	Forte
46. Falsification des états de rapprochement bancaire	4	Forte
47. Maintien d'un montant significatif des suspens dans les états de rapprochement bancaire	4	Forte
1. Matériels non-conforme	3	Moyenne
4. Non respect des directives	3	Moyenne
7. Information inexacte	3	Moyenne
10. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	3	Moyenne
12. Malversation	3	Moyenne
15. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	2	Modéré
21. Perte de facture	2	Modéré
22. Fraude sur facture	2	Modéré
23. Facture non-conforme	2	Modéré
24. Facture fictive	2	Modéré
28. Double paiement	2	Modéré
34. Manque de contrôle de conformité	2	Modéré
35. Mauvaise imputation	2	Modéré
37. Omission de comptabilisation	2	Modéré
4. Non respect des directives	1	Faible
16. Détournement des chèques	1	Faible
17. Vol des chèques	1	Faible
18. Falsification des chèques	1	Faible
5. Mauvaise répartition du budget	1	Faible

Source : nous-mêmes

6.1.3.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

La hiérarchisation des risques selon leur impact se présente aussi de manière décroissante dans le tableau suivant

Tableau 12: Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risques	Cote	Catégorie
4. Non-respect des directives	5	Catastrophique
6. Mauvaise répartition du budget	5	Catastrophique
11. Adoption d'un budget non fiable	5	Catastrophique
12. Malversation	5	Catastrophique
13. Détournement des fonds	5	Catastrophique
14. Vol	5	Catastrophique
16. Détournement des chèques	5	Catastrophique
17. Vol des chèques	5	Catastrophique
19. Fraude et détournement de fonds	5	Catastrophique
20. Signature par des personnes non autorisées	5	Catastrophique
33. Pièces non reçues	5	Catastrophique
Matériels non-conforme	4	Majeur
Dépenses fictives	4	Majeur
9. Non-conformité des budgets	4	Majeur
10. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Majeur
15. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	4	Majeur
18. Falsification des chèques	4	Majeur
21. Perte de facture	4	Majeur
22. Fraude sur facture	4	Majeur
23. Facture non-conforme	4	Majeur
24. Facture fictive	4	Majeur
25. Facture non-conforme au bon de commande et au bon de livraison	4	Majeur
26. Paiement fictif	4	Majeur
30. Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	4	Majeur
31. Chèques fictifs	4	Majeur
35. Mauvaise imputation comptable	4	Majeur
36. Omission d'imputation comptable	4	Majeur
37. Omission de comptabilisation	4	Majeur

Source : nous-mêmes

Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leur impact (suite 1 et fin)

Risques	Cotes	Catégorie
38. Fraude de comptabilisation	4	Majeur
40. Absence de contrôle des enregistrements	4	Majeur
41. Enregistrement non exhaustif des recettes et dépenses	4	Majeur
42. Détournement de caisse	4	Majeur
44. Collusion entre caissier et contrôleur	4	Majeur
45. Détournement des avoirs en banque	4	Majeur
46. Falsification des états de rapprochement bancaire	4	Majeur

Source : nous-mêmes

6.2. Le plan d'action

Il s'agit de présenter la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie et d'établir des plans d'actions afin d'améliorer la maîtrise des risques opérationnels liés à l'activité de trésorerie de la SNE.

6.2.1. Elaboration de la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE

La cartographie est à la fois un outil de mesure mais aussi un élément central du processus de management de l'entreprise. Son illustration dépend de la probabilité de survenance du risque et du dispositif de contrôle interne mis en place.

Après l'évaluation des risques, il est judicieux de déterminer le niveau de risque que l'on juge souhaitable et dont il est possible de tenir compte dans le dispositif de contrôle interne en place. L'évaluation des risques nous permet de dresser la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie ci-après :

6.2.2. Analyse de la matrice

Nous allons d'abord analyser la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie ensuite établir un plan d'action de maîtrise de ces risques et enfin formuler des recommandations.

6.2.2.1. Analyse de la matrice des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE

La matrice que nous avons établie permettra aux responsables de la SNE d'être informés du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne mis en place. Pour cela, elle est subdivisée en quatre zones de vulnérabilité et reprend les critères de gravité et de fréquence.

Cette matrice aide les managers à avoir plus de visibilité compte tenu des efforts de conception et de mise en œuvre des contrôles. Par ailleurs, à la probabilité de réalisation du risque, nous avons adjoint la qualité du dispositif de contrôle interne.

- **la zone 1** : de couleur rouge, elle caractérise un niveau de risque « élevé » et une qualité des mesures de contrôle interne « passable », « insuffisante » ou « inexistante ». Les dispositions du contrôle interne à leur égard sont insuffisantes et même défaillantes. Cette zone concerne donc les risques inacceptables nécessitant des actions urgentes du management pour renforcer les dispositifs de contrôle interne.
- **la zone 2** : de couleur orange, elle caractérise un niveau de risque « élevé », avec des mesures de contrôle interne appropriées ou acceptables. Ces risques méritent une attention particulière parce que leur survenance aurait un impact grave. Du fait de l'impact élevé de ces risques en cas de réalisation, la nécessité de leur suivi régulier s'impose à travers des plans de protection à court terme.
- **la zone 3** : de couleur jaune or, elle regroupe les risques « faibles » avec des mesures de contrôle interne de qualité « passable ou inexistante ». Ces risques peuvent être

considérés comme acceptables et il revient aux dirigeants de décider de l'opportunité et de la rentabilité de prendre de nouvelles mesures de contrôle ou de renforcer celles existantes pour les atténuer. Les actions de maîtrise les concernant doivent être revues bien que l'impact qu'ils provoquent ne les rend pas prioritaire.

