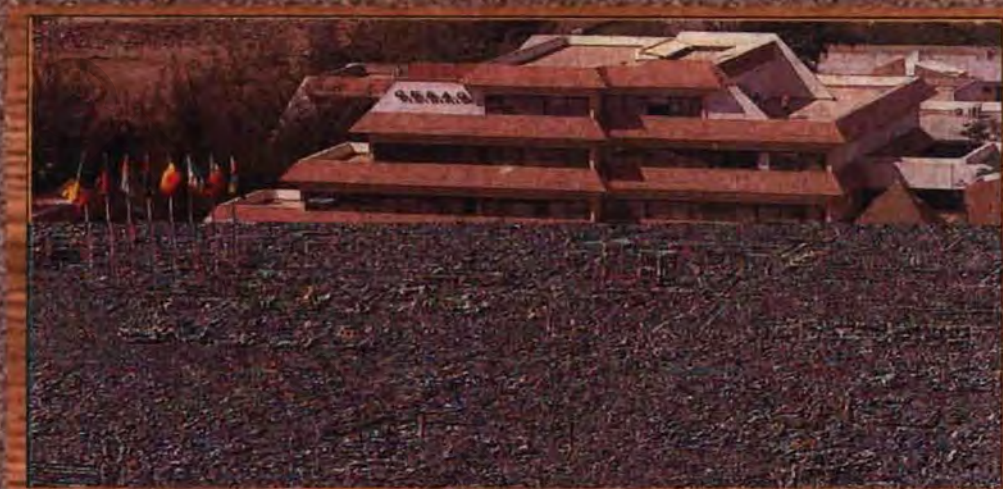




CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

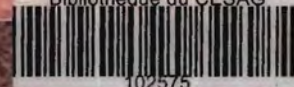


INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION (DAC)

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES (Promotion 17, 2005-2006)

THEME : Elaboration d'une cartographie de risques
opérationnels de trésorerie d'une société de
télécommunication : cas de la SONITEL

Bibliothèque du CESAG



Présenté par :

M. LONA Diassibo Adamou

Sous la direction de :

M. Moussa BOUBACAR

MOUMOUNI Direction

Dédicace

Je dédie ce mémoire à,

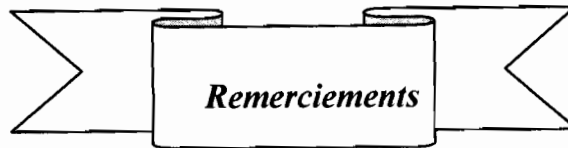
Mes défunts père et mère, qui m'ont insufflé, dès le bas âge, l'ardeur au travail,

A ma défunte grande sœur Mme Zoubeirou née Hadjia Fati Lona qui m'avait toujours cru dans mes projets,

Que leurs âmes reposent en paix

A mes Frères et Sœurs pour le soutien qu'ils n'ont cessé de m'accorder,

A tous mes Neveux et Nièces qui voient en moi un exemple à suivre.



Au terme de ce travail, mes remerciements vont à :

La COOPERATION TECHNIQUE BELGE, pour avoir accepté de financer mes études au CESAG,

Monsieur Boubacar OLDI OUMAROU, Directeur Général de la SONITEL, pour m'avoir accordé un stage et pour m'avoir permis d'utiliser son entreprise comme cadre d'étude,

Monsieur Moussa YAZI, sous Directeur de l'institut Supérieur de Comptabilité , pour la qualité de la formation qu'il nous a dispensé, pour tous ses conseils et pour les corrections qu'il a fait dans le cadre de ce travail,

Monsieur Moussa BOUBACAR MOUMOUNI, Chef de Division Trésorerie à la Direction Financière et Comptable NIGELEC, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire,

Monsieur YERO Garba, Expert Comptable, Directeur du Cabinet d'Expertise Comptable YERO, pour m'avoir soutenu dans mon projet d'étude au CESAG,

Monsieur Issoufou MANZO, Directeur Financier et Comptable SONITEL, pour sa disponibilité et son soutien pendant toute la durée de mon stage dans son service,

Tout le personnel de la Direction Financière et Comptable de la SONITEL, pour sa collaboration à la réalisation de ce travail,

A tous les amis du CESAG, en particulier, à toute la promotion Audit 17,

A tous les amis du Cabinet FCA et du Cabinet YERO à Niamey.

Liste des sigles abréviations acronymes

ADSL	Asymetrical Digital Subscriber Line
AMF	Autorité des marchés financiers
DBEL	Direction des Bâtiments, de l'Energie et de la Logistique
BIC	Bénéfice Industriel et Commercial
CCP	Chèques Colis Postaux
COSO	Comittee of Sponsoring Organisation of the treadway Comission
D2I	Direction de l'International et des Interconnexions
DAJC	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DAR	Direction des Agences Régionales
DCG	Directeur (Direction) du Contrôle Général
DCM	Direction Commerciale et du Marketing
DDR	Direction du Développement du Réseau
DEM	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance
DFC	Direction Financière et Comptable
DFPT	Direction de la Formation Professionnelle et Technique
DG	Directeur Général, Direction Générale
DGA/AF	Directeur Général Adjoint (Direction Générale Adjointe) aux Affaires Administratives et Financières
DGA/T	Directeur Général Adjoint (Direction Générale Adjointe) Technique
DIN	Direction de l'Informatique
DRH	Direction des Ressources Humains
FN	Fournisseur National
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
GSM	Global System for Mobile communications
L.A.A.I.C.CO	Libyen Arab African investment corporation
OECCA	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées
OPT	Office des Postes et Télécommunication
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
STIN	Société de télécommunication internationale
TFfa	Tableau des forces et faiblesses apparentes
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

SONITEL	Société Nigérienne de Télécommunications
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
SYSCOHADA	Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique.
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de présentation du budget de trésorerie	14
Tableau 2 : Risques opérationnels du cycle trésorerie	22
Tableau 3 : Les objectifs spécifiques du cycle de trésorerie et les dispositifs de maîtrise à mettre en place pour les atteindre	26
Tableau 4 : quelques démarches d'élaboration de cartographie de risques	39
Tableau 5 : Tableau d'identification des risques de Renard	42
Tableau 6 : Identification des risques au niveau du dispositif objectif	76
Tableau 7 : Identification des risques au niveau du dispositif moyens	76
Tableau 8 : identification des risques au niveau du dispositif Organisation	77
Tableau 9 : identification des risques au niveau du dispositif Système d'information	78
Tableau 10 : identification des risques liés au dispositif Supervision	78
Tableau 11 : identification des risques liés à la procédure achat	79
Tableau 12 : identification des risques liés à la procédure de rapprochement bancaire	81
Tableau 13 : identification des risques liés à la procédure d'établissement des prévisions de trésorerie	82
Tableau 14 : identification des risques liés à la procédure d'encaissement	83
Tableau 15 : identification des risques liés à la procédure de paie	84
Tableau 16 : Convention de détermination et d'explication de la connexion des risques	85
Tableau 17 : la connexion des risques opérationnels de trésorerie aux objectifs de contrôle interne	86
Tableau 18 : Convention de détermination et d'explication de la probabilité de survenance des risques	88
Tableau 19 : Probabilité de survenance des risques opérationnels de trésorerie	89
Tableau 20 : convention de détermination et d'explication de l'impact des risques	91
Tableau 21 : l'impact des risques opérationnels de trésorerie	91
Tableau 22 : plan d'action contre les risques	102

Liste des figures

Figure 1 : cartographie des risques liés à l'objectif de maintien d'équipe de qualité d'une entreprise	47
Figure 2 : cartographie de risques liés aux défaillances de la procédure de vente d'une entreprise de négoce	49
Figure 3 : Schéma du modèle Théorique d'élaboration de la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL	52
Figure 4 : organigramme de la SONITEL	59
Figure 5 : Présentation de la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL	95
Figure 6 : Présentation (sous forme de tableau) de la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL	96

1.3.1.1.5. Méthodes et procédures.....	29
1.3.1.1.6. La supervision.....	30
1.3.2. L'évaluation du contrôle interne de la trésorerie	30
1.3.2.1. Techniques et outils d'évaluation	32
1.3.2.1.1. Outils et techniques de compréhension.....	32
1.3.2.1.2. Outils de description :	32
1.3.2.1.3. Outils de diagnostic	32
1.3.2.1.4. Outils de validation.....	33
1.3.2.1.5. Outils de formalisation des travaux.....	33
Conclusion	33
Chapitre II : Démarche d'élaboration de cartographie des risques.....	34
2.1 Notion de cartographie des risques.....	34
2.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	34
2.1.2. Les objectifs de la cartographie des risques.....	36
2.1.3. Conditions de réussite d'une cartographie des risques.....	36
2.1.4. Avantages de la cartographie des risques.....	37
2.2. Processus d'élaboration d'une cartographie des risques	37
2.2.1. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques	37
2.2.2. Les pratiques d'élaboration de cartographie de risques	38
2.2.3. La phase préparatoire.....	39
2.2.4. Identification des risques	40
2.2.4.1. Les outils d'identification.....	42
2.2.5. L'évaluation des risques	42
2.2.6. Le traitement des risques.....	44
2.2.7. L'évaluation du dispositif de gestion des risques.....	45
2.2.8. Exemples de présentation de cartographie de risques.....	45
Conclusion	49
Chapitre III : Méthodologie de la recherche.....	50
3.1. Modèle théorique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL.....	50
3.2. Méthodes et outils de collecte de données	53
3.2.1. Moyens	53
3.2.1.1. L'analyse documentaire.....	53
3.2.1.2. L'interview	53

3.2.1.3. La narration	53
3.2.1.4. L'observation	53
3.2.1.5. Le questionnaire de contrôle interne.....	54
3.2.1.6. Les tests de conformité et de permanence.....	54
3.2.1.7. La grille d'analyse des tâches	54
3.2.2. Personnes rencontrées	54
Conclusion première partie.....	55
Introduction deuxième partie :	57
Chapitre IV : Présentation de la SONITEL.....	58
4.1. La mission de la SONITEL.....	59
4.2. L'organisation générale de la SONITEL	59
4.2.1. L'organigramme	59
4.2.1.1. Le Directeur Général.....	60
4.2.1.2. Présentation des Directions en Staff.....	60
4.2.1.2.1. Direction de la formation professionnelle.....	60
4.2.1.2.2. Direction des affaires juridiques et des contentieux.....	61
4.2.1.2.3. Direction du contrôle de gestion.....	61
4.2.1.3. Le Directeur Général adjoint Chargé des questions techniques	61
4.2.1.3.1. Direction des bâtiments et de la Logistique	61
4.2.1.3.2. Direction du développement du réseau.....	62
4.2.1.3.3. Direction de l'informatique.....	62
4.2.1.3.4. Direction de l'exploitation et de la maintenance	62
4.2.1.4. Le Directeur Général adjoint chargé des affaires administratives, financières et comptables.....	62
4.2.1.4.1. Direction Commerciale et du Marketing.....	63
4.2.1.4.2. Direction des Ressources Humaines	63
4.2.1.4.3. Direction des achats	63
4.2.1.4.4. Direction des Agences régionales	64
4.2.1.4.5. Direction de l'international et de l'interconnexion	64
4.2.1.4.6. Direction Financière et Comptable.....	64
4.3. Description des fonctions du cycle de trésorerie de la SONITEL	66
4.3.1. La fonction budgétisation	66
4.3.2. La fonction encaissement.....	66
4.3.3. La fonction décaissement.....	66

4.3.4. La fonction comptabilisation	66
4.3.5. La fonction contrôle des avoirs en caisses et en banques.....	67
4.4. Description du dispositif de contrôle interne de la SONITEL	67
4.4.1. Les objectifs.....	67
4.4.2. Les moyens	67
4.4.3. Le système d'information	68
4.4.4. L'organisation	68
4.4.5. La supervision	68
4.4.6. Les procédures	68
4.4.6.1. Description des procédures du cycle de trésorerie.....	69
4.4.6.1.1. La procédure de règlement des factures.....	69
4.4.6.1.2. Description de la procédure de comptabilisation	72
4.4.6.1.3. Description de la procédure d'encaissement	73
4.4.6.1.4. Description de la procédure de budgétisation	73
Conclusion :	73
Chapitre v : La cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la	74
5.1. Evaluation du contrôle interne.....	74
5.2. Identification des risques au niveau du dispositif de contrôle interne de trésorerie de la SONITEL.....	76
5.2.1. Au niveau des objectifs	76
5.2.2. Au niveau des moyens.....	76
5.2.3. Au niveau de l'organisation	77
5.2.4. Au niveau du système d'information	78
5.2.5. Au niveau de la supervision.....	78
5.2.6. Au niveau des procédures.....	79
5.2.6.1. Identification des risques liés à la procédure de règlement des factures..	79
5.2.6.2. Identification des risques liés au rapprochement bancaire	81
5.2.6.3. Identification des risques liés à la procédure d'établissement des prévisions de la trésorerie.....	81
5.2.6.4. Identification des risques liés à la procédure d'encaissement des règlements des clients	83
5.2.6.5. Au niveau de la procédure de paie.....	84
5.3. Détermination de la connexion des risques aux objectifs.....	84
5.4. Evaluation de la probabilité de survenance des risques.....	88

5.5. Evaluation de l'impact des risques.....	90
5.6. Représentation de la cartographie de risques.....	94
5.7. Interprétation des risques et analyse de la Cartographie	97
6.8. Plan d'action	102
Chapitre IV : Recommandations à la Direction Générale de la SONITEL	105
Conclusion Deuxième partie	108
Conclusion Générale	109
Bibliographie	110
Annexe	I

Introduction générale :

Faire face aux incertitudes croissantes provoquées par les mutations rapides du monde économique, dominer la concurrence, pouvoir profiter pleinement des nouvelles opportunités sont aujourd'hui les préoccupations quotidiennes de toute entreprise.

En effet, la pression croissante de la concurrence, l'évolution rapide des technologies, les fluctuations rapides des cours des actions, le renchérissement des matières premières, la complexification de l'environnement juridique sont de nos jours autant de facteurs qui font planer des risques importants sur l'atteinte des objectifs des organisations, en particulier celui de réalisation de meilleures performances qui, pourtant, fait l'objet de l'attente de tous les partenaires (investisseurs, fournisseurs, banques, personnels, clients et autres tiers). Le contexte ne donne aucun droit à l'erreur aux dirigeants d'entreprises ; ils doivent agir vite, savoir prendre les risques nécessaires et se donner les moyens de les gérer, faute de perdre la partie.

Cette situation est encore plus réelle dans les secteurs aux cycles d'innovations courts comme la télécommunication.

En effet depuis la privatisation du secteur, les avancées technologiques, la concurrence de plus en plus sévère sur les infrastructures et sur les services ont proprement bouleversé la vie des entreprises du secteur.

C'est dans cette nouvelle situation économique que ces entreprises se tournent à nouveau vers la croissance et la recherche d'amélioration de leurs productivités, tout en renforçant leurs efficacités par le biais de nouvelles procédures de production et de réorganisations diverses.