- **La zone 4** : de couleur verte, elle regroupe les risques « faibles » et de mesures de contrôle interne « adéquates ». Ces risques moins préoccupants, exigent néanmoins à être revus sur une base régulière. Ils pourraient être acceptés dans un premier temps et des actions de prévention et de protection à long terme peuvent être envisagées.

En effet, les dispositifs de contrôle actuels sont efficaces, ils méritent néanmoins un suivi. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse faite de la matrice des risques élaborée.

Tableau 13: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques

Couleur	Nature	Commentaire
	Catastrophique	Les risques ont un niveau alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils pour maîtriser. Cette zone nécessite une réaction immédiate
	Majeur	A ce niveau l'impact est d'une gravité moindre. Cette zone nécessite un suivi moins rigoureux que la précédente
	Modéré	Les risques sont acceptables, ainsi, les composantes du contrôle interne vont contribuer à une bonne maîtrise des risques identifiés
	Mineur	L'ampleur n'est pas aussi grave, pour cela des actions correctives sont plus coûteuses que la réalisation du risque
	Insignifiant	L'impact du risque est négligeable. Cela n'aura pas d'incidences majeures sur l'activité de trésorerie de la SNE

Source : nous-mêmes

Une fois la cartographie analysée, nous ne pourrions clore notre étude sans mettre en place un plan d'actions en vue de maîtriser les risques opérationnels identifiés.

6.2.2.2. Etablissement d'un plan d'actions de maîtrise des risques opérationnels

Mettre en place un plan d'action est une issue à travers laquelle, on pourra ramener les niveaux de risques élevés à des niveaux acceptables ou faibles. En effet, les actions à mettre en œuvre pour assurer la maîtrise des risques peuvent soit réduire leur importance, soit améliorer la qualité et l'efficacité du contrôle interne.

A cet effet, nous proposons d'établir un plan d'actions dans les neuf premiers mois pour les risques dont l'occurrence et l'impact sont élevés ainsi que les insuffisances relatives à la qualité des dispositifs de maîtrise.

Tableau 14: Proposition d'actions contre les risques opérationnels

Risques opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
4. Non-respect des directives	-Revoir la qualité des activités du service	Tableau de bord	Enquêtes périodiques	20 jours	La DFC
6. Mauvaise répartition du budget	-Etablir les prévisions sur des bases fiables -Faire des suivis budgétaires mensuels -Analyser tout écart dégagé entre prévisions et réalisations	-Tableau de bord -Budget base zéro -Mettre en place des plans d'actions	Enquêtes périodiques	Tous les mois	La DFC
11. Adoption d'un budget non fiable	-Vérifier judicieusement le budget avant adoption	Test sur les budgets à partir desquels découle le budget de trésorerie	Application effective	2 mois	La DG et la DFC

Source : nous-mêmes

Tableau 14 : proposition d'actions contre les risques opérationnels (suite 1)

Risques opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
12. Malversation	Assurer une séparation de tâches incompatibles dans le manuel de procédures	-Grille de séparation des tâches incompatibles -Manuel de procédures	Application effective	1 mois	La DG, le SG et la DFC
13. Détournement des fonds	Idem	Idem	Idem	Idem	Idem
14. Vol	Assurer une protection sûre des fonds	Achat du coffre-fort	Réalisation	1 mois	La DFC
16. Détournement des chèques	Assurer une séparation de tâches incompatibles dans le manuel de procédures	-Grille de séparation des tâches incompatibles -Manuel de procédures	Application effective	2 mois	La DG, le SG et la DFC
17. Vol des chèques	Assurer une protection sûre des chéquiers	Achat du coffre-fort	Réalisation	1 mois	La DFC
19. Fraude et détournement de fonds	Assurer une séparation de tâches incompatibles dans le manuel de procédures	-Grille de séparation des tâches incompatibles -Manuel de procédures	Application effective	1 mois	La DG et la DFC
20. Signature par des personnes non autorisées	-Séparer les fonctions incompatibles -Plafonner l'autorisation en fonction du montant	-Spécimens de signatures des personnes habilitées -Attribuer à chaque poste ses responsabilités	Réalisation	20 jours	La DG

Source : nous-mêmes

Tableau 14 : proposition d'actions contre les risques opérationnels (suite 2)

Risques opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
33. Pièces non reçues	Assurer un suivi régulier de la réception des pièces	Responsabiliser une personne pour la réception des pièces	Avoir un registre courrier arrivé	15 jours	La DG et la DFC
8. Matériels non conforme	-Faire du benchmarking auprès des concurrents et dans les forums spécialisés -Vérifier les matériels	Ressources financières et techniques	Application effective	5 mois	La DG, la DPT et la DFC
9. Dépenses fictives	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Manuel de procédures	Application	2 semaines	La DFC
9. Non-conformité des budgets	-Vérifier tous les budgets avant consolidation -Uniformiser la maquette du budget	Manuel de procédures	Application	1 mois	La DG, le SG et la DFC
10. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	Etablir un manuel de procédures	Manuel de procédures	Application	1 mois	Toutes les directions
15. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	Enregistrement systématique des recettes	-Personnel performant -Contrôle arithmétique	Application	Immédiatement	la DFC

Source : nous-mêmes

Tableau 14 : proposition d'actions contre les risques opérationnels (suite 3)