Cette démarche implique de grands changements qui accroissent l'incertitude dans le fonctionnement des entreprises en général et dans chacune de leurs activités en particulier.

Quelle que soit la nature de l'activité, ses impacts directs ou indirects, aboutissent à des opérations de trésorerie, par conséquent, les incertitudes les concernant accroîtront les risques de trésorerie notamment les risques opérationnels de trésorerie.

La SONITEL, opérateur de la télécommunication au NIGER, n'échappe pas à cette situation. Il y a quelques années encore, elle régnait en monopole total dans le domaine ; mais depuis la privatisation du secteur, l'avènement du marché multimédia, et l'apparition de nouveaux opérateurs dans les sous secteurs du mobile et de l'Internet, elle est confrontée à des pertes de parts de marché sur le plan national. La conquête et le maintien des clients sont aujourd'hui au cœur de ses préoccupations managériales.

Cette situation nécessite beaucoup d'innovations, de gros investissements, l'intervention de nombreux partenaires, et donc l'accroissement des flux de trésorerie dans un climat de culture de risque immature. Cet état de faits l'expose à l'apparition de risques en général et des risques opérationnels de trésorerie en particulier.

La SONITEL couvre tout le territoire nigérien de son réseau de téléphone fixe. Pour rester au top de la technologie, elle est confrontée à de lourdes dépenses d'investissement et des dépenses quotidiennes en réparation, entretien, carburant, consommables de bureau et informatique, etc. Elle encaisse tout au long de l'année les recettes des consommations facturées aux clients.

Le volume important des flux de trésorerie engendré par ces opérations accroît l'émergence des risques opérationnels de trésorerie. Parmi les principaux, on peut citer les risques liés aux défaillances des systèmes de :

- contrôle des paiements,
- contrôle des encaissements,
- protection et conservation des valeurs,
- enregistrement comptable des opérations de trésorerie et leurs saisies,
- information et contrôle de l'information,
- choix des financements.

Ces risques sont dus à :

- l'insuffisance des systèmes de contrôle (service d'audit interne et service de contrôle de gestion) marqué par leur manque de vision et de réactivité face à la situation préoccupante de l'entreprise,
- l'insuffisance des systèmes d'information dans la collecte, le traitement des données et l'aide à la prise de décisions stratégiques,
- l'inadéquation des systèmes et outils de gestion face à l'augmentation du volume d'activité, à la diversification des produits et à l'évolution de l'environnement externe,
- le manque d'orientation stratégique marqué par l'inexistence de plan stratégique.

Ces faiblesses constituent un frein pour la bonne exécution des activités, pour l'efficacité du système de contrôle et la consolidation des acquis de la société. Elles peuvent entraîner la perte des parts de marché et donc une baisse des activités voir une baisse de la rentabilité ou même une cessation de paiement compromettant ainsi la survie de l'entreprise.

Le management moderne a développé des mesures permettant de les maîtriser. Ces mesures seraient très bénéfiques si elles pouvaient permettre une vue d'ensemble globale des risques opérationnels de trésorerie.

Au regard des préoccupations, les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- effectuer un audit basé sur l'approche par les risques,
- procéder à une analyse approfondie des procédures pour déterminer les risques qui y sont liés,
- faire un benchmarking avec des entreprises de télécommunication dont les systèmes de maîtrise des risques sont efficaces,
- élaborer une cartographie des risques.

La dernière solution nous paraît meilleure, elle permet à la fois de faire une détection assez exhaustive des risques liés aux différentes procédures de l'organisation, de mesurer leurs impacts et probabilités de survenance, de les hiérarchiser et de proposer les meilleures pratiques de maîtrise.

La question fondamentale que nous posons à cet effet est la suivante :

« Quel est le profil des risques opérationnels de trésorerie d'une entreprise de télécommunication? »

En d'autres termes :

- quelle est la démarche d'élaboration d'une cartographie de risques opérationnels de trésorerie d'une telle entreprise ?
- quels sont les risques opérationnels liés au cycle de trésorerie ?
- quels sont les impacts et les probabilités de survenance des risques identifiés dans le cycle ?
- quelle est l'efficacité du dispositif de contrôle interne existant ?
- quelles contributions apporter ?

C'est à toutes ces questions que nous tenterons de répondre à travers notre thème :

« Elaboration d'une cartographie de risques opérationnels de trésorerie d'une société de télécommunication : cas de la SONITEL ».

Objectifs de l'étude :

L'objectif principal de l'étude est d'élaborer une cartographie de risques opérationnels de trésorerie pour la SONITEL, il conduit aux objectifs spécifiques suivants :

- trouver la démarche la plus complète d'élaboration de cartographie de risques,
- faire une analyse approfondie des processus opérationnels de trésorerie afin de déceler les risques susceptibles de les affecter,
- procéder à une évaluation du contrôle interne,
- faire une évaluation des risques identifiés pour déterminer leurs impacts et leurs probabilités de survenance,
- déterminer l'exposition de tout le cycle de trésorerie aux risques identifiés,
- élaborer la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL,
- faire des recommandations adaptées à la situation actuelle de la SONITEL.

Intérêt de l'étude :

Pour la SONITEL : la trésorerie étant le carrefour stratégique des activités, un outil de pilotage et de maîtrise des risques (qu'est la cartographie) de ce cycle, soutiendra l'équilibre entre les entrées et sorties des flux financiers ; il permettra de ce fait, de renforcer la liquidité

de l'entreprise, de mieux recouvrer les créances clients et d'instaurer un climat de confiance avec les partenaires.

Pour le lecteur : l'application de la démarche d'élaboration de cartographie de risques à une société de télécommunication élargira la gamme de cartographie élaborée au CESAG et de ce fait, renforcera ses connaissances en matière de procédures de maîtrise des risques.

Pour nous même : cette étude nous permettra de valider notre formation au CESAG et d'acquérir beaucoup de connaissances en audit de la trésorerie, en particulier en détection de risques et en mise en place de procédures efficaces de maîtrise de risques.

Délimitation du sujet :

Les risques de trésorerie peuvent être d'origine interne ou externe à l'entreprise. L'accès aux informations externes de la SONITEL peut nous être difficile. Ainsi, nous limiterons ce travail à l'étude des risques d'origine interne au cycle de trésorerie de la SONITEL.

Démarche :

Pour atteindre nos objectifs, nous procéderons dans un premier temps à une analyse de la revue de la littérature ; de cette analyse, nous constituerons la démarche d'élaboration de cartographie de risques ; nous nous intéresserons en particulier aux informations sur les risques, aux meilleures pratiques de détection et de maîtrise de risques. Dans un second temps nous profiterons d'un stage pratique dans l'entité pour collecter des données à travers des entretiens, des questionnaires et une analyse de la documentation existante. Nous nous baserons par la suite sur ces données pour établir la cartographie de risques de trésorerie.

Plan de l'étude :

L'étude comportera deux parties:

La première partie sera consacrée à l'analyse théorique du cycle trésorerie, aux risques le concernant, à l'évaluation du contrôle interne, à la gestion des risques, et à l'analyse des démarches d'élaboration de cartographie de risques.

La seconde partie portera sur la présentation de la SONITEL, la description de son cycle de trésorerie et l'élaboration de la cartographie de risques opérationnels de ce dernier.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie :

Le cycle de trésorerie et les risques liés

Introduction première partie

Des évolutions ne cessent d'être notées aussi bien dans les secteurs d'activités que dans les pratiques de gestion ; parallèlement, on ne cesse d'interpeller l'attention des dirigeants d'entreprises sur la nécessité d'adapter continuellement leurs entités aux nouvelles exigences de l'environnement sous peine de les exposer à des risques qui peuvent s'avérer fatals.

Cette démarche de mise à jour continue des entreprises aux exigences de l'environnement, pour réussir, doit en permanence intégrer les informations que génère le système de management des risques. Ce dernier évolue également, et cette évolution est marquée par la conception de nouveaux moyens fondamentaux comme la cartographie de risques.

La mise en place d'une cartographie de risques avec les techniques les plus récentes obéit à des pratiques qu'on ne retrouve que dans les nouvelles littératures du management des risques.

La première partie de ce travail traitera de cette recherche de théorie d'élaboration de cartographie de risques. Pour ce faire, le premier chapitre sera réservé à la synthèse de la revue de la littérature sur le cycle de trésorerie et les risques qui lui sont liés. Le deuxième chapitre portera sur une synthèse de la littérature sur la démarche d'élaboration de la cartographie. Le troisième chapitre indiquera la démarche que nous mettrons en place pour élaborer la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL.

Chapitre I : Le cycle de trésorerie et les risques liés

Il y a quelques années encore, la gestion de la trésorerie était délaissée et classée domaine des seuls caissiers. La mondialisation, l'évolution des marchés, les problèmes de gestion, les scandales financiers marqués par des performances décevantes et des faillites ont prouvé l'importance de mieux maîtriser les flux financiers et les risques les concernant.

La trésorerie est l'une des variables importantes de la gestion financière d'une entreprise dont l'optimisation ne saurait être envisagée sans une connaissance et une gestion des risques auxquels toute l'entreprise est exposée.

L'étude des risques d'une organisation nécessite d'abord une compréhension suffisante de l'entité, notamment les différentes fonctions la constituant, ses procédures, son environnement, mais aussi son contrôle interne ; c'est le préalable pour identifier et évaluer les risques auxquels elle est soumise.

C'est l'objet de ce chapitre en ce qui concerne la fonction trésorerie. Nous présenterons en son sein, les fonctions constituant le cycle de trésorerie, le dispositif de son contrôle interne et les outils et techniques permettant d'évaluer les types de risques auxquels il peut être soumis.

1.1. Aperçu général du cycle de trésorerie

Toute entreprise doit disposer en permanence de ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers. A défaut elle sera déclarée en cessation de paiement. Ce fait rend la trésorerie, un domaine très sensible à gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

Le cycle trésorerie est composé de plusieurs fonctions dont l'exécution des tâches génère des risques qu'il convient d'identifier et de gérer. Il est alors primordial de connaître ces fonctions, les natures de risques auxquels elles peuvent être exposées avant de songer à toute étude d'évaluation ou de maîtrise.

1.1.1. Définition de trésorerie

Les définitions de la trésorerie sont nombreuses. De ces multitudes définitions on peut retenir que d'après DE BOISLANDELLE (1998 :520), LEROY (1999 :6), DE MAX (2001 :252), CRAMBERT (2004 :38-39), la trésorerie est l'ensemble des actifs liquides, c'est aussi l'ensemble des disponibilités ou de l'encaisse détenus par un agent économique pour faire face à des dépenses de toute nature.

Elle résulte de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités à savoir :

- Les comptes de caisse et les comptes courants ;
- Les comptes à termes et intérêts détenus non échus qui s'y rattachent ;
- Les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation de capital, pouvant être aisément transformés en disponibilités grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;
- Les soldes créditeurs de banques et des intérêts courus non échus qui s'y rattachent dès lors qu'il s'agit de découverts passagers.

La trésorerie est positive en cas d'excédent de trésorerie et négative dans le cas contraire.

DELAHAYE (2003 :234) explique les variations de trésorerie par trois causes :

- ☞ Les opérations liées à l'activité ;
- ☞ Les opérations liées à l'investissement ;
- ☞ Les opérations liées au financement.

1.1.2. Description du cycle de trésorerie

Les principales opérations du cycle de trésorerie, selon BARRY (2004 :186) sont celles relatives aux :

- encaissements en espèces par chèques et virements bancaires ou postaux,
- paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux,
- produits et frais financiers attachés à ces opérations.

L'enregistrement de ces opérations concerne aussi bien des comptes du bilan, que des comptes d'exploitation. Ce sont les comptes de caisses (pour les opérations en espèce), les comptes de banques (pour les opérations bancaires), les comptes de CCP (pour les opérations postales) et les comptes de frais ou de produits financiers (intérêts bancaires débiteurs ou créditeurs).

Le Guide d'application SYSCOA (1997:143) préconise d'enregistrer séparément (à l'exception du système minimal de trésorerie) :

- les flux juridiques qui traduisent l'obligation contractée ou le droit constaté, sur la base de factures, bulletins de paie, déclarations, etc.
- et les flux financiers, qui traduisent les mouvements de trésorerie qui en résultent (cas général), ou qui les précèdent (cas des avances et acomptes), sur la base de pièces de caisse, chèquiers, bordereaux, ordres de virement, extrait de compte, etc.

Les principales fonctions opérationnelles de trésorerie sont :

- la fonction budgétisation,
- la fonction encaissement,
- la fonction paiement,
- la fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banques,
- la fonction suivi des comptes de liaison,
- la fonction contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

1.1.2.1. Fonction budgétisation

Elle est constituée de toutes les tâches permettant d'élaborer le budget de trésorerie et donc d'estimer à priori les niveaux d'encaisse et les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidité. D'après BRUSLERIE & al (2003, 21 à 26), BARRY (2004, 189), CONSO (1985, 600 à 610) ces tâches sont liées au processus :

- ☞ d'établissement de la prévision des encaissements sur 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 etc....)
- ☞ de détermination de la trésorerie.

Le budget de trésorerie est selon BRUSLERIE & al (2003, 15 à 16), le reflet en trésorerie de l'ensemble des budgets (budget des ventes, des charges, des approvisionnements mais aussi des investissements ou des recherches et développement) et des prévisions de l'entreprise. Il constitue la synthèse de toutes les activités de l'entreprise à court ou à long terme. Il vise à présenter les différents mouvements de fonds, non seulement en volume, mais aussi en terme de date de règlement dans le cadre temporel ainsi proposé. Le découpage mensuel permet de suivre régulièrement l'encaisse de l'entreprise et de mesurer les besoins de trésorerie.

Le budget de trésorerie se présente en deux parties respectivement consacrées aux encaissements et aux décaissements. Dans chacune des parties, une distinction est faite entre les flux monétaires d'exploitation et hors exploitation. A l'intérieur de ces quatre rubriques, les flux monétaires sont classés par nature selon la catégorie d'opération qui est à leur origine.

Les encaissements concernent essentiellement les ventes effectuées toutes taxes comprises mais nettes de rabais, remises ou ristournes accordées aux clients.

Pour les décaissements lorsque la TVA est facturée, ils sont toutes taxes comprises. Symétriquement aux ventes, ils sont nets de remises ou rabais.

La troisième partie du budget de trésorerie reprend le solde des encaissements et des décaissements. S'y ajoute le solde initial de trésorerie. Cette position initiale de liquidité constitue une ressource héritée du passé qui ne doit être prise en compte qu'une seule fois lors du premier mois du budget de trésorerie.

Selon l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (2003 :23) le budget de trésorerie permet de déterminer, pour une période donnée (année par exemple), le besoin à financer ou le solde à placer compte tenu de tous les événements affectant la trésorerie de l'entreprise sur cette période.

Ces événements peuvent être classés schématiquement en trois composantes :

- les opérations commerciales liées à l'exploitation (ventes et achats des biens et services liés aux activités courantes de l'entreprise),
- les investissements/ désinvestissements,

- les opérations hors exploitation telles que les dividendes à payer, les émissions/remboursement des emprunt, impôt sur les sociétés, frais financiers,...

Le budget de trésorerie est un document primordial pour le trésorier ; il lui permet :

- d'anticiper les besoins et excédents et donc de mieux négocier avec les partenaires bancaiers,
- D'être plus crédible auprès des banquiers en étant capable de présenter des prévisions à plusieurs mois et donc mieux négocier les financements et placements à court terme,
- De gérer les risques de taux d'intérêt,
- D'en vérifier la cohérence avec les tableaux des flux de trésorerie qui constituent un document obligatoire pour les entreprises d'une certaine taille.

Tableau 1 : Exemple de présentation du budget de trésorerie

Rubriques	Janvier	Février	Mars	
1. Encaissement d'exploitation	+			
Enc. Sur CA antérieurs				
Enc. Sur CA budgétés				
2. Encaissement hors expl.	+			
Total encaissement				
3. Décaissement d'exploitation	-			
Dec. sur achats antérieurs				
Dec. sur achats budgétés				
Salaires et ch sociales				
Travaux, fournit. serv. ext.				
Frais divers de gestion				
TVA à payer				
Autres impôts et taxes				
Frais financiers				
4. Décaissement hors expl.	-			
Total décaissements	+			
5. Solde Enc./Décaissements	+/-			
Situation initiale de trésorerie	+/-			
Encaisse minimale	-			
Solde cumulé avant	+/-			
Financement/placement				
Financement : crédits nouveaux	+			
Financement : remboursement	-			
Placement : décaissement	-			
Placement : encaissement	+			
Solde de trésorerie cumulé après décision	+/-			

Source : BRUSLERIE et Al (2003 :18)

1.1.2.2. La fonction encaissement

Selon BARRY (2004 :188), la fonction encaissement regroupe toutes les opérations de recueil de fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs,...) et de leurs conservations dans les caisses et les banques.

Les principales tâches liées à cette fonction sont incluses au processus de :

- ☞ réception des espèces en caisse,
- ☞ réception des chèques,
- ☞ réception des virements,

- ☞ dépôt des fonds en banque.

L'Association Française des Trésoriers d'Entreprise la subdivise en encaissement clients et en autres encaissements, dont les subventions et aides diverses ; opérations financières types augmentations de capital en espèce, prêts à moyen terme, emprunt obligataire ; les flux intra groupe, lorsque l'entreprise fait partie d'un groupe ; les cessions d'immobilisations.

1.1.2.3. La fonction décaissement

Elle comprend toutes les tâches de règlement en espèce ou par banque. Parmi les opérations qui nécessitent un décaissement on peut citer les opérations d'achats, le règlement des frais de personnel, les impôts et taxes, les investissements, la TVA etc.....(Association Française des Trésoriers d'Entreprise 2003 : 27-29).

On peut retenir que les tâches de la fonction décaissement sont celles liées à la procédure de :

- ☞ paiement par caisse,
- ☞ paiement par chèque,
- ☞ paiement par virement bancaire.

1.1.2.4. La fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banque

Elle regroupe l'ensemble des tâches de la procédure d'enregistrement, dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements intervenus (BARRY 2004 : 194).

1.1.2.5. La fonction suivi des comptes de liaison

Selon BARRY (2004 : 195), la fonction suivi des comptes de liaison comprend les tâches des procédures d'analyse et de justification des soldes des comptes de virement interne (chèques à l'encaissement, virement de fonds)

1.1.2.6. La fonction contrôle des avoirs en caisse et dans les banques

C'est l'ensemble des tâches de vérification des existants physiques en caisse et de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque, pour un compte donné (BARRY 2004 : 195).

1.2. Concept de risques de trésorerie

Dans cette section, nous aborderons d'abord la généralité du concept risque, avant de passer aux définitions de risques financiers et de risques opérationnels de trésorerie.

1.2.1. Définition du risque

Selon IFACI (in RENARD 2005 :146), BAPST et al (2002 :10), DESROCHES (2004 :23), BOUANICHE (2004 :6) le risque est un ensemble d'aléas, c'est un événement, action, inaction, menace ou opportunité, incertitude, obstacle de nature à empêcher à une organisation d'atteindre ses objectifs et de créer de la valeur. C'est aussi une potentialité d'occurrence d'un événement redouté, il se mesure en terme de conséquences et de probabilité.

The American dictionaries¹ va dans le même sens à travers sa définition : « the risk is a factor, thing, element or course involving uncertain danger a hazard ».

BILODEAU (2001 :10), COSOII (2005 :5-23), De MARESCHAL (2003 :6-7) ajoutent que le risque est une mesure de l'incertitude et que l'incertitude est source de risques et d'opportunités susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Celles (les incertitudes) ayant un impact négatif sont les risques

¹ Voir <http://www.answers.com/topic/risk>

1.2.2. Dimension du risque

Le risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence ou fréquence, et par ses effets ou gravité, (BARTHELEMY et al 2004 :33 ; DESROCHES 2004 :46).

L'évaluation du risque permet de mesurer sa dimension. Cette dimension se détermine sur la base des critères « probabilité d'occurrence » et « gravité des conséquences », (COLATRELLA², BOUANICHE 2004 :7).

La probabilité d'occurrence d'un événement est la valeur moyenne de son éventualité pendant une période donnée, (DESROCHE 2004 :38).

La gravité ou l'impact d'un événement est la conséquence qu'il engendrera s'il survient.

1.2.3. Typologie des risques

La typologie des risques varie en fonction du critère sur la base duquel on veut les classer. Très souvent, les risques sont classés selon leur nature, leur origine, leur évolution ou leur impact.

☛ Les risques en fonction de la nature :

BILODEAU (2001 :11), distingue le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection, le risque opérationnel, le risque résiduel, le risque prépondérant, et les risques universels d'affaire.

Le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présent dans l'entreprise.

Le risque de non contrôle est la probabilité qu'une mesure ou un mécanisme de contrôle échoue dans la prévention ou dans la détection d'une menace que l'on voudrait absolument éviter.

² COLATRELLA Thierry, www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk.htm

Le risque de non détection, c'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit interne ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées.

Le risque résiduel est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques. DESROCHES (2003 : 40-45) le considère, comme risque acceptable du fait que sa probabilité et sa gravité ou son espérance mathématique sont mineures ou insignifiantes pour nécessiter une mobilisation de ressources pour des actions de maîtrise.

Contrairement au risque acceptable, le risque inacceptable a sa probabilité, sa gravité ou son espérance mathématique non justifiées par le déroulement courant de l'activité. Il ne peut être toléré que dans des situations exceptionnelles.

Le risque prépondérant est celui que l'on retrouve dans tout environnement de l'activité, du processus, ou du traitement.

Les risques universels d'affaires, sont les risques afférents à la réalisation des affaires selon la taille de l'entreprise, le type d'opération, son environnement et ses contraintes.

☞ **Les risques en fonction de l'origine :**

On les classe en deux groupes : les risques intrinsèques et les risques fonctionnels, (DESROCHES, 2003 :40).

Les risques intrinsèques ont leur origine dans la nature des :

- éléments du système ;
- éléments qu'il utilise pour fonctionner ;
- éléments qu'il produit.

Les risques fonctionnels eux, trouvent leur origine dans le fonctionnement du système. Le guide ATH (1992 :121) souligne que la conception d'un système peut être théoriquement bonne mais des risques subsistent que son fonctionnement réel soit défaillant. La probabilité de survenance de ces risques est élevée en présence d'une rotation excessive du personnel, d'un système complexe ou en l'absence de formation du personnel et de supervision.

☞ **Les risques en fonction de l'évolution :**

On distingue : les risques à effet convergent et les risques à effet divergent, (DESROCHES, 2003 :44).

- risques à effets convergents, dont la gravité diminue avec le temps
- risques à effets divergents dont la gravité augmente avec le temps.

☞ **Les risques en fonction de l'impact :** on distingue, les risques à effet direct et les risques à effet indirect, (DESROCHES, 2003 :45).

1.2.4. Risque de trésorerie

L'exécution des tâches de toute fonction génère des risques. En ce qui concerne les fonctions du cycle trésorerie, les risques qu'elles engendrent peuvent être classés selon LEROY (1999 :48-51) en deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie.

1.2.4.1. Risques financiers

Les risques financiers sont dus à trois causes : la variation des prix et des cours de devises, la qualité des partenaires de l'organisation et l'influence du facteur temps et de la conjoncture. Ce sont : le risque de crédit, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

1.2.4.1.1. Risque de crédit

Gérer la trésorerie ne se limite pas uniquement à la gestion du cash, l'entreprise a intérêt à vendre à crédit et ce fait l'expose au risque de ne pas être payée.

Le défaut de paiement d'un ou de plusieurs clients est une cause fréquente de défaillance des entreprises. Toute entreprise qui consent des crédits sous forme de délais de paiement assume un risque d'autant plus important que le poste client représente un pourcentage important du total de l'actif ; ce risque est appelé risque de crédit ou risque client, (Association Française des Trésoriers d'Entreprise 2003 :57).

1.2.4.1.2. Risque de change

CRAMBERT (2004 :197) définit le risque de change comme étant «l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et les résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations des cours de ces devises».

Les manifestations du risque de change sont diverses et variées. On peut les décomposer en :

- Risque de change de transaction commerciale : lorsqu'une opération commerciale d'achat ou de vente de produit (marchandises, services etc.) est en voie d'exécution dans une devise différente du franc CFA ;
- Risque de change économique : risque de voir apparaître ou se renforcer sur ses marchés des concurrents qui précédemment ne pouvaient être aussi fortement présents du fait de la modification du cours de change d'une ou de plusieurs devises ;
- Risque de change de conversion ;
- Risque de change de bilan ;
- Risque de change de consolidation ;
- Risque de change en opportunité.

1.2.4.1.3. Risque de taux d'intérêt

C'est l'incidence d'une variation du taux d'intérêt sur un actif financier, (Association Française des Trésoriers d'Entreprise 2003 :68). Il concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement, réalisé à taux fixe ou variable.

Une entreprise qui a des besoins financiers :

- a un risque de taux si ses financements sont à taux variable. Toute hausse des taux entraînera une hausse des frais financiers,
- a un risque de perte d'opportunité si ses financements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur le marché baissent.
- a un risque de taux si ses placements sont à taux variable. Toute baisse des taux entraîne une baisse des produits financiers,
- a un risque de perte d'opportunité si ses placements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur les marchés augmentent.

1.2.4.2. Risque opérationnel

Le comité de Bâle (in Daniel pouliot 2002 :36) définit le risque opérationnel comme étant le risque de perte directe résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des :

- personnes,
- procédures,
- systèmes,
- événements extérieurs.

(In Marie-Agnes Nicolet 2000 :44), le Comité de Bâle définit le risque opérationnel de trésorerie comme, « tout ce qui n'est ni risque de crédit, ni risque de marché, ni risque de taux d'intérêt global ». Et précise qu'auparavant les risques opérationnels sont cités pour illustrer la notion de risque de fraude, de détournement d'actif et d'information financière non fiable.

1.2.4.3. Risque opérationnel de trésorerie

Au regard de la définition générale, nous pouvons définir le risque opérationnel de trésorerie comme étant le risque de perte directe ou indirecte lié aux opérations de trésorerie et due à une inadéquation ou une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes en place ou à des événements extérieurs au cycle de trésorerie, (BILODEAU et al 2002 :36).

Les types de risques opérationnels auxquels le cycle de trésorerie est généralement soumis sont entre autres selon SOW (2005 : 20) :

- les fausses prévisions,
- les fraudes, vols et autres malversations,
- les erreurs d'enregistrement ou des enregistrements effectués sur des bases fausses,
- les omissions,
- les risques de perte d'information,
- Etc.

Le tableau suivant présente les risques opérationnels de trésorerie qui affectent chacune des fonctions du cycle trésorerie.

Tableau 2 : Risques opérationnels du cycle trésorerie

Fonctions	Risques encourus
Budgétisation	- Méconnaissance des objectifs spécifiques - Des informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, non disponibles ; - Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ; - Le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget.
Encaissements	- Les détournements par manipulation des comptes de recettes ; - Des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; - Des malversations ou fraudes; - Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses ; - Difficultés d'exercer un contrôle séquentiel des espèces de caisse ; - Existences de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés ;
Décaissements	- Détournement par malversation des comptes de paiement ; - Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; - Malversations ou fraudes - Existences de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés ;
Contrôle des avoirs en caisse et en banque	- Risque de détournements de caisse non détectés ; - Risque de collusion entre les responsables des caisses et les contrôleurs ; - Risque de détournement d'avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ; - Risque de 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. - Risque de détournements résultant de cumul de fonction de tenue de journaux de caisse avec celle de tenue de caisse.
Suivi des comptes de liaison	- Risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; - Risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement - Perte d'efficacité et non optimisation de la gestion de trésorerie

Source : nous même, sous inspiration de BARRY (2004 :200-201) et Schick & Lemant (2004 : 154 à 161)

1.3. Le dispositif de prévention et de maîtrise des risques de trésorerie

Selon FAUTRAT (2000 :25), le dispositif de prévention et de maîtrise des risques est l'ensemble des moyens concrets mis en place par les responsables opérationnels pour faire face aux risques inhérents à leurs activités. Le contrôle interne est le socle sur lequel se base toute action de maîtrise des risques. Il sera question dans cette section de le définir et de définir son dispositif en ce qui concerne le cycle de trésorerie.

1.3.1 Le contrôle interne du cycle de trésorerie

Pour comprendre le contrôle interne du cycle trésorerie il faut d'abord comprendre la définition générale du contrôle interne.

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne ; parmi les plus anciennes on peut retenir celle de l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés de 1977 (OECCA) (in Lionel Collins 1992 :35) qui présente le contrôle interne comme étant : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but, d'un coté, 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, des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Cette définition est relayée en 1978 par celle du consultative Committee of accountancy (in Renard 2005 :130) pour lequel, « le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état des informations enregistrées. »

Pour David McNamee (in BILODEAU 2001 :11), « le contrôle interne est l'ensemble des moyens tangibles et intangibles, que l'on peut employer ou utiliser pour s'assurer que les objectifs fixés sont atteints ».

Le référentiel communément admis est la définition du COSO (in Ordre des Experts Comptables 2005 :11) formulé comme suit : « 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 d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières,
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»

Ces définitions ajoutées à d'autres comme celle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), celle de l'Institut Français des Auditeurs/ Consultants Interne (IFACI) celle du Comité de réglementation Bancaire (CRB), celle de Generally Accepted Auditing Standards (GAAS) et celle de Internal Auditing Guidelines (IAG) font ressortir les objectifs et les moyens du contrôle interne.

1.3.1.1. Le dispositif du contrôle interne de trésorerie

RENARD (2005 :160) regroupe sous six rubriques l'ensemble du dispositif du contrôle interne de tout cycle. Il indique également que les causes de toute faiblesse, insuffisance, ou dysfonctionnement sont toujours liées à la défaillance d'un de ces dispositifs. Pour mieux les apprécier il convient alors de les connaître. Ce sont :

- Les objectifs,
- Les moyens,
- Le système d'information,
- L'organisation,
- Les procédures,
- La supervision.