Risques opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
18. Falsification des chèques	Assurer une séparation de tâches incompatibles dans le manuel de procédures	-Grille de séparation des tâches incompatibles -Manuel de procédures	Application effective	1 mois	La DG et la DFC
21. Perte de facture	Avoir des classeurs nommés par période puis les ranger	Manuel de procédures	Application effective	Immédiatement	la DFC
22. Fraude sur facture	Faire valider les factures par un supérieur hiérarchique avant l'enregistrement	Manuel de procédures	Application	Immédiatement après réception	La DFC
23. Facture non-conforme	Idem	Idem	Idem	Idem	la DFC
24. Facture fictive	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Manuel de procédures	Application	10 jours	La DFC
25. Facture non-conforme au bon de commande et au bon de livraison	Faire valider les factures par un supérieur hiérarchique avant l'enregistrement	Manuel de procédures	Application	Immédiatement après réception	la DFC
26. Paiement fictif	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Organisation	Application	10 jours	La DFC

Source : nous-mêmes

Tableau 14 : proposition d'actions contre les risques opérationnels (suite 4 et fin)

Risques opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
30. Erreur ou omission dans l'enregistrement des dépenses	Enregistrement systématique des dépenses	-Personnel performant -Contrôle arithmétique	Application effective	Immédiatement	la DFC
31. Chèques fictifs	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Organisation	Application effective	10 jours	la DFC
35. Mauvaise imputation comptable	Vérifier les imputations comptables	Personnel compétent	Application	Avant la saisie	La DFC
36. Omission d'imputation comptable	Idem	Idem	Idem	Idem	la DFC
37. Omission de comptabilisation	Contrôle systématique des saisies	Personnel compétent	Application	Immédiatement après la saisie	la DFC
38. Fraude de comptabilisation	Mettre en place une cellule de contrôle	-Pointage quotidien des recettes et dépenses après comptabilisation -Contrôle arithmétique	Application	Chaque jour	La DFC
40. Absence de contrôle des enregistrements	Idem	Idem	Idem	Chaque fin de semaine	La DFC
41. Enregistrement non exhaustif des recettes et dépenses	Idem	Idem	Idem	Chaque jour	La DFC

Source : nous-mêmes

6.2.2.3. Recommandations

Eu égard à l'appréciation du dispositif de maîtrise des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE, il sied de signaler que celui-ci présente plusieurs faiblesses. A cet effet, nous allons formuler des recommandations qui visent une amélioration des contrôles et une diffusion de la culture du risque au sein de la SNE.

En effet, les risques identifiés à travers l'analyse des activités du processus trésorerie sont, pour la plupart, le résultat des faiblesses des mesures de contrôle constatées. A cet effet, nos recommandations vont s'orienter vers l'optimisation et le renforcement du dispositif de contrôle interne du processus concerné.

Ainsi, nous recommandons :

- la réactualisation et la vulgarisation du manuel de procédures administratives, financières et comptables de la SNE, afin de l'adapter au nouvel environnement économique auquel est confrontée l'entreprise. Cette recommandation s'adresse à la direction générale.
- l'élaboration des procédures écrites de budgétisation, et l'adoption immédiate du budget de la SNE par le conseil d'administration. Cette recommandation s'adresse à la direction générale ;
- l'application effective des procédures administratives, financières et comptables afin de réduire la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés. Cette recommandation s'adresse au département audit interne et contrôle de gestion ;
- des contrôles inopinés dans les caisses clients pour s'assurer de l'enregistrement exhaustif des recettes par les caissiers. Cette recommandation s'adresse au département audit interne et contrôle de gestion ;

- la mise en place d'une cellule de contrôle chargée du pointage quotidien des recettes et dépenses, pour réduire les erreurs et omissions de comptabilisation. Cette recommandation s'adresse à la DFC ;
- le renforcement de la procédure de contrôle des factures avant règlement et l'institution d'une procédure qui bloque tout paiement de facture non originale, afin de remédier aux paiements de factures fictives. Cette recommandation s'adresse à la DFC ;
- l'élaboration et l'application de la grille de séparation de tâches incompatibles pour réduire les fraudes, détournement ou malversations. Cette recommandation s'adresse à la DFC ;
- l'élaboration sur la base des prévisions fiables du budget de trésorerie et son suivi mensuel pour éviter les impasses de trésorerie. Cette recommandation s'adresse à la DFC ;

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la cartographie des risques opérationnels du processus trésorerie de la SNE. Ces risques ont fait l'objet d'une identification, d'une évaluation, d'une hiérarchisation et des mesures pour leur maîtrise ont été proposées. Dans un système de gestion comme celui adopté par la SNE, la prise en compte des résultats que nous avons obtenus constitue une base à considérer. Aussi, avons-nous formulé un certain nombre de recommandations utiles à l'entreprise pour la bonne maîtrise de ces risques.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de notre étude traite du cadre pratique de la maîtrise des risques opérationnels liés au processus trésorerie de la SNE. Elle comprend trois chapitres : dans le premier chapitre, nous avons procédé à la présentation de l'entreprise. Le deuxième chapitre nous a permis de présenter le dispositif de maîtrise des risques existant au sein de l'entreprise, et le dernier chapitre a été consacré à la présentation de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SNE. La cartographie est un élément incontournable pour la gestion des risques dans l'entreprise. Ce qui nous a permis d'identifier et d'évaluer les risques, de les classer et de proposer certaines actions pour leur maîtrise.

Nous avons opté au cours de notre étude la démarche décrite dans la méthodologie et utilisé les outils y afférents.

Aussi, compte tenu des défaillances et faiblesses observées au cours de nos contrôles, nous avons fait des recommandations à la direction de la Société.

L'objectif que nous nous étions proposé d'atteindre à travers cette étude était d'apprécier le niveau de maîtrise par une entreprise, des événements négatifs susceptibles d'entraver sa capacité à atteindre ses objectifs de rentabilité et de performance. A cet effet, à partir de notre revue de littérature, nous avons présenté la méthodologie générale et conçu notre modèle d'analyse dans la première partie de notre travail.

L'intérêt principal qui nous a motivé dans le choix de ce thème était de montrer le profil des risques opérationnels majeurs du processus trésorerie pouvant nuire ses activités, eu égard aux nombreuses difficultés que traversent la plupart des entreprises, notamment de présenter un dispositif de contrôle interne capable de maîtriser ces risques.

Au terme de notre recherche, nous estimons que les objectifs poursuivis ont été atteints, même si beaucoup reste encore à faire à l'effet d'arriver à une maîtrise complète du sujet. Nous pensons que d'autres travaux à venir pourront avoir pour finalité d'enrichir cette étude

Toutefois, l'utilisation de notre modèle d'analyse nous a permis d'atteindre les objectifs particuliers ci-après :

- l'identification des risques opérationnels liés au processus trésorerie à partir du découpage séquentiel des opérations en tâches ;
- l'évaluation des risques identifiés, leur hiérarchisation, enfin, leur catégorisation et la proposition d'actions à entreprendre pour leur maîtrise ;
- l'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels et la formulation des recommandations à la direction de l'entreprise pour faire face aux défaillances constatées.

De même, nous espérons que les recommandations exprimées seront prises en compte par les responsables de la Société Nationale d'Electricité, s'ils veulent rentabiliser la production et atteindre les objectifs fixés.

Annexe 2 : Les différents types de risques

Selon le niveau	Selon la nature	Selon la menace
➤ Risques potentiels ➤ Risques possibles ➤ Risques matériels	➤ Risques inhérents ➤ Risques opérationnels ➤ Risques de non contrôle ➤ Risques de non détection ➤ Risques résiduels ➤ Risques prépondérants	➤ Risques sources ➤ Risques concourants ➤ Risques incidents

Source : L'IFACI (2003 :9)

Annexe 3 : Grille d'appréciation des risques

Probabilité du risque	Gravité du risque	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	-

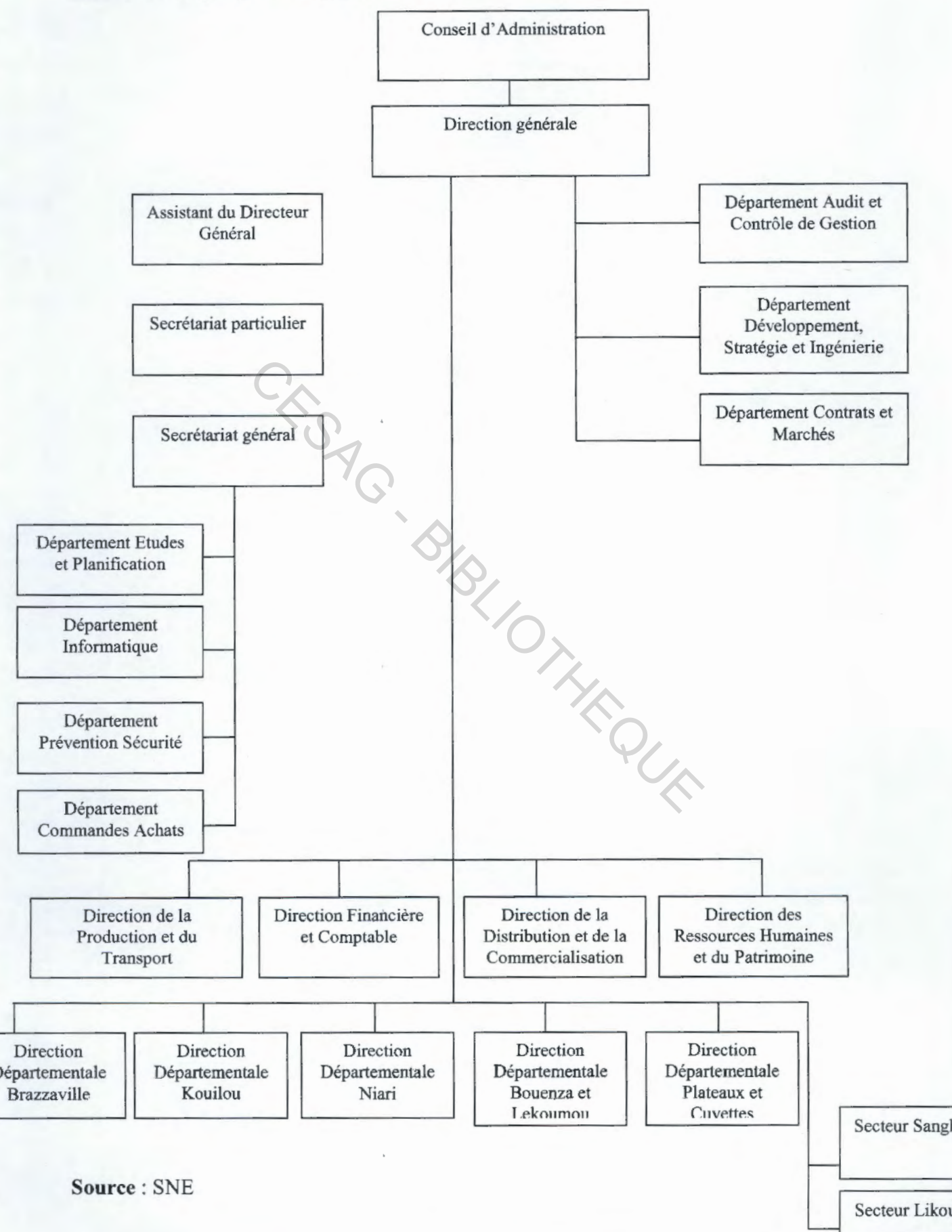
Source : ROUSSEAU (2002 :71)