1.3.1.1.1. Les objectifs de contrôle interne de trésorerie

COLLINS (1992 : 38-39) et RENARD (2005 :160) s'accordent que le contrôle interne a comme objectif général, la continuité de l'entreprise dans la réalisation des buts poursuivis. De cet objectif général, découlent quatre objectifs particuliers que sont :

- la sécurité des actifs,
- la qualité des informations,
- le respect des directives,
- l'optimisation des ressources.

Les objectifs de trésorerie doivent alors découler de l'objectif général de l'entité, lui-même bien axé aux autres éléments du plan stratégique.

Selon L'AMF³ ils doivent être communiqués à tous les collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Ils doivent en outre permettre de fournir l'assurance que :

- le système de prévision est suffisant pour anticiper et couvrir les besoins de trésorerie qui dépassent les besoins propres aux opérations normales, et pour utiliser la trésorerie disponible qui excède les besoins prévus ;
- un système de suivi comptable est établi sur tous les fonds qui sont reçus ;
- les décaissements sont faits seulement pour des fins autorisées par un nombre limité de personnes désignées ;
- un document est établi pour chaque règlement qui est fait ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés du vol ou du détournement.

De ces objectifs généraux découlent des objectifs spécifiques qui sont classés par fonction dans le tableau suivant ; les dispositifs à mettre en place pour les atteindre y sont également.

³ AMF, http://www.amf-franc.org/document/general_7412_1.pdf

Tableau 3 : Les objectifs spécifiques du cycle de trésorerie et les dispositifs de maîtrise à mettre en place pour les atteindre

Fonctions	Objectifs spécifiques	Dispositif de maîtrise de risques à mettre en place
Budgétisation	- S'assurer qu'il existe un budget de trésorerie et qu'il est établi en fonction des décaissements et des encaissements ; - S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter les insuffisances de trésorerie ; - S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivi ;	- Etablir le budget de trésorerie sur la base des autres budgets (production, achat, ventes, investissement). - Tester la fiabilité des budgets par lesquels découle le budget de trésorerie.. - Faire un suivi budgétaire mensuel et expliquer systématiquement les écarts dégagés.
Décaissements	- S'assurer que les paiements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive. - S'assurer que les paiements sont autorisés par la direction générale - S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de document de paiement de dépense fictive) sont nulles ou minimales ; - S'assurer que les dépenses réalisées sont correctement évaluées - S'assurer que les paiements sont enregistrés sur la bonne période ; - S'assurer que les dépenses sont correctement comptabilisées ; - S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise.	- Enregistrer les paiements au jour le jour. - Limiter les personnes ordonnateurs des paiements. - Faire une séparation des tâches incompatibles. - Mettre points de contrôle du correct évaluation, enregistrement et comptabilisation.
Encaissements	- 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 détournement de recettes sont nulles ou minimales ; - S'assurer que les recettes réalisées sont correctement évaluées ; - S'assurer que les recettes sont enregistrées sur la bonne période ; - S'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses réelles de l'entreprise ; - S'assurer que les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.	- Faire l'enregistrement des encaissements au jour le jour, - Limiter les personnes ordonnateurs des encaissements, - Etablir des points de contrôle du correct évaluation, enregistrement et comptabilisation des encaissements.
Comptabilisation des mouvements de trésorerie.	S'assurer que les opérations relatives à la trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées par les services comptables et que tous les mouvements non autorisés sont rapidement portés à l'attention de la direction générale.	Procéder à une séparation es tâches incompatibles au niveau de la comptabilité Faire une comptabilisation et un enregistrement au jour le jour dans l'ordre des séquences numériques. Mettre en place des niveaux de contrôle des comptabilisations.

Fonctions	Objectifs spécifiques	Dispositif de maîtrise de risques à mettre en place
Suivi des comptes de liaison	S'assurer que les comptes traduisant les dépôts – retraits de fonds sont régulièrement analysés et justifier et que tout dépôt – retrait non autorisé ou anormal est rapidement détecté.	Analyser et justifier régulièrement les comptes de liaison.
Contrôle des avoirs	• S'assurer de l'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse ; • S'assurer de la mise en place d'un système de rapprochement périodique des journaux de banque avec les retraits bancaires (états de rapprochement) ; la revue périodique de ses travaux de rapprochement par un responsable désigné par la direction générale.	• Faire des contrôles réguliers et inopinés des caisses ; • Faire régulièrement les états de rapprochement bancaire et les soumettre à l'approbation d'un responsable.

Source : nous même inspiré de Mamadou BARRY (2004 :188,195).

1.3.1.1.2. Les moyens

Les moyens à mettre en œuvre par tout contrôle interne et en particulier celui de trésorerie sont selon Renard (2005 : 161-163) :

- les moyens humains,
- les moyens financiers et,
- les moyens techniques.

Le système de contrôle interne pour être efficace doit disposer d'un moyen humain suffisant en quantité et en qualité. La qualité du personnel est un critère important ici ; il est très souvent la cause des anomalies relevées dans le contrôle interne. L'entreprise doit parfaire les compétences de son personnel par des formations professionnelles permanentes.

De même en ce qui concerne les moyens financiers, les budgets d'exploitation et d'investissements doivent être en ligne au risque d'être source d'anomalie du contrôle interne.

En ce qui concerne les moyens techniques il faut comprendre par ce terme, tout ce qui accroît les performances des techniques de gestion ; qu'il s'agisse de nouvelles techniques de l'information et de la communication ou de logiciel⁴ devant permettre de travailler sur des bases de données sécurisées accessibles en réseau et favorisant un accès homogène et partagé à l'information. Il convient d'apprécier leur adéquation au regard des objectifs.

⁴ Selon Einhorn Mazar et Guerard voir www.amf.france.org/Doc/Doif/txtint/rapport_interne

1.3.1.1.3. Les systèmes d'information et de pilotage

Le système d'information et de pilotage doit être un ensemble intégré constitué à la base d'une juxtaposition des informations et indicateurs employés par chaque responsable pour gérer son activité et produire au sommet les indicateurs résiduels et globaux nécessaires à la direction générale (RENARD, 2006 :157-160).

Le système d'information et de pilotage de trésorerie doit :

- concerner toutes les fonctions de trésorerie et construit d'une manière à permettre la maîtrise rapide des risques susceptibles de surgir.
- être fiable et vérifiable. Les sources d'information doivent être authentiques et non discutables.
- être exhaustif, il faut comprendre par là que le système doit comporter un indicateur par objectif individuel.
- être disponible en temps opportun,
- être utile et pertinent.

1.3.1.1.4. L'organisation

Pour atteindre ses objectifs de trésorerie, l'entreprise doit disposer d'une certaine organisation qui doit être portée à la connaissance de tous, par des canaux d'information ; surtout par des notes écrites pour éviter des risques de mauvaise interprétation.

Comme, le décrivent Lionel Collins (1992 :45) et RENARD (2005 : 161), les plans d'organisation de la trésorerie pour être efficaces doivent comprendre les éléments suivants :

- une définition des objectifs de long terme du cycle ;
- un organigramme de l'ensemble de la Direction financière et comptable indiquant en détail, les départements, les services, les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses personnes et activités ;
- une définition des responsabilités pour chaque activité ;
- une description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu.
- un recueil des pouvoirs et latitudes pour connaître les limites des pouvoirs de chacun,
- l'élément matériel qui organise l'environnement.

1.3.1.1.5. Méthodes et procédures

Les procédures décrivent, comment, doivent être réalisées les tâches à accomplir.

Les méthodes et procédures pour être efficaces doivent pour toutes les activités de tous les processus figurer dans un manuel d'instruction écrit (manuel de procédures) mis à jour périodiquement et porté à la connaissance et à la disposition de tout le personnel participant au fonctionnement des procédures, afin que ces derniers, comprennent la signification du travail auquel ils prennent part.

Les procédures du cycle de trésorerie sont essentiellement liées aux :

- ☞ procédures de budgétisation : celles-ci pour être efficaces doivent suivre la procédure normale, c'est-à-dire que le budget de trésorerie doit découler des autres budgets (Achats, dépenses, production, ventes, investissements, prévisions de financement).

C'est la condition pour obtenir un budget de trésorerie fiable et réalisable

- ☞ procédures d'encaissement : elles sont essentielles pour assurer la sécurité des opérations de trésorerie, (Association Française des Trésoriers d'Entreprise, 2003 :12). Elles visent à s'assurer de l'enregistrement exhaustif des encaissements et de la minimisation des détournements, vols et autres malversations sur ces derniers ; pour cela les mesures suivantes sont à adopter selon SOW (2003 : 14-16) :

- ~ une séparation des fonctions incompatibles au niveau des récepteurs des encaissements qu'il s'agisse de chèque ou d'espèce,
- ~ habiliter un nombre limité de personne pour autoriser les encaissements,
- ~ Séparer les caisses recettes, des caisses dépenses,
- ~ effectuer des contrôles réguliers et des contrôles inopinés au niveau des caisses,
- ~ versement rapide des recettes à la banque,
- ~ les versements à la banque doivent être justifiés par des pièces probantes,
- ~ fixer le seuil de recettes à ne pas garder en caisse.

- ☞ procédures de décaissement : elles visent à assurer un correct suivi des règlements effectués et à éviter les cas de détournement par règlement de dépenses fictives. Ainsi, les mesures à prendre selon SOW (2003 :11-13), sont:

- ~ faire les décaissements sur la base de pièces justificatives originales,

- ~ habiliter un nombre limité de personnes pour autoriser les dépenses,
- ~ séparer les tâches d'établissement, de signature et d'enregistrement des chèques,
- ~ barrer les chèques avant leur présentation aux signataires,
- ~ annuler les pièces ayant déjà servis de base pour des décaissements et établir un système de contrôle de l'effectivité de ces annulations,
- ~ établir un échéancier pour les règlements.

1.3.1.1.6. La supervision

Selon RENARD (2001 :35), « toute tâche qui n'est pas supervisée se détériore ». Les actes de supervision dûment identifiés et réglementés participent donc pour chacun à la création de valeur. En ce sens, les activités de trésorerie pour générer de la valeur ajoutée doivent être supervisées et contrôlées au fur et à mesure qu'on les remonte à la hiérarchie supérieure.

1.3.2. L'évaluation du contrôle interne de la trésorerie

La conception du contrôle interne est efficace lorsque le respect des contrôles mis en place permet de prévenir ou de détecter les erreurs ou les fraudes qui pourraient engendrer une anomalie significative, (HAMZAOUI 2006 :190).

L'évaluation du contrôle interne a pour buts de s'assurer que :

- le dispositif en place en ce qui concerne le cycle de trésorerie est apte à prévenir, à détecter les risques et à permettre l'atteinte des objectifs à savoir : la sécurité des actifs, la qualité des informations, le respect des directives, l'optimisation des ressources.
- les contrôles mis en œuvre pour couvrir les risques majeurs de l'entreprise sont conformes aux attentes ; c'est-à-dire qu'ils sont à la fois efficaces et adéquats.

L'évaluation du contrôle interne porte sur ses cinq (05) composantes. Il s'agit selon le COSO (in ROUFF 2000 : 12-13) : de l'environnement de contrôle ; de l'évaluation des risques ; des activités de contrôle ; de l'information et de la communication ; du pilotage.

- L'environnement de contrôle : Les individus (leurs qualités individuelles, et surtout leur intégrité, leur éthique, leur compétence) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. Ils en constituent le socle et le moteur ;

- L'évaluation des risques : L'entreprise doit être consciente de ses risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques correspondants ;
- Les activités de contrôle : selon RENARD (2005 : 151), ce sont les dispositifs spécifiques de chacun qui vont lui permettre de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne ;
- L'information et la communication : Les systèmes d'information et de communication sont articulés autour des activités de contrôle. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- Le pilotage : il s'agit pour chaque responsable de diriger son activité, il lui revient de définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel etc.

Il existe deux approches d'évaluation du contrôle interne : l'approche par les contrôles et l'approche par les risques. Dans la pratique les deux méthodes sont combinées, ce qui peut être considéré comme une troisième méthode et qui semble être la meilleure.

☛ **L'approche par les contrôles :**

Par cette approche, les évaluations portent sur le système de contrôle interne et sont concentrées sur les activités de contrôle ; le rapport de l'évaluation met l'accent sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne et les résultats de l'évaluation renvoient à des contrôles supplémentaires ou des améliorations ; YAZI (2006 :75).

☛ **L'approche par les risques :**

Selon cette approche, les évaluations portent sur les risques et sont concentrées sur toutes les actions de maîtrise des risques. Elle permet selon l'Ordre des Experts Comptables français (2005 :39), « d'axer les contrôles sur les risques significatifs et de ne pas perdre du temps sur les points n'ayant qu'une faible incidence sur la situation de l'entreprise ». Le rapport de

l'évaluation porte sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques et les résultats de l'évaluation renvoient à la maîtrise des risques identifiés de façon appropriée.

1.3.2.1. Techniques et outils d'évaluation

Plusieurs outils et techniques sont utilisés pour évaluer le contrôle interne. On peut les regrouper selon les objectifs poursuivis. ATH (1992 : 183-256), RENARD (2005 : 327-368), ROUFF (2003 : 14-15) permettent de faire les grands groupes suivants :

1.3.2.1.1. Outils et techniques de compréhension

Ils sont utilisés pendant la phase de prise de connaissance, et la phase de collecte des données c'est :

- Entretiens
- Revue analytique préliminaire
- Observation physique
- Questionnaire de prise de connaissance
- Note d'orientation et choix des techniques d'audit
- Evaluation de l'environnement de contrôle
- Evaluation des risques inhérents
- Evaluation des risques de contrôle
- Evaluation des risques de détection

1.3.2.1.2. Outils de description :

- le mémorandum
- la narration
- les flow shart

1.3.2.1.3. Outils de diagnostic

- le TFfa
- le Questionnaire de contrôle interne
- la feuille de révélation des risques
- la grille d'analyse des tâches

- la FRAP

1.3.2.1.4. Outils de validation

- l'observation physique
- le rapprochement
- la reconstitution
- le sondage
- la confirmation directe
- échantillonnage statistique

1.3.2.1.5. Outils de formalisation des travaux

- papiers de travail
- FRAP
- feuille de révélation des risques
- les tests de conformité
- les tests de permanence

Conclusion

Le cycle trésorerie englobe essentiellement les fonctions budgétisation, encaissement, paiement, comptabilisation des opérations de caisse et de banques, suivi des comptes de liaison et contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

L'exécution des tâches liées à ces fonctions génère des risques de deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie.

C'est dans l'optique de couvrir ces risques et de permettre une maîtrise des activités que le contrôle interne de trésorerie, en plus d'inclure un système de gestion des risques dans son dispositif, se sert d'outils permettant de prévenir, de détecter et d'évaluer toute incertitude pouvant empêcher l'atteinte des objectifs. La cartographie des risques est l'un des outils reconnu pour ce rôle ; elle fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II : Démarche d'élaboration de cartographie des risques

Les fréquents scandales financiers dans le monde des affaires ont accru l'exigence de transparence dans le fonctionnement des entreprises, d'où le renforcement de leurs gouvernements d'entreprise et la révision du dispositif de leurs contrôles internes.