Annexe 4 : Récapitulatif des personnes interrogées et leurs fonctions

Direction ou service	Fonctions	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Direction Financière et Comptable	Directeur Financier et Comptable	1	1
Service trésorerie	Chef de service	1	1
Service budget	Chef de service	1	1
Service comptabilité générale	Chef de service	1	1
Division trésorerie des caisses	Chef de division	1	2
	Caissiers	1	2
Division trésorerie des banques	Chef de division	1	2
Division comptabilité de trésorerie	Chef de division	1	2

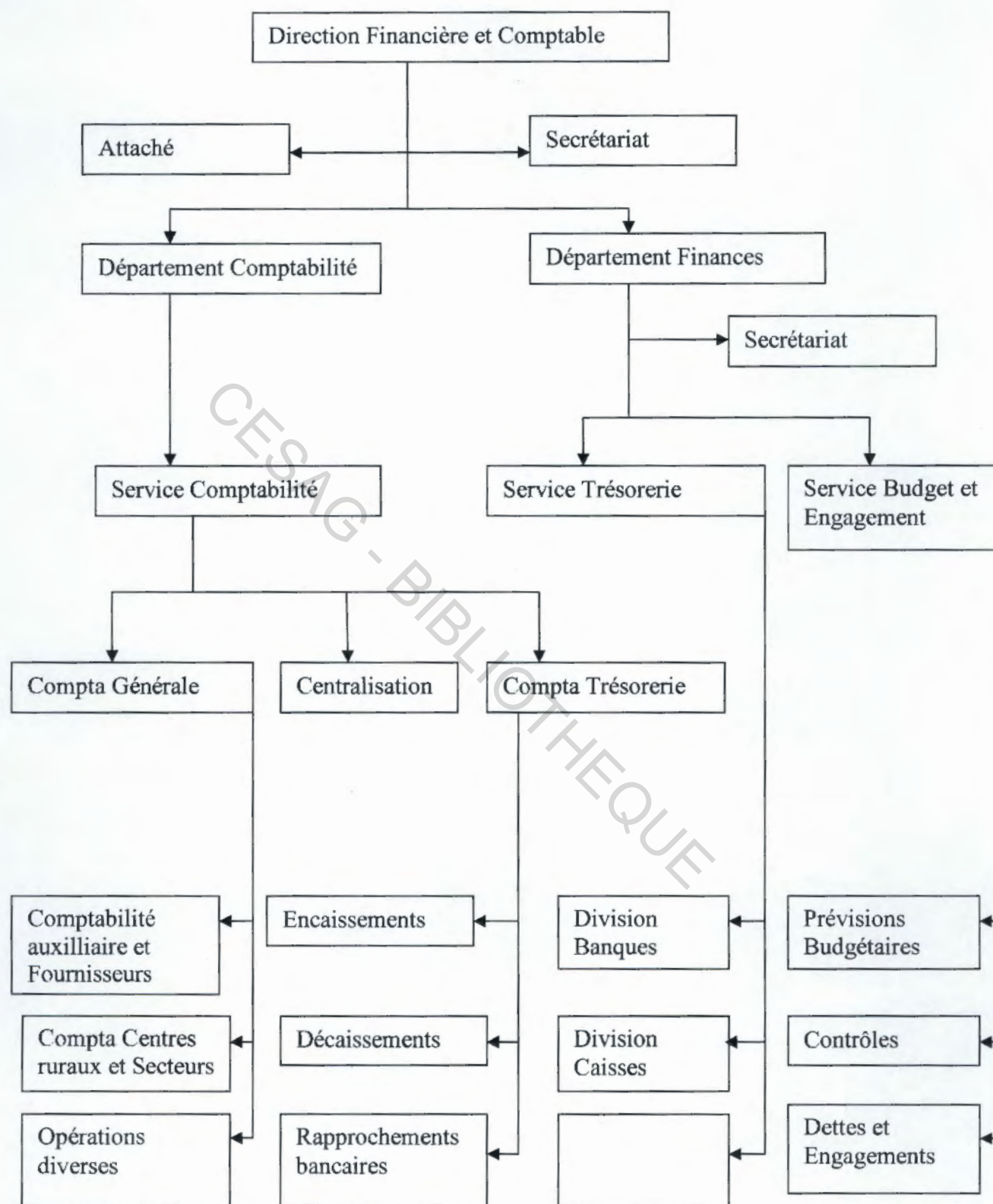
Source : nous même

Annexe 5 : Organigramme général de la SNE



Source : SNE

Annexe 6 : Organigramme de la Direction Financière et Comptable



Source : SNE

Annexe 7 : Guide d'entretien

Questionnaire au Chef de service trésorerie

- Quelles sont les procédures établies dans votre structure concernant la fonction trésorerie ?
- Ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- Pouvez-vous nous les décrire ?
- Comment vérifiez-vous l'application de ces procédures ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution de ces procédures ?
- Quelles sont leurs causes ?
- Quelles sont leurs conséquences ou impacts ?
- Quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de l'application de ces procédures ?
- Connaissez-vous de temps en temps les tensions de trésorerie ?
- A quoi sont-elles dues ?
- Comment faites-vous pour les remédier ?

Questionnaire au Chef de service comptabilité générale

- Quelles sont les procédures de comptabilisation des opérations de trésorerie ?
- Ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- Pouvez-vous nous décrire ces procédures ?
- Ces procédures permettent-elles un enregistrement exhaustif des opérations ?
- Existe-t-il des sécurités informatiques permettant d'éviter les doubles comptabilisations ?
- Comment vérifiez-vous l'application de ces procédures ?
- Quels sont les différents journaux que vous utilisez ?
- Faites-vous régulièrement des rapprochements bancaires ?

Questionnaire au Chef de service Budget

- Existe-t-il des procédures d'élaboration du budget de trésorerie ?
- Ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?