Ce réaménagement insère le contrôle interne dans un ensemble plus vaste qu'est le management des risques.

De nos jours, on ne peut prétendre disposer d'un contrôle interne efficace sans un bon système de gestion des risques.

La mise en place d'un dispositif approprié de management des risques opérationnels dans les entreprises repose sur des éléments incontournables dont la confection répond à des démarches précises. On peut citer parmi les plus importants : la mise en œuvre d'une base d'incidents et la cartographie des risques (BENATRE et al 2003 :64).

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la cartographie des risques, nous nous appliquerons d'abord à comprendre les contours de la notion de cartographie de risques avant de nous étendre sur sa démarche d'établissement.

2.1 Notion de cartographie des risques

Cette section sera consacrée à la compréhension des contours du concept de cartographie de risque. Nous allons d'abord définir ce qu'est la cartographie de risque, pour, par la suite nous intéresser aux objectifs, aux conditions de réussite et aux avantages visés par son élaboration.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Pour MATTE (2003 : 3), « de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie des risques, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation ».

It “gives you a real picture of your risks, to help you establish your risk management priorities. Plot your perceived exposure on the map depending on expected frequency and potential severity”⁵. En d'autres termes: la cartographie des risques, vous donne une vraie image de vos risques, il vous aide à établir les priorités de votre management des risques. Il détermine et présente sur une carte votre exposition en fonction de la fréquence et de l'impact des risques.

MARESCHAL (2003 :18), SNECMA (2003 : 12), Définissent la cartographie des risques comme une mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation préalablement bien définis. Elle permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque. Ces impacts et probabilités peuvent être acceptables ou inacceptables.

La cartographie des risques permet d'une part d'éclairer le management sur le risque potentiel identifié et d'autre part, lui donne les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée.

Selon le type de risque à étudier, l'entreprise a le choix du type de cartographie à élaborer.

Deux options se présentent d'après MARESCHAL (2003 :13):

- l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation,
- l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier.

Ce sont ces deux options qui déterminent le type de cartographie à élaborer.

La cartographie thématique s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un thème factuel :

- soit différentes organisations pour un même thème de risque,
- soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

La cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur l'entité.

Dans une perspective de bonne gouvernance, cette démarche permet, pour une même entité de réunir, hiérarchiser et comparer les risques très différents les uns des autres.

⁵ D'après the Insurance Bureau of Canada, <http://www.ibc.ca>

En somme, la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs.

2.1.2. Les objectifs de la cartographie des risques

Pour RENARD (2005 :148) et RICARDO (2003 :8), l'objectif d'une cartographie de risques est de dresser un plan d'action pour prévenir un événement à fort impact financier, en :

- inventoriant, évaluant et classant les risques de l'organisation,
- informant les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de son activité,
- permettant à la direction générale, avec l'assistance du risque manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - ~ Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leurs contrôles internes
 - ~ Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit.

2.1.3. Conditions de réussite d'une cartographie des risques

CHRISTELLE (2000 :24), POTVIN (in ROUFF 2003 :7), MARSCHAL (2003 :18), MOREAU (2003 :134) sont unanimes que la réalisation d'une cartographie précise repose sur un certain nombre de pré requis qui en conditionnent la qualité; il s'agit entre autres de :

- Un recensement des objectifs : en effet l'analyse des risques comporte un préalable qui est celui de l'identification des objectifs.
- Une définition adaptée du risque : il s'agit d'une définition, d'une catégorisation de risques, intégrant les caractéristiques originales, l'organisation et l'activité de l'entreprise.
- Un modèle simple d'évaluation permettant d'interclasser, et in fine, de hiérarchiser les risques relevés pour l'ensemble de l'organisation.

Il faut en plus, selon ces mêmes auteurs cités haut :

- Que les domaines contrôlables soient préalablement identifiés ; ils doivent contribuer aux objectifs de l'organisation, être suffisamment larges pour avoir un impact

significatif sur l'organisation, et être suffisamment importants pour justifier le coût du contrôle.

- une définition claire des objectifs de l'organisation et que ces derniers soient partagés par les intervenants du projet,
- Un soutien motivé de la part de la direction générale,
- Une méthode robuste et simple,
- Des ressources suffisantes pour un bouclage rapide du projet.
- Un groupe de travail de qualité. Le critère de qualité du groupe de travail encourage la constitution de groupes mixtes, c'est-à-dire composés des opérationnels conscients des risques auxquels ils sont soumis, mais aussi des spécialistes de détection (auditeurs, risk manager) de risque pour les appuyer et diriger les travaux d'élaboration de cartographie de risques.

2.1.4. Avantages de la cartographie des risques

Comme le dit MATT (2003 :3) « la cartographie des risques:

- Permet à tous les employés de l'organisation d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation,
- Permet de se doter d'un outil de suivi des indicateurs de performance au tableau de bord de l'organisation,
- Se veut un outil de gestion pour faciliter la prise de décision».

2.2. Processus d'élaboration d'une cartographie des risques

Il est possible d'élaborer une cartographie de risques par plusieurs approches. D'une approche, on peut aussi l'établir de plusieurs manières ; faisons alors, une revue des approches et de quelques méthodes.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques

- **l'approche Top Down** : par cette démarche explique MAHIEDDINE et al (2004 :52), l'identification des risques est effectuée de manière plus fermée. La hiérarchie (audit

ou risk manager) détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

- **l'approche Bottom Up** : cette démarche qualifiée d'ascendante par MAHIEDDINE et al (2004 :53), prend le sens inverse de la première. L'identification des risques est faite de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Ces risques sont ensuite soumis à l'audit ou au « risk manager » dont la charge est de déterminer l'importance de chacun des risques.
- **la combinaison des deux (02) démarches** : les risques sont identifiés à la fois par la hiérarchie et par les opérationnels. Elle semble être la meilleure approche selon RENARD et MAXIMA (2003 :101)
- **l'approche par le benchmarking** : elle consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte.

2.2.2. Les pratiques d'élaboration de cartographie de risques

Quelque soit l'approche choisie, il faut garder à l'esprit qu'il n'existe pas une méthode fixe d'élaboration de cartographie de risques, les méthodes sont nombreuses et différentes selon les auteurs et par le nombre d'étapes.

Le tableau suivant présente les démarches d'élaboration de cinq auteurs différents.

Tableau 4 : quelques démarches d'élaboration de cartographie de risques

	J. Renard	Mareschal	I.B. Canada	Potvin	Baron
Elaboration d'une nomenclature des risques	x				
Choix du périmètre d'étude	x	x			
Segmentation de l'organisation en processus. Puis segmentation des processus en tâches simples		x			x
Identification des risques	x	x	x	x	x
Evaluation des risques	x	x	x	x	x
Appréciation globale de chaque risque dans l'activité	x				
Hiérarchisation des risques				x	
Présentation de la cartographie	x	x	x	x	x

Source nous même sous inspiration de MARESCHAL (2003 : 21 à 30), RENARD (2005 : 148 à 150), POTVIN (in ROUFF 2003:7), BARON (2001 :9), The Insurance Bureau of Canada.

Au vu de toutes ces démarches on peut retenir qu'en général l'élaboration d'une cartographie de risques tourne autour des étapes clés suivantes :

- La phase préparatoire,
- L'identification des risques,
- L'évaluation des risques,
- L'établissement de la cartographie des risques.

2.2.3. La phase préparatoire

Selon BARON (2000 :9), MOREAU (2003 :134), MARSCHAL (2003 : 18, 21à30), ROUFF (2003 :7), CHRISTELLE (2000 :34) la phase préparatoire comprend :

- La constitution d'une équipe de qualité pour les travaux,
- La préparation des ressources nécessaires à la réalisation des travaux,
- La recherche du soutien de la direction générale,
- La définition du périmètre d'étude et identification des personnes ressources,
- L'identification des objectifs sur lesquels se basera l'identification des risques,
- Le choix d'une typologie de risques,

La phase préparatoire peut se poursuivre jusqu'à la segmentation de l'organisation en processus, et les processus en tâches simples BARON (2001 :9)

2.2.4. Identification des risques

C'est l'une des phases primordiales de la démarche d'élaboration de cartographie de risques, elle nécessite une bonne compréhension de l'organisation et ses activités ; mais aussi le choix de meilleures techniques et outils d'identification de risques. Il faut toutefois retenir qu'il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la seule règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine BARTHELEMY et al (2004 :47).

Selon MARESCHAL (2003 : 21-30) l'identification s'effectue classiquement en croisant une typologie des risques et la décomposition en processus de l'organisation.

Pour The insurance Bureau of Canada et POTVIN (in ROUFF 2003:7) il faudra lister les objectifs de l'organisation puis par la suite, déterminer les risques associés à ces activités.

BARON (2001 :9) indique qu'elle se fait aussi par l'établissement d'un questionnaire de risques par processus.

Il existe par ailleurs d'autres techniques et outils d'identification. On peut retenir :

a) Identification basée sur l'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement selon David MC NAMEE (1996 : 13) est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

b) Identification basée sur l'inventaire des événements

Selon COSOII (2005 :188), on utilise « une liste d'événements potentiels communs pouvant affecter un secteur d'activité ou un domaine fonctionnel spécifique. Cette liste est développée par les collaborateurs d'une entité, ou à partir des listes génériques produites par des tiers et dans ce cas, l'inventaire est complété et adapté aux problématiques propres à l'organisation afin de mieux tenir compte des risques afférents au groupe et d'être en adéquation avec le langage de management des risques utilisé au sein du groupe. »

c) Identification basée sur l'atteinte des objectifs

Selon BAPST (in ZIALO, 2005 :39), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante.

L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant cette identification selon l'auteur est un exercice assez complexe dans sa réalité.

d) Identification par les tâches élémentaires

Selon RENARD (2005 :184), c'est une démarche que l'auditeur connaît bien. C'est celle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne.

De manière concrète il s'agit de se poser la question de savoir ce qui se passerait si une tâche est mal effectuée ou si elle n'est pas du tout faite.

e) Identification à partir des ateliers

Les ateliers d'identification d'événement rassemblent généralement, selon COSOII (2005 :189) des personnes appartenant à différentes fonctions et à différents niveaux hiérarchiques afin de tirer profit des connaissances collectives en vue d'établir une liste d'événements afférents au domaine concerné.

f) Identification par des entretiens

L'entretien se déroule généralement sous forme de tête à tête. Toutefois, la personne menant l'entretien peut être assistée par un collègue chargé de prendre des notes. L'entretien a pour but, de s'assurer que les collaborateurs ont une vision et une connaissance des événements passés et des événements potentiels (COSOII 2005 :190).

g) Identification par des questionnaires et des enquêtes

Par le questionnaire on aborde différents points devant être pris en compte par les participants on s'intéresse particulièrement aux facteurs internes et externes qui ont donné ou pourraient

donner, lieu à des événements. On peut utiliser des questions ouvertes ou fermées suivant l'objectif recherché (COSO II 2005 : 191).

h) Identification par analyse des flux de processus

Elle implique généralement la présentation du processus sous forme de diagramme, afin de mieux comprendre les relations existantes entre les éléments entrant dans le processus, les tâches, les résultats et les responsabilités. Une fois Cartographiés, les événements peuvent être identifiés et confrontés aux objectifs des processus, (COSO II 2005 : 192).

2.2.4.1. Les outils d'identification

Divers outils sont utilisés dans le cadre de la collecte des données relatives aux risques. Nous citons parmi tant d'autres les outils suivants :

- le questionnaire
- le brainstorming
- les tableaux d'identification (le TFfA ; le tableau d'identification de Renard ci-joint)

Tableau 5 : Tableau d'identification des risques de Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constats

Source : Renard (2005 :229)

2.2.5. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à déterminer dans quelle mesure les risques (qu'ils soient positifs ou négatifs) sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle se fait par la détermination de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques. Pour se faire une échelle de notation est choisie. Elle peut par exemple être : faible ; moyen ; élevé.

C'est le résultat du produit des deux appréciations spécifiques (impact et probabilité) qui représente l'appréciation globale de chaque risque dans l'activité.

Cet exercice est conduit sur la base d'entretiens avec les « process owners » locaux. Sur la base d'une auto évaluation, les conclusions sont validées, BARON (2001 :9).

Pour cette détermination le management recourt habituellement à une combinaison de deux méthodes : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

☛ **La méthode quantitative** : les techniques quantitatives sont utilisées lorsqu'il existe suffisamment d'informations permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalles ou par ratio. Selon NICOLET (2004 :51) les méthodes quantitatives doivent permettre de collecter les pertes et les incidents ainsi que les indicateurs d'alerte, soit de manière déclarative, soit par interface avec les applicatifs existants dans l'organisation. Elles intègrent à la fois des techniques statistiques, non statistiques et de benchmarking. Leur but est de :

- hiérarchiser les risques ;
 - évaluer le niveau de sécurité du système ou d'un sous système dans la phase considérée ;
 - construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.
- (DESROCHES & al, 2003 : 59).

Pour une méthode quantitative, la disponibilité des données doit être fiable, qu'elles soient de source interne ou externe. La principale difficulté de cette méthode est l'obtention suffisante de données valides.

Cette méthode rassemble les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, l'on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques mais aussi parce qu'ils ne peuvent tous être appréciés sur une échelle commune.

☛ **La méthode qualitative** : les études qualitatives traitent essentiellement de la nature de la gravité des risques.

Le but de la méthode qualitative est selon DESROCHES & al (2003 : 58), d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;

- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;

On utilise une combinaison des deux méthodes pour mener à bien l'évaluation des risques. La technique d'évaluation qualitative est fréquemment utilisée lorsque les risques ne prêtent pas à la quantification ou lorsqu'il n'existe pas de données nécessaires à une évaluation quantitative ou encore lorsque la collecte et l'analyse de ces données ne sont pas rentables au regard du bénéfice attendu. Les techniques quantitatives, elles, donnent des résultats plus précis pour compléter les techniques qualitatives sur les activités plus complexes.

En dehors des méthodes quantitatives et qualitatives les entités utilisent d'autres techniques d'évaluation des risques. Il s'agit d'après COSOII (2006 : 79) de :

- Benchmarking : des entités d'un même groupe d'activité passent par un processus d'échange d'informations au sein du groupe pour comparer les mesures, les résultats et parvenir à évaluer la probabilité de survenance et l'impact de certains événements dans leur secteur d'activité,
- Modèles probabilistes : la probabilité d'occurrence et l'impact résultant d'un événement sont évalués sur la base de données historiques ou de simulations fondées sur des hypothèses de comportements futurs,
- Modèles non probabilistes : l'impact des événements est estimé sur la base des hypothèses subjectives sans quantifier la probabilité d'occurrence.

2.2.6. Le traitement des risques

Après que les risques sont évalués, il revient de déterminer quel traitement appliquer à chacun. Les différentes solutions sont : l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation des risques (COSOII 2005 : 84).