- Pouvez-vous nous les décrire ?
- Le budget de trésorerie découle-t-il des autres budgets ?
- Les prévisions du budget de trésorerie sont-elles fiables ?
- Sur la base de quoi vous les établissez ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8 : Questionnaire de contrôle interne (QCI)

1. Fonction budgétisation

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés à leur suivi permanent.**
- B. S'assurer que le de trésorerie est établi en fonction des autres budgets et en collaboration avec les autres services.**
- C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi permanent.**
- D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter les insuffisances de trésorerie.**
- E. S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement.**

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction budgétisation

Questionnaire de contrôle interne : TRESORERIE

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio				
	Auditeur :						
	Date :		exercice				
	Rubrique : Budgétisation						
Objectifs de contrôle :							
A.. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concerné							
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf		
1. Existe-t-il un manuel des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?			x				
2. Les procédures du manuel permettent – elles d'éviter des impasses de trésorerie ?							
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?		x					
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?			x				
5. Les prévisions de trésorerie sont-elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le département comptabilité ? - le département finances ? - le service des achats ? - le service administratif ? - le service technique ?		x					
6. Les prévisions de trésorerie sont-elles établies avant le nouvel exercice ?		X					

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
		Rubrique : Budgétisation			
Objectifs de contrôle :					
<i>B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets.</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Le budget des encaissements tient-il compte : - des prévisions de ventes - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ? - des prévisions des produits de négociation d'effets ?		x			
2. Le budget des décaissements tient-il compte : - des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? - des prévisions d'investissements ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - des prévisions d'embauche ? - des prévisions de mise à la retraite ? - des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ?		X			

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
	Rubrique : Budgétisation				
Objectifs de contrôle : C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi permanent.					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		X			
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?		X			
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		X			
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?					
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?			X		

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée : Auditeur : Date :			folio	
	Rubrique : Budgétisation			exercice	
Objectifs de contrôle : D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ?			X		
2. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ?			X		
4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ?			X		

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement

2. Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- a. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive
- b. S'assurer que les encaissements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles
- c. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité : Auditeur : Date :			folio				
	Rubrique : <i>Encaissement</i>			exercice				
Objectifs de contrôle :								
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive								
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	Non	Commentaires	Réf			
1. A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : - isolés du reste du courrier ? - enregistrés ? - pré- endossés ? - transmis directement au service de trésorerie ?		X						
2. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? - des titres de règlement ?		x						
3. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?			X					
4. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?			x					
5. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?		X x						

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :			folio						
	Auditeur :			exercice						
	Date :									
	Rubrique : <i>Encaissement</i>									
Objectifs de contrôle :										
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive										
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf					
6. Les anomalies détectées lors des rapprochements bancaires sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?		x		Chaque semaine et chaque mois						
7. S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		N/A								
8. Les effets remis à l'escompte sont-ils : - comptabilisés ? - rapprochés régulièrement des banques ?		x		De temps en temps						
9. Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ?		X								
10. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la société ou en banque ?		x								
11. Les encaissements effectués par les représentants sont-ils contrôlés régulièrement ?			X							

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
	Rubrique : <i>Encaissement</i>				
Objectifs de contrôle : B. S'assurer que les encaissements et enregistrements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des recettes réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles : - soumises à autorisation avant leur comptabilisation ? - revue par une personne indépendante ?		X			
2. Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
3. Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		X			
4. Les effets retournés impayés sont-ils : - immédiatement débités à nouveau au compte client ? - soumis à l'autorisation d'un responsable ?		X			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio				
	Auditeur :						
	Date :		exercice				
	Rubrique : Encaissement						
Objectifs de contrôle :							
C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes							
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf		
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		X					
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ?		X					
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?			X				
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?		X					
5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?			x	Il y a un problème d'archivage			
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?		x		Chaque fin du mois			
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?			X				

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :	folio
	Auditeur :	
	Date :	exercice
	Rubrique : <i>Décaissement</i>	

3. Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive
- B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles
- C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimales

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 1)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio					
	Auditeur :		exercice					
	Date :							
	Rubrique : Décaissement							
Objectifs de contrôle :								
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive								
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf			
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré-numérotés ?		X						
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		X						
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X						
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		X						
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré-numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X						

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio					
	Auditeur :							
	Date :		exercice					
	Rubrique : Décaissement							
Objectifs de contrôle :								
B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles								
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf			
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X						
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X						
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X						
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X						
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?			x	Le matériel informatique fait défaut				
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X						
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?		x		Le département informatique				
8. Les chèques émis sont-ils accompagnés des pièces justificatives ?		X						
9. Les chèques sont-ils émis dans l'ordre numérique ?		X						

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
	Rubrique : <i>Décaissement</i>				
Objectifs de contrôle : C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?		X			
2. Les décaissements sont-ils effectués par des pièces pré-numérotées en séquence ?		X			
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ?			x	Les bons de caisse ne sont pas souvent justifiés	
4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?			X		
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?			X		

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : Fonction comptabilisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité : Auditeur : Date : Rubrique : <i>Comptabilisation</i>	folio exercice
-----------------------------------	---	-----------------------

4. Fonction comptabilisation

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer que la comptabilisation des recettes et dépenses est exhaustive et permet d'éviter les erreurs ou omissions dans les enregistrements
- B. S'assurer que toutes les opérations sont correctement enregistrées à bonne date, dans les comptes adéquats et des sécurités informatiques

Superviser :

Par _____ le _____

Mise à jour :

Par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction comptabilisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio				
	Auditeur :						
	Date :		exercice				
	Rubrique : <i>Comptabilisation</i>						
Objectifs de contrôle :							
A. S'assurer que la comptabilisation des recettes et dépenses est exhaustive et permet d'éviter les erreurs ou omissions dans les enregistrements							
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf		
1. Existe-t-il un manuel des procédures comptables ?		x		Pas actualisé			
2. Ces procédures permettent-elles la comptabilisation exhaustive des recettes et dépenses ?			X				
3. Existe-t-il un contrôle des enregistrements des pièces de recettes et de dépenses par une autre personne avant leur validation ?		x		Le chef de service comptabilité			
4. Est-ce que le classement des pièces se fait-il de manière régulière ?			x	Il y a un problème d'archivage			
5. La comptabilisation des pièces se fait-elle dès leur réception ?		x		Sauf problème de logiciel			

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction comptabilisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :		exercice		
	Date :				
	Rubrique : Comptabilisation				
Objectifs de contrôle : B. S'assurer que toutes les opérations sont correctement enregistrées à bonne date, dans les comptes adéquats et des sécurités informatiques.					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. La comptabilisation des recettes et dépenses se fait-t-elle dès leur réception ?		X			
2. Les comptes clients sont-ils régulièrement lettrés après comptabilisation ?			X		
3. Les comptes clients sont-t-ils analysés et justifiés périodiquement ?			X		
4. La procédure de comptabilisation garantit-elle un enregistrement fiable des opérations ?			X		
5. Existe-t-il une séparation entre la tenue de la comptabilité générale et la comptabilité auxiliaire ?		X			
6. Existe-t-il des sécurités informatiques qui permettent d'éviter des doubles comptabilisations ?			x		

Annexe 9 : Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :										folio										
	Auditeur :										exercice										
	Date :																				
	Rubrique :																				
Objectifs de contrôle :																					
S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles																					
Fonctions	PERSONNES CONCERNEES																				
	C C	C P	CE	CST	CD B	C D CT	C D C	D D	SP D G	DF C	DG										
1. Tenue de la caisse encaissement	x																				
2. Tenue de la caisse décaissement			x																		
3. Détention de titres de paiement			x																		
4. Détention de chèques reçus (encaissements)		x																			
5. Détention des carnets de chèques				x																	
6. Préparation des chèques					x																
7. Approbation des pièces justificatives							x														
8. Signature des chèques										x	x										
9. Envoi des chèques									x												
10. Tenue du journal de trésorerie						x															
11. Annulation des pièces justificatives			x																		
12. Liste des chèques reçus au courrier																					
13. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces		x																			
14. Tenue des comptes clients								x													
16. Tenue des comptes fournisseurs																					
17. Réception des relevés bancaires						x															
18. Préparation des rapprochements bancaires						x															
19. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie																					
20. Tenue du journal des ventes																					

CC : Caissier clientèle CP : Caissier principal CE : Caissier d'exploitation CST : Chef de service trésorerie
CDB : Chef de division banques CDCT : Chef de division comptabilité de trésorerie CDC : Chef de division caisses

DD : Directeur départemental SPDG : Secrétaire particulier DG DFC : Directeur Financier et Comptable
DG : Directeur Général

Annexe 10 : Résultat du test de conformité des contrôles de la procédure de décaissement

Référence facture	Existence titre de paiement	Factures	Bon de commande	Bon de livraison	Bon de réception	Existence des cachets « date d'arrivée » « original » « duplicata »	Enregistrement comptable	Existence de signatures des dirigeants
FR0014 du 10/03/09	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0032 du 15/05/09	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0045 du 25/06/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0050 du 18/07/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0055 du 30/07/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0065 du 12/08/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok
FR0080 du 17/08/10	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0085 du 25/08/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0092 du 30/08/10	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0098 du 15/10/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non
FR0104 du 27/10/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0110 du 05/11/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok
FR0125 du 16/11/10	Ok	ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0135 du 12/12/10	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0015 du	Ok	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Non	Ok

25/01/11								
FR0025 du 30/01/11	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok	Non
FR0055 du 10/03/11	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Ok
FR0067 du 17/04/11	Ok	Non	Ok	Ok	Ok	Non	Ok	Ok

Source : nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 11 : Résultat du test de permanence sur la procédure de décaissement

Références titres de paiement (mandat)	Date	Libellé	Visa du chef de service trésorerie	Signature du DFC	Signature du DG	Observations
MDT 0025	27/01/09	Achat carburant	OK	OK	Ok	
MDT 0037	15/02/09	Règlement frais de mission	OK	non	OK	Absence de signature du DFC
MDT 0075	29/04/09	Règlement frais de pharmacie	Non	OK	OK	Absence du visa du trésorier
MDT 0115	18/08/09	Paie ment facture Ets Y.B	OK	OK	Ok	
MDT 0194	10/11/09	Paie ment dotation DPT	OK	OK	non	Absence de signature du DG
MDT 0095	02/02/10	Achat carburant	OK	OK	Ok	
MDT 00125	17/04/10	Règlement frais du séminaire	OK	OK	OK	
MDT 00197	25/06/10	Paie ment frais de pharmacie	OK	non	OK	Absence signature du DFC
MDT 00305	04/09/11	Paie ment facture Ets A.B Plus	OK	OK	Ok	
MDT 00325	07/11/11	Règlement frais de mission	OK	non	OK	Absence signature du DFC
MDT 00427	20/12/11	Paie ment prime de rendement	OK	OK	Ok	
MDT 00430	23/12/11	Achat carburant	Non	OK	OK	Absence du visa du trésorier
MDT 00435	27/12/11	Paie ment prime de bilan	OK	OK	Ok	
MDT 00438	29/11/11	Paie ment facture Ets K.B Sces	OK	OK	Non	Absence signature du DG
MDT 00440	30/11/11	Paie ment dotation DD	OK	OK	OK	

Source : nous-mêmes

BIBLIOGRAPHIE

Principaux ouvrages et articles

1- **AHOANGASI Evariste (2010)**, Audit et Révision des comptes : Aspects internationaux et espace OHADA, Editions MONDEXPERTS.