L'évitement consiste à cesser les activités à l'origine du risque. Il peut engendrer l'interruption d'un produit, le freinage de l'expansion sur des nouveaux marchés ou la vente d'un département.

La réduction consiste à prendre des mesures permettant de réduire la probabilité et/ou l'impact du risque.

Le partage : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques les plus utilisées on peut citer : l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.

L'acceptation : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

2.2.7. L'évaluation du dispositif de gestion des risques

Elle a pour but de parvenir à ramener le niveau de risque résiduel en deçà du seuil de tolérance au risque de l'organisation, (COSOII 2005 : 86-91).

Elle respecte un processus qui se doit d'être rigoureux et comporter certains éléments fondamentaux tels que :

- La bonne compréhension de l'évaluateur, de chacune des activités de l'organisation, et chacun des éléments du dispositif de management des risques objet de l'évaluation,
- L'appréciation de l'évaluateur du fonctionnement réel du dispositif,
- L'analyse de l'évaluateur sur la conception du dispositif de management des risques et les résultats des tests.

Cette analyse se fera au regard des normes établies par la direction pour chaque élément, le but étant de déterminer si le processus permet d'avoir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs déclarés.

2.2.8. Exemples de présentation de cartographie de risques

Exemple 1 (COSOII 2005 :222 à223) :

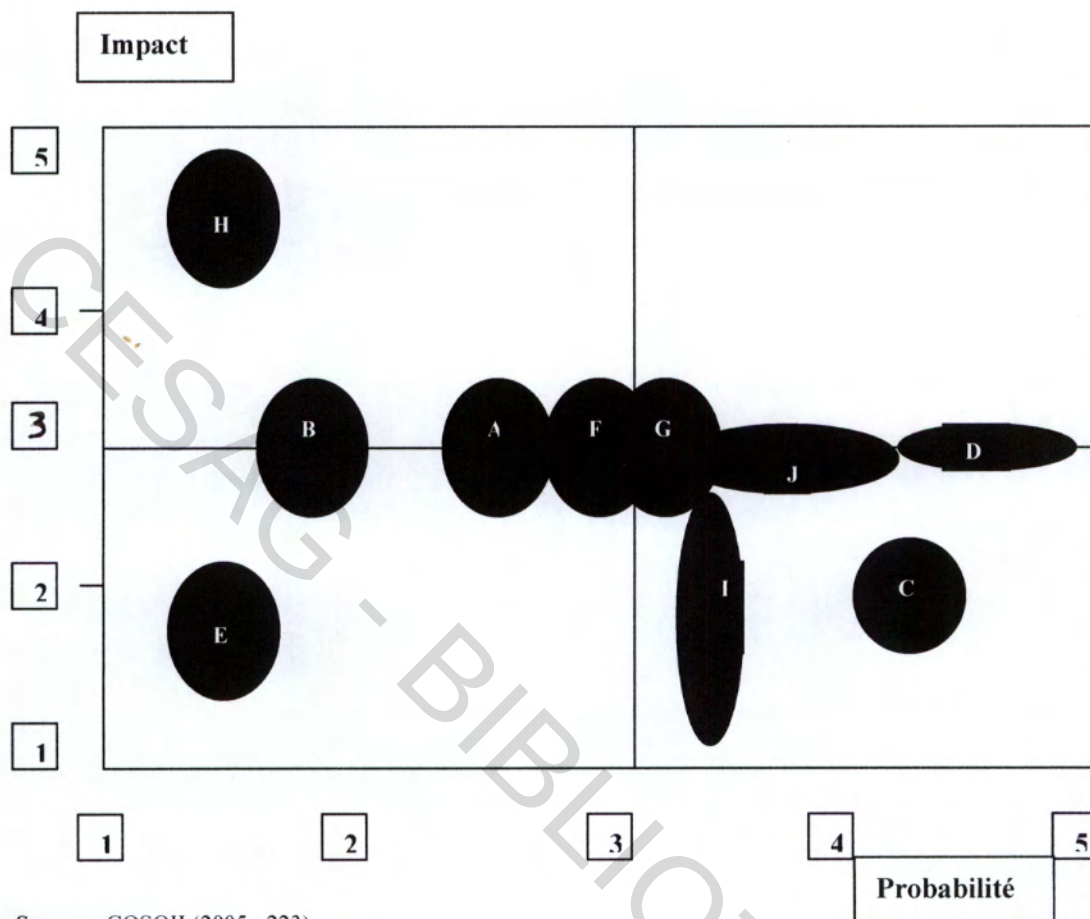
Le schéma qui suit illustre la cartographie des risques d'une entreprise qui désire évaluer les risques liés à son objectif de maintien d'équipe de qualité. La probabilité est considérée en termes de rotation du personnel exprimée en pourcentage pour une période donnée et l'impact est examiné en termes de coût engendré par un manque d'efficacité opérationnelle et de coût de remplacement, de formation et de développement de ressources humaines.

Les risques les plus susceptibles de se produire et d'avoir un impact significatif sur les objectifs sont :

- A. Rémunération:** l'insatisfaction des employés en matière de rémunération se traduit par une rotation du personnel élevée (probabilité : possible, impact : modéré).

- B. Reconnaissance :** les employés ont l'impression de n'avoir aucune reconnaissance ce qui se traduit par une baisse de la concentration et une augmentation du taux d'erreur. (probabilité : improbable, impact : mineur).
- C. Rationalisation :** les employés font trop de travail et font un nombre considérable d'heures supplémentaires. Les employés quittent l'entité pour rejoindre des organisations qui favorisent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. (probabilité : probable, impact : modéré).
- D. Démographie :** les modifications de la composition démographique des groupes d'employés favorisent une rotation élevée du personnel. (probabilité : presque certain, impact : modéré).
- E. Marché de travail :** sollicitation accrue des employés de la société par d'autres firmes. (probabilité : improbable, impact : modéré).
- F. Evaluation de la performance :** l'insatisfaction des employés vis-à-vis des mesures et processus d'évaluation de la performance se traduit par une baisse de morale et un départ de personnes. (probabilité : possible, impact : modéré).
- G. Communication :** une communication non efficace entre les employés et le management provoque des incompréhensions voire des départs. (probabilité : possible, impact : modéré).
- H. Sécurité au travail :** du fait d'un manque de sécurité sur le lieu du travail les employés ayant subi des accidents corporels peuvent démissionner et d'autres soucieux de ces questions peuvent le faire de même. (probabilité : improbable, impact : majeur).
- I. Evolution de carrière :** les employés ont l'impression de n'avoir qu'une maîtrise limitée de l'évolution de leur carrière, ce qui se traduit par une augmentation de la rotation du personnel. (probabilité : possible, impact : modéré).
- J. Diversité des tâches :** l'insatisfaction des employés vis-à-vis de la diversité des tâches se traduit par un recul de performance, un accroissement des erreurs dans les processus clés et la recherche d'emplois plus intéressants auprès d'autres sociétés. (probabilité : possible, impact : modéré).

Figure 1 : cartographie des risques liés à l'objectif de maintien d'équipe de qualité d'une entreprise.



Source : COSOII (2005 : 223)

Exemple 2 (Ordre des Experts Comptable Français 2005 :31) :

La figure ci-après représente la cartographie des risques d'une entreprise de négoce dont les principales caractéristiques sont :

☞ Processus significatifs :

Achats : le poste « achats destinés à la revente » représente trente pour cent (30%) du chiffre d'affaires.

L'acceptation de nouveaux fournisseurs est matérialisée par des contrats types et les prix d'achats sont revus tous les mois. La direction recherche avant tout la qualité des produits.

Qualité : un responsable qualité effectue les prélèvements quotidiens et s'assure que les dates limites de consommation sont conformes aux normes.

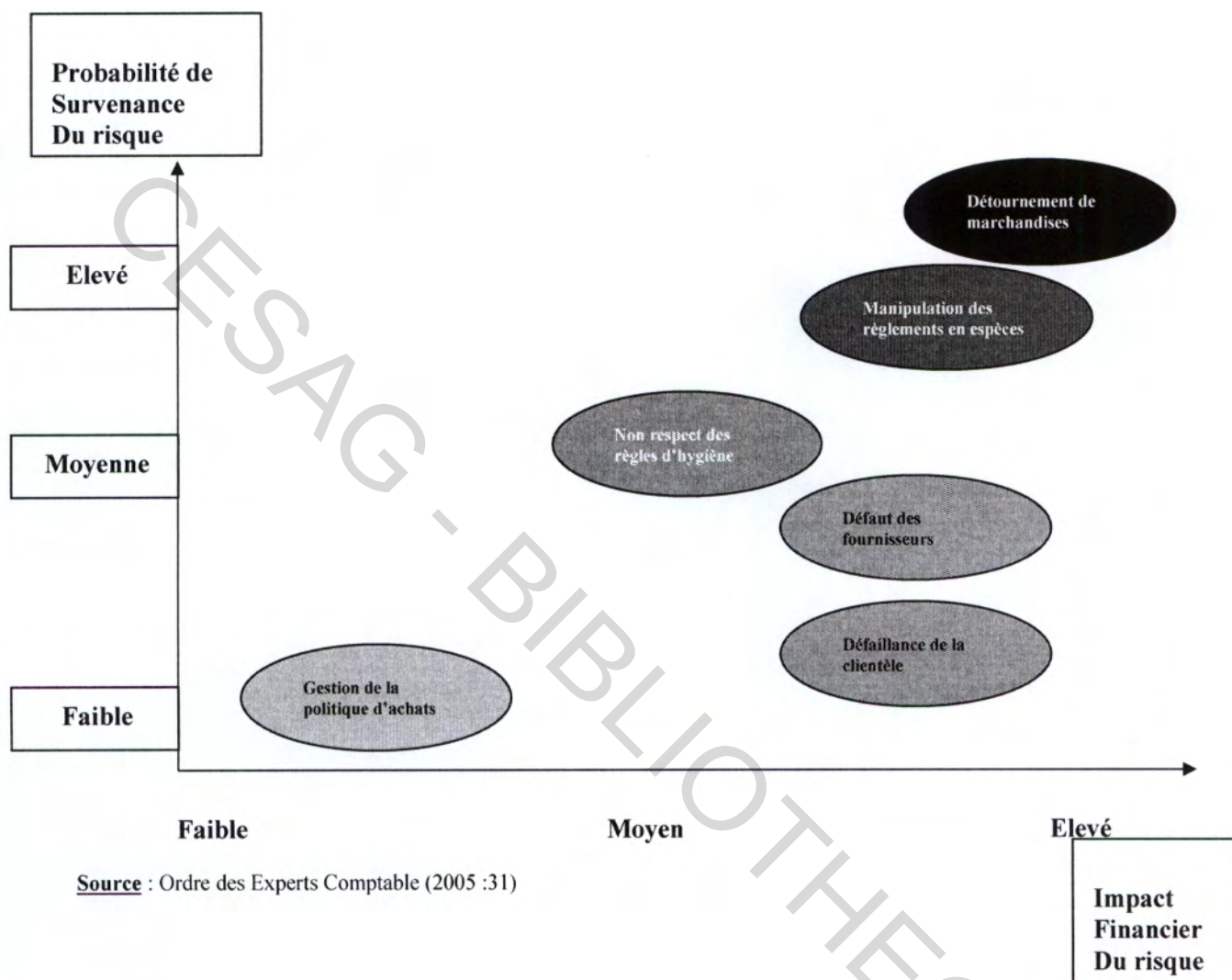
Ventes : les clients réalisent leurs achats dans un entrepôt en libre service. De nouveaux clients doivent fournir Kbis et RIB lors de leur premier achat et régler au comptant. Le paiement se fait par carte bleue (50%), par chèque (20%) ou en espèces (30%). Les clients récurrents payent sur relevés mensuels.

☛ **Eléments significatifs de l'organisation opérationnelle**

Ils peuvent être résumés comme suit :

- Les entrepôts sont peu sécurisés alors que plus de 500 clients les parcourent tous les jours,
- Le système de gestion commerciale est manuel alors que le portefeuille clients dépasse 4000 comptes,
- Des écarts d'inventaires sont régulièrement relevés,
- La politique d'achat est gérée par le PDG.

Les principaux risques sont liés au processus de vente où il s'avère que les détournements de marchandises sont fréquents. Des écarts d'inventaires sont régulièrement relevés. Un poste de clients au comptant révèle un solde débiteur significatif, ce qui laisse supposer que des nouveaux clients, peuvent ne pas payer au comptant.



Conclusion

Véritable inventaire des risques d'une organisation, la cartographie des risques représente un premier enjeu pour une entité qui cherche à se doter d'un dispositif de maîtrise des risques. Sa mise en place est une avancée notoire vers la conception et la promotion d'un référentiel et d'un instrument de veille de gestion des risques ; elle doit susciter des plans d'actions et des suivis devant garantir une gestion active des risques.

Chapitre III : Méthodologie de la recherche

Il nous reviendra dans ce chapitre, de choisir la méthode à adopter pour élaborer la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL.

Dans cette démarche, nous présenterons à la première section, le modèle théorique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL avant de décrire dans la deuxième section, comment, nous utiliserons les outils qui vont nous permettre la collecte des informations.

3.1. Modèle théorique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL

Pour résoudre les préoccupations que pose l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL, nous entreprendrons la démarche suivante :

Dans un premier temps, nous prendrons connaissance des activités du cycle de trésorerie afin de pouvoir par la suite décrire les différentes procédures du cycle. Pour cela nous aurons à faire une analyse documentaire (notamment une analyse de la documentation existante), des interviews et une observation de ce qui est réellement pratiqué.

La prise de connaissance nous permettra aussi de déterminer les objectifs de la SONITEL en matière de trésorerie.

Les objectifs déterminés, les procédures décrites, nous pourrons décomposer les activités en tâches élémentaires. La décomposition des activités en tâches élémentaires et l'évaluation du contrôle interne nous permettront d'identifier les risques liés à l'exécution de toutes les tâches qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs. Pour cela nous utiliserons comme outils de diagnostic le questionnaire de contrôle interne, des entretiens, des tests de conformité et de permanence et la grille d'analyse des tâches.

Nous nous servons de l'évaluation du contrôle interne pour évaluer les risques identifiés, ainsi nous pourrions déterminer l'exposition du cycle à ces risques ; leurs impacts et leurs probabilités de survenance seront aussi déterminés par la méthode qualitative.

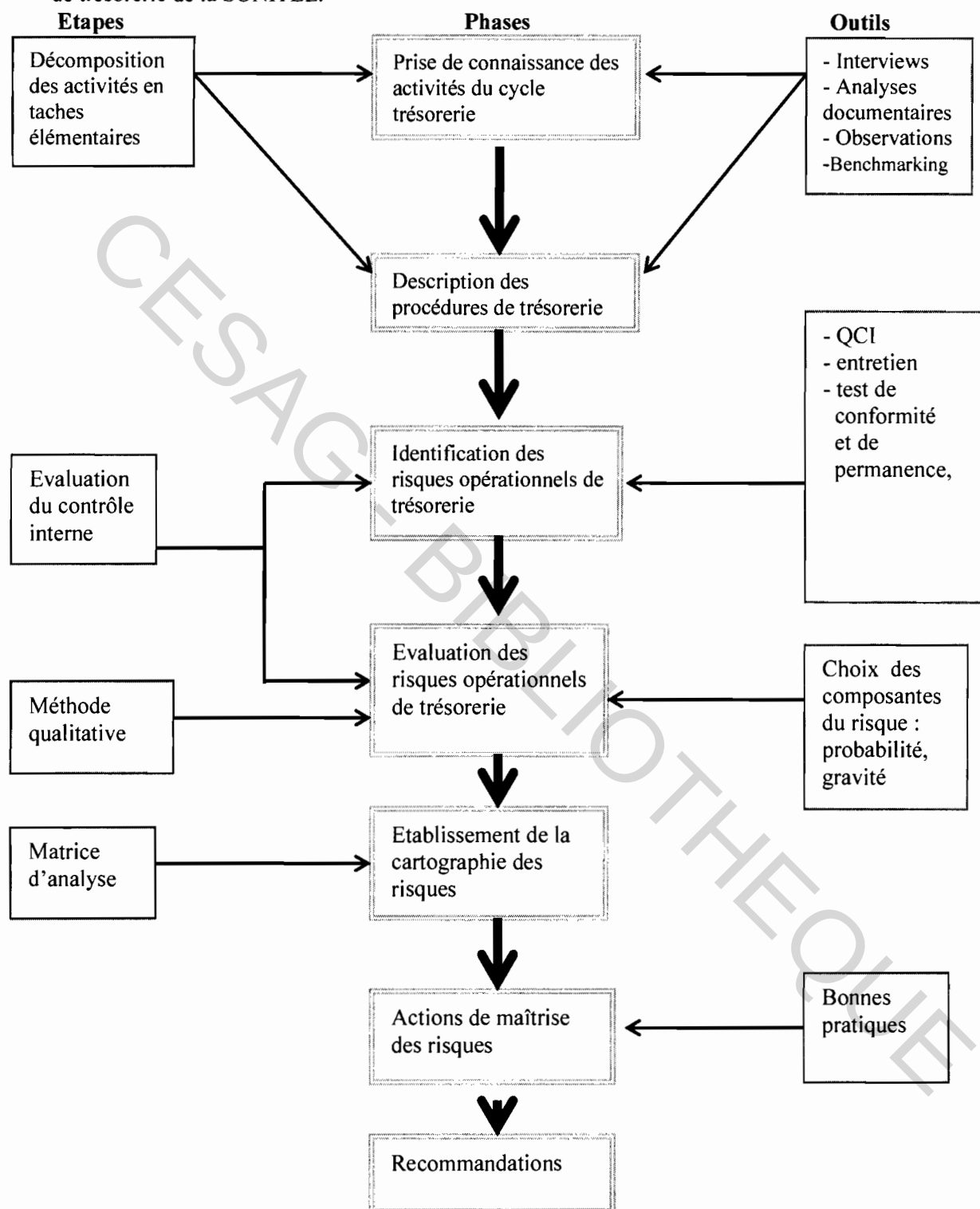
C'est après ce travail que nous procéderons à l'établissement de la cartographie des risques.

A l'aide des bonnes pratiques nous recenserons les actions de maîtrise de ces risques, puis nous formulerons des recommandations adaptées à la situation de la SONITEL.

Schématiquement, notre démarche se présente comme suit :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Schéma du modèle théorique d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL.



Source : Nous même

3.2. Méthodes et outils de collecte de données

Nous présenterons dans cette section les moyens que nous aurons à utiliser pour parvenir à collecter les données nécessaires à l'élaboration de la cartographie de risques.

3.2.1. Moyens

Nous utiliserons l'analyse documentaire, des interviews, l'observation, l'entretien, le questionnaire de contrôle interne, les tests de permanence et de conformité et la grille d'analyse des tâches, pour collecter et analyser les informations.

3.2.1.1. L'analyse documentaire

Nous nous servirons de l'organigramme de la SONITEL, de l'ancien manuel de procédures de l'OPT (encore pris comme référence), du rapport sur le diagnostic interne élaboré par le groupement de Cabinet SOREX/AGB Conseil, ainsi que les états financiers des années 2004, 2005, 2006 et des mémoires élaborés pour la SONITEL.

3.2.1.2. L'interview

Nous ferons des interviews avec tous les directeurs centraux de la SONITEL, tous les chefs de service de la Direction financière et comptable et leurs subordonnés dans le but de connaître et comprendre la société, son organisation et son fonctionnement général.

Du fait de l'inexistence d'un manuel de procédures à la SONITEL, les entretiens avec le personnel exécutif de la Direction Financière et comptable nous permettront de décrire les procédures actuelles du cycle de trésorerie.

3.2.1.3. La narration

Elle consistera à écouter et à noter les récits de nos interlocuteurs.

Nous aurons à utiliser cette technique pour noter les pratiques actuelles de l'organisation et du fonctionnement des procédures du cycle de trésorerie.

3.2.1.4. L'observation

Il nous arrivera peut être de ne pas comprendre la description faite par le personnel. Au cours de nos stages dans les différents services, nous utiliserons l'observation pour saisir et pour valider les descriptions. Nous aurons notamment à observer directement la procédure de réception des factures à la DFC, leur traitement et la procédure de comptabilisation.

3.2.1.5. Le questionnaire de contrôle interne

C'est un outil qui permet d'apprécier le dispositif de contrôle interne en place. Du fait de l'inexistence de manuel de procédure à la SONITEL cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle de trésorerie. A cet effet il sera adressé tous les intervenants du cycle de trésorerie notamment le Directeur financier et comptable, le chef Service Comptabilité, le chef Service trésorerie, le chef Service budget et éventuellement leurs subordonnés.

3.2.1.6. Les tests de conformité et de permanence

Les tests de conformité et de permanence permettront de vérifier la réelle application de certaines pratiques des procédures, ils nous permettront aussi de confirmer ou d'infirmer les forces décelées dans le dispositif de contrôle interne en place.

3.2.1.7. La grille d'analyse des tâches

Elle permet de détecter les accumulations de tâches incompatibles et donc de déceler les risques liés à cette accumulation incorrecte.

3.2.2. Personnes rencontrées

Nous rencontrerons le maximum de personnes, nous permettant de bien comprendre d'abord la SONITEL, de connaître ses procédures de trésoreries, d'évaluer son contrôle interne de trésorerie et les risques qui le menace.

Pour comprendre la SONITEL et pouvoir la présenter, nous rencontrerons tous les directeurs centraux.

La connaissance des procédures de trésorerie, l'évaluation du contrôle interne et des risques nous amèneront à rencontrer toutes les personnes impliquées dans l'exécution des tâches.

Conclusion première partie

A la satisfaction de tout projet d'élaboration de cartographie de risques opérationnels de trésorerie, la première partie de notre travail nous a permis d'une part, de cerner les fonctions constituant le cycle de trésorerie ainsi que toutes les procédures d'exécution de tâches qu'elles nécessitent et les risques auxquels expose l'accomplissement des tâches, et d'autre part, de tirer notre démarche de conception en passant en revue les méthodes d'élaboration de cartographie des risques.

L'application de la démarche choisie fera l'objet de la seconde partie de ce travail.

Deuxième partie :

*Application de la démarche d'élaboration de
cartographie des risques à la SONITEL*

Introduction deuxième partie :

Une meilleure réactivité à l'anticipation et à la prise de décisions stratégiques est une arme fondamentale dans tous les secteurs d'activités en particulier ceux à évolution rapide comme la télécommunication.

Cela, les dirigeants de la SONITEL l'ont compris; c'est pourquoi depuis quelques temps une dynamique de changement est initiée à travers des restructurations et des réformes des systèmes de l'entreprise. Ce changement, pour avoir une bonne base doit partir d'un large diagnostic permettant de détecter les menaces et opportunités de l'environnement afin de pouvoir en tenir compte dans la mise en place des nouveaux systèmes.

En cela, l'application de la démarche d'élaboration de cartographie de risques à un cycle aussi vital que la trésorerie serait d'une grande contribution.

Dans cette partie, intitulée application de la démarche d'élaboration de cartographie des risques opérationnels au cycle de trésorerie de la SONITEL, nous présenterons d'abord l'entité, son système de contrôle interne de trésorerie avant de l'évaluer et détecter les risques auxquels il peut s'exposer.

Chapitre IV : Présentation de la SONITEL

La SONITEL a été créée en 1997, après la dissolution de l'Office des Postes et Télécommunication (OPT) qui assurait avec la Société de Télécommunication International (STIN) respectivement les monopoles de la télécommunication nationale et internationale.

Sa privatisation fut effective en 2001. Un consortium de société chinoise (ZTE) et libyenne (L.A.A.I.C.CO) détient 51% des actions, l'Etat nigérien détient 35%, des investisseurs privés ont 11% et le personnel 13%.

Dans sa mission, la SONITEL devrait assurer dans le respect de la concurrence, le développement des technologies de l'information, de la communication (TIC) et permettre son accès à toutes les couches de la population nigérienne.

De l'OPT elle hérita un réseau vétuste qu'elle ambitionne de moderniser et d'étendre à toute l'étendue du territoire nigérien.

Au plan des ressources humaines, elle emploie 1124 agents à plein temps dont 140 contractuels, ce qui permet de la compter parmi les grandes entreprises du Niger.

Elle commercialise le téléphone fixe à fil, le téléphone fixe sans fil, le wifi : l'Internet sans fil, des cartes prépayées, des services d'interconnexion, et bientôt l'ADSL : l'Internet haut débit et d'autres nouveaux produits qui permettent de lui espérer un lendemain meilleur malgré la substituabilité des produits avec ceux des opérateurs du secteur mobile.

Consciente des insuffisances de son système de gestion en général et en particulier celui d'aide à la prise de décisions stratégiques, face à un environnement extrêmement changeant et menaçant, la SONITEL se mobilise pour être à la pointe des techniques de management du moment.

Pour atteindre cet objectif, la mise en place des outils de détection, d'analyse et de maîtrise des menaces et opportunité serait nécessaire.

Avant de commencer l'établissement de l'un des plus adapté de ces outils (qu'est la cartographie de risque), nous commencerons par la présentation de l'organisation : de ses organes de gestion et de son dispositif de contrôle interne.

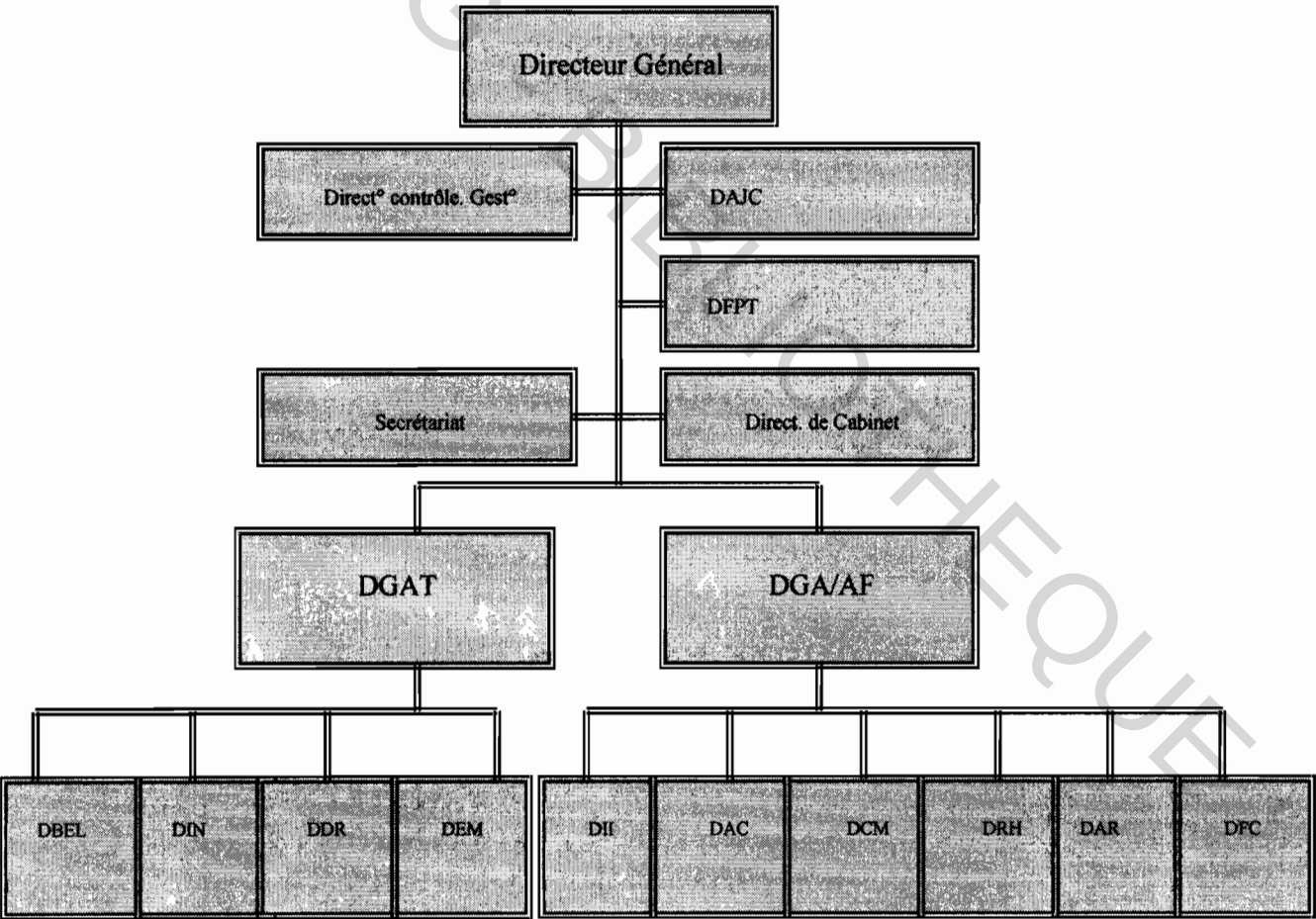
4.1.La mission de la SONITEL

La SONITEL a pour mission d'assurer sur toute l'étendue du territoire nigérien, les services de télécommunication national et international et de favoriser son accès à tout demandeur. Dans cet optique elle se doit d'établir, développer et exploiter ses installations pour assurer ses services dans le respect de la concurrence.

4.2. L'organisation générale de la SONITEL

4.2.1. L'organigramme⁶

Figure 4 : organigramme de la SONITEL



Source : Nous même sous inspiration de l'organigramme de la SONITEL et du rapport de diagnostic interne produit par SOREX AGB⁷ dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure.

⁶ Nous présenterons l'organigramme tel qu'il est actuellement présenté dans les documents de la SONITEL

4.2.1.1. Le Directeur Général

La Société est placée sous l'autorité d'un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration

Le Directeur Général assure la Direction Technique, Administrative et Financière de la Société. Il la représente dans tous les actes de la vie civile.

Il est assisté par deux (2) Directeurs Généraux Adjoints dont un Directeur Général adjoint chargé des questions Techniques (DGAT) et un Directeur Général Adjoint chargé des questions Administratives et Financières (DGA/AF).

Le Staff du Directeur Général est composé de :

- Un Directeur du Cabinet (du Directeur Général),
- Un Secrétariat,
- Une Direction du Contrôle de gestion,
- Une Direction des affaires juridiques et des contentieux,
- Une Direction de formation professionnelle.

Le Directeur Général peut, au besoin, nommer d'autres conseillers.

4.2.1.2. Présentation des Directions en Staff

4.2.1.2.1. Direction de la formation professionnelle

Son rôle est de dispenser une formation professionnelle de qualité aux agents. Elle est composée de deux départements :

- Le Département de la pédagogie,
- Le Département de la formation.

⁷ SOREX AGB est un groupement de Cabinets d'expertise comptable Sénégalais qui a élaboré en 2006 un rapport de diagnostic interne dans le cadre de l'élaboration du manuel de procédure et des réformes de certaines directions de la SONITEL.

4.2.1.2.2. Direction des affaires juridiques et des contentieux

Elle a pour rôle de coordonner, superviser et de contrôler toutes les affaires juridiques et contentieuses de la SONITEL conformément à la réglementation en vigueur.

Elle est constituée de deux départements

- Le département du contentieux,
- Le département des affaires juridiques.

4.2.1.2.3. Direction du contrôle de gestion

La direction du contrôle de gestion a pour mission de produire des informations permettant aux dirigeants de l'entreprise de fixer des objectifs pertinents et de prendre des décisions efficaces pour les mettre en œuvre. Auprès des directions centrales, elle assure des conseils les aidant à chiffrer des objets de coût sur les opérations ponctuelles, le choix des investissements.

La direction de contrôle de gestion est constituée de deux départements :

- Le Département de contrôle budgétaire,
- Le Département système d'information de gestion.

4.2.1.3. Le Directeur Général adjoint Chargé des questions techniques

Le Directeur Général adjoint chargé des questions Techniques a sous son autorité :

- la Direction des bâtiments et de la logistique,
- la Direction de l'informatique,
- la Direction du développement du réseau,
- la Direction de l'exploitation et de la maintenance.

4.2.1.3.1. Direction des bâtiments et de la Logistique

Elle est chargée de la gestion du patrimoine mobilier, immobilier et joue le rôle de conseiller au moment de leur acquisition. Elle se compose de trois (3) départements :

- Département Bâtiments,
- Département Transport,
- Département Energie.

4.2.1.3.2. Direction du développement du réseau

Elle a pour mission de planifier et réaliser, l'ingénierie et les études des projets; de chercher leurs financements en vue d'assurer le développement du réseau des télécommunications. Elle veille également au contrôle et au suivi de l'exécution des projets de télécommunication.

Elle est composée de deux départements :

- Le Département ingénierie,
- Le Département projet.

A ces deux départements s'ajoute un projet de modernisation du réseau.

4.2.1.3.3. Direction de l'informatique

Elle est chargée de protéger et veiller au fonctionnement du réseau informatique. Elle comprend deux départements :

- Le Département maintenance informatique,
- Le Département développement informatique.

4.2.1.3.4. Direction de l'exploitation et de la maintenance

Elle veille à la protection et au fonctionnement du réseau des Télécommunications, et s'assure de la qualité des services produits.

La Direction de l'exploitation et de la maintenance est constituée de deux départements :

- Le Département de l'exploitation du réseau,
- Le Département maintenance du réseau.

4.2.1.4. Le Directeur Général adjoint chargé des affaires administratives, financières et comptables

Le Directeur Général adjoint chargé des questions Administratives et Financières a sous son autorité :

- la Direction Commerciale et du marketing,
- la Direction Financière et Comptable,
- la Direction des Ressources Humaines,
- la Direction des achats,

- la Direction des agences régionales,
- la Direction de l'internationale et des interconnexions.

4.2.1.4.1. Direction Commerciale et du Marketing

Elle s'occupe de coordonner et superviser les activités de commercialisation, de marketing, de facturation et recouvrement de tous les produits de la SONITEL.

La Direction commerciale et du marketing comprend six départements :

- Département Commercial et Marketing,
- Département Facturation, Recouvrement,
- Département CDMA,
- Département Filaire,
- Département Grand Compte,
- Département Télécentres et Publiphones.

4.2.1.4.2. Direction des Ressources Humaines

La Direction des ressources humaines est chargée de la gestion et de la formation du personnel.

Elle s'occupe aussi de l'hygiène et de la sécurité au sein de la SONITEL.

Elle comprend trois (3) départements :

- Département Recrutements et Formations,
- Département Personnel et paie,
- Département des actions sociales et sécurité.

4.2.1.4.3. Direction des achats

La Direction des achats est chargée d'exécuter les politiques d'approvisionnement de la SONITEL aussi bien en petit et gros matériel d'investissement, qu'en produits de consommation. Elle se charge également de la gestion des différents stocks.

Elle est composée de deux départements :

- Le Département approvisionnement,
- Le Département achat et gestion des stocks.

4.2.1.4.4. Direction des Agences régionales

Elle a pour mission de gérer les performances des agences commerciales, de faire un reporting aux DG, au Directeur commercial et du marketing, au Directeur de l'exploitation et de la maintenance sur le vécu administratif, technique, commercial des agences régionales et sur les nouvelles exigences de la clientèle des régions.

Elle est composée de trois départements :

- le Département administratif et financier des agences régionales,
- le Département commercial des agences régionales,
- le Département technique.

4.2.1.4.5. Direction de l'international et de l'interconnexion

Elle a pour rôle de coordonner, superviser et contrôler toutes les activités liées à l'international et aux interconnexions des réseaux, des opérateurs Internationaux et Nationaux (GSM, Alternatifs et ISP).

Elle est constituée de deux Départements :

- le département des opérations internationales,
- le Département de l'interconnexion.

4.2.1.4.6. Direction Financière et Comptable

La Direction des affaires financières et comptables s'occupe du traitement et de la production de l'information financière, comptable et fiscale liée aux opérations courantes et d'investissements de la SONITEL au regard des normes du SYSCOHADA.

Elle est constituée de quatre Départements :

- le Département Finance et Trésorerie,
- le Département Budget,
- le Département Comptabilité,
- le Département Patrimoine.

Elle a, à sa tête, un Directeur qui, sous l'autorité du Directeur Général et du Directeur Général adjoint, chargé des affaires administratives, financière et comptable, est chargé de :

- De coordonner, superviser et contrôler toutes les activités de saisie, de traitement et d'édition des informations financières, comptables et fiscales conformément aux normes SYCOHADA,
- D'élaborer et mettre en œuvre la politique financière de la société,
- De gérer la trésorerie de la société,
- De fournir aux responsables de la société des éléments significatifs du compte d'exploitation par centre,
- Assurer le suivi des engagements financiers de la SONITEL envers les partenaires,
- Faire l'analyse financière, l'élaboration du plan de financement et de son exécution en relation avec les autres Directions,
- De gérer la dette de la société,
- Élaborer le budget de la Direction financière et comptable.

Dans cette mission le Directeur est assisté de :

- Un chef de département comptabilité chargé de la gestion efficace de toutes les opérations comptables. Il a sous sa coupe deux services
 - ~ Service Comptabilité Générale,
 - ~ Service Comptabilité Analytique.
- Un chef de département finance trésorerie qui s'occupe de gérer les opérations financières et faire remonter à la Direction des informations pertinentes, permettant la prise de décisions stratégiques. Le Département finance trésorerie est composé de deux services :
 - ~ Le Service finance,
 - ~ Le Service trésorerie.
- Un chef de département budget chargé de faire :
 - ~ le contrôle des dépenses à priori dans le cadre des enveloppes budgétaires,
 - ~ le suivi de l'exécution budgétaire.
- Un chef de département patrimoine qui assure :
 - ~ le suivi du patrimoine mobilier et immobilier de la société,
 - ~ la tenue du fichier inventaire.

4.3. Description des fonctions du cycle de trésorerie de la SONITEL

Les fonctions opérationnelles du cycle de trésorerie de la SONITEL sont :

4. 3.1. La fonction budgétisation

La fonction budgétisation est tenue par le chef de département trésorerie.

Il n'existe pas de budget de trésorerie à la SONITEL.

Les seules prévisions de trésorerie qui se font s'établissent de la manière suivante : Chaque mois le chef de département finance trésorerie établit la prévision de trésorerie attendue le mois prochain en évaluant d'une part, les produits générés par les règlements de factures de clients et les interconnexions nationales et internationales et d'autre part les dépenses en règlements de factures fournisseurs, salaires, impôts, dépenses de fonctionnement et d'investissement, pour trouver la trésorerie espérée du mois en question.

4.3.2. La fonction encaissement

La fonction encaissement est assurée par la Direction commerciale et du marketing.

Elle est tenue au premier plan par des caissiers qui reçoivent tout le long des mois, les encaissements issus des règlements des factures des clients.

4. 3.3. La fonction décaissement

La fonction décaissement s'étend sur un long processus déterminé. On peut retenir de ce processus ; que les dépenses sont autorisées par le DG et le DGA/AF. Les chèques sont établis par le chef service trésorerie, ils sont ensuite signés par le DG et le DGA/AF ; la remise est faite au niveau du secrétariat DFC.

4.3.4. La fonction comptabilisation

La comptabilisation des opérations de trésorerie est assurée par le département comptabilité. Elle consiste à assurer le traitement comptable de toutes les opérations entraînant l'imputation des comptes banques et caisses.

4.3.5. La fonction contrôle des avoirs en caisses et en banques

Cette fonction se limite à l'établissement des états de rapprochement bancaire. Elle est assurée par le chef service trésorerie.

4.4. Description du dispositif de contrôle interne de la SONITEL

Les éléments du dispositif de contrôle interne du cycle de trésorerie de la SONITEL se présentent, comme suit :

4.4.1. Les objectifs

Les objectifs de trésorerie doivent être établis à partir des objectifs de contrôle interne de trésorerie et conformément à la vision, à la mission, aux objectifs généraux et spécifiques contenus dans le plan stratégique.

Outre qu'ils ne sont pas clairement définis à la SONITEL, on note l'absence de plan stratégique.

4.4.2. Les moyens

L'atteinte des objectifs ne peut être possible qu'avec la mise en œuvre d'un certain nombre de moyens. Il s'agit de moyens humains, financiers et techniques.

En ce qui concerne :

- ☞ Les moyens humains : la SONITEL compte 1124 agents qui travaillent en temps plein. Ils se répartissent en : 1084 agents permanents et 140 contractuels.
- ☞ Les moyens techniques, on peut noter, en plus des équipements hérités de l'ex OPT, la modernisation du réseau de télécommunication (avec l'installation des stations terriennes numériques et des centraux numériques ; l'installation d'une fibre optique qui relie le Niger au câble SAT3), le renouvellement du parc automobile, l'acquisition continue d'équipements informatiques et la disponibilité de réseaux intranet et Internet.

4.4.3. Le système d'information

Le système d'information de la SONITEL se caractérise par :

- Une dispersion géographique des services au sein même de Niamey,
- Une informatisation lente des systèmes de gestion,
- L'existence d'une multitude de logiciels (de traitement d'information) incompatibles,
- Une circulation de beaucoup de documents en version papier,
- Une production lente de rapport d'activité.

4.4.4. L'organisation

Elle se caractérise par :

- L'existence d'un organigramme incomplet,
- L'existence de procédures non formalisées, le plus souvent tirées d'un ancien manuel de l'ex OPT,
- L'inexistence de fiches de postes permettant une répartition claire des attributions et l'adaptation entre profil et poste.

4.4.5. La supervision

.

L'organigramme de la SONITEL n'éclaircit ni les liens hiérarchiques, ni les attributions des subordonnés du fait qu'elle ne présente que des directions et des départements, ce qui ne crée pas un bon environnement pour une supervision efficace des tâches.

4.4.6. Les procédures

Il n'existe pas de manuel de procédures à la SONITEL. L'entreprise s'est toujours inspirée des anciennes procédures de l'ex OPT pour exécuter ses tâches. Une narration nous a permis de décrire l'existant.

4.4.6.1. Description des procédures du cycle de trésorerie

4.4.6.1.1. La procédure de règlement des factures

Les factures provenant de la direction des achats et celles provenant des directions régionales sont déposées au secrétariat du DFC.

La secrétaire reçoit les factures, puis signe le cahier de transmission du planton (planton de la Direction des achats ou celui de la Direction des Agences pour les factures en provenance des Directions régionales).

Elle vérifie la composition des factures. Si elles sont conformes, elle appose trois cachets (cachet « date d'arrivée », cachet « original » et « échéance »). Le cachet « ORIGINAL » est apposé sur une seule des factures.

Elle enregistre les factures dans le cahier des factures, et envoie la liasse traitée au chef département comptabilité.

Le chef de département comptabilité accuse réception par décharge dans le cahier de transmission.

Il envoie la liasse au service comptabilité.

Au service comptabilité un agent remplissant le rôle de chef service comptabilité⁸ joint un carnet ticket « avoir/fournisseur » à la liasse. Un des tickets porte la mention « ORIGINAL ».

Il porte ensuite un lettrage sur le ticket original (le lettrage fait ressortir le journal concerné, la date comptable : date de réception de la facture au secrétariat, le type de la facture, date facture : date de l'établissement de la facture, le libellé).

Il remplit manuellement les rubriques se trouvant sur le ticket avoir/fournisseur, les comptes à imputer sont ainsi portés.

Il transmet le dossier au chef de département comptabilité.

Ce dernier appose le cachet de la SONITEL.

Il détache le dossier et retire :

~ une copie de la facture,

⁸ Le poste de chef service comptabilité est vacant un agent remplit ce rôle.

- ~ la souche de la facture avoir/fournisseur et
- ~ la demande de matériel.

Il les classe dans un chrono.

Il vérifie : les imputations des comptes, les calculs de la TVA, du BIC, du FN.

Dans le cas normal il appose son visa et donne son accord pour la comptabilisation.

Au service comptabilité l'agent remplissant le rôle de chef service comptabilité enregistre les imputations sur le logiciel «Comgid ».

Le chef département comptabilité envoie parallèlement le restant de la liasse au service de l'ordonnancement et du budget.

Le chef service ordonnancement et budget effectue la saisie budgétaire de la pièce.

Il envoie le dossier au chef département comptabilité.

Ce dernier prépare à ce stade le ticket de règlement et le bordereau de règlement.

Il envoie ensuite l'ensemble du dossier au secrétariat DFC avec un cahier de transmission.

Le secrétariat accuse réception par décharge.

Il transmet au secrétariat DGA/AF avec cahier de transmission.

Le secrétariat DGA/AF accuse réception par décharge.

Ce dernier transmet le dossier au DGA/AF.

Le DGA/AF contrôle la conformité des pièces.

Il appose son accord si tout est normal (dans le cas contraire il appose son refus).

Il transmet le dossier à son secrétariat.

Ce dernier l'envoie au secrétariat DG avec un cahier de transmission.

Le secrétariat DG accuse réception par décharge dans le cahier de transmission.

Il transmet le dossier au DG.

Le DG