2- **ALBOUY François Xavier (2003)**, La montée des risques : mythe de la sécurité ou néo-catastrophisme. Expansion Management Review, N° 108, page 48-53

3- **BAPST Pierre Alexandre & BERGERET Florence (2002)**, pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeurs, Revue française de l'audit interne, N°162, page 31-33.

4- **BARRY Mamadou (2004)**, Audit et Contrôle interne : Entreprises d'Etat et du secteur privé. Edition, la Sénégalaise de l'Imprimerie, 267 pages.

5- **BARRY Mamadou (2009)**, Audit Contrôle Interne : Audit Financier et Comptable des entreprises. Edition, la Sénégalaise de l'Imprimerie, 370 pages.

6- **BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004)**, Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale, 2è édition. Edition d'organisation, 472 pages.

7- **Benaïem Josette & al. (2005)**, Gestion budgétaire et analyse de la performance, Edition 2005-2006. Bourg-en-Bresse : 204 pages

8- **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémy & ROUSSEAU Laurent (2006)**, Contrôle interne : concepts, réglementation, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiel et modes opératoires. Edition Maxima, 303 pages.

9- **BERTIN Elisabeth (2007)**, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. Edition d'organisation, 320 pages.

10- **BRUSLERIE Hubert de & ELIEZ Catherine (2003)**, Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et de risques. Edition Dalloz, 680 pages.

11- **CLEARY Sean & MALLERET Thierry (2006)**, Risques : Perception Evaluation Gestion. Edition Maxima, 253 pages.

12- **COHEN Alain-Gérard (2008)**, Contrôle interne et audit publics : Le PIFC pour une nouvelle gestion publique. Edition LGDJ LEXTENSON, 218 pages.

13- **CRAMBERT SAUVEE Roselyne & PONCET Pierre (2004)**, Gestion de la trésorerie. Edition Economica, 261 pages.

14- **DESROCHES Alain, LEROY Alain & VALLEE Frédérique (2003)**, la gestion des risques : Principes et pratiques. Lavoisier, paris. Edition d'organisation, 469 pages.

15- **DICOS ENCARTA (2009)**, Microsoft Encarta. Dictionnaires bilingues Copyright, Langenscheit KG Berlin ou Munich.

- 16-**HAMZAOUI Mohamed (2005)**, Audit : Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne. Edition Village Mondial, 245 pages.
- 17-**HAMZAOUI Mohamed (2008)**, Audit : Gestion des risques d'entreprise et Contrôle interne. Edition Pearson Education France, 243 pages.
- 18-**HASSID Olivier (2008)**, la gestion des risques, les TOPOS+, 2^e édition. Edition Dunod, 150 pages.
- 19-**HUTIN Hervé (2007)**, Toute la Finance, EYROLLES, Editions Organisations, 952 pages.
- 20-**IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, 53 pages.
- 21-**JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick & CHELLY Dan (2008)**, Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. Revue banque Editions, 271 pages.
- 22-**LAFITTE Michel (2003)**, Sécurité des systèmes d'information et maîtrise des risques. Revue banque Edition, 127 pages.
- 23-**LANDWELL & Associés (2005)**, le management des risques de l'entreprise, Editions d'organisation, paris, 338 pages.
- 24-**Le LAROUSSE (2005)**, Paris, 1478 pages.
- 25-**MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006)**, Contrôle interne des risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maîtriser. Edition d'organisation, 261 pages.
- 26-**MOREAU Franck (2002)**, Comprendre et Gérer les risques. Edition d'organisation, 222 pages.
- 27-**NOIROT Philippe & WALTER Jacques (2009)**, 100 questions pour comprendre et agir. Le contrôle interne, Edition AFNOR, 163 pages.
- 28-**PIGE Benoît (2009)**, Audit et Contrôle interne. Edition EMS, 319 pages.
- 29-**POULIOT Daniel & BÉLODEAU Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer, Revue Audit, N°160, pages 35-37.
- 30-**POULLAIN Isabelle & LEPY Frédéric (2002)**, Gestion des risques : Guide pratique à l'usage des cadres de santé. Editions LAMARRE, 139 pages.
- 31-**RENARD Jacques (2006)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 6^e édition. Editions d'organisation, 479 pages.
- 32-**RENARD Jacques (2010)**, Théorie et pratique de l'audit interne, 7^e édition. Edition d'organisation, 469 pages.

33-ROUFF Jean-Loup (2001), Des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Audit, N°154, pages 14-15.

34-ROUFF Jean-Loup (2008), Renforcer la gouvernance et la gestion des risques, COSO II REPORT, Revue Audit, N°178, page 48.

35-SAMBE Oumar & DIALLO Ibra Mamadou (2003), Le praticien comptable, système comptable OHADA, 3^e édition, Editions Comptables et juridiques, Dakar, 1055 pages.

36-SARDI Antoine (2002), Audit et Contrôle interne bancaires, Editions AFGES, 1099 pages.

37-SCHICK Pierre, VERA Jacques & BOURROUILH-PAREGE (2010), Audit interne et référentiels de risques. Edition Dunod, 338 pages.

38-SION Michel (2001), Gérer la trésorerie d'entreprise et la relation bancaire, 2^e édition. Edition Dunod.

39-SIRUGUET Jean Luc (2007), Le contrôle comptable bancaire : un dispositif de maîtrise des risques, Tome 1 principes, normes et techniques, 2^e édition, Revue banque, 577 pages.

40-WILMOTS Hans (2002), Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne, Editions standard, Bruxelles, 319 pages.

41-ZAMBOTTO Christian (2006), Gestion Financière en 23 fiches, Edition Dunod, 152 pages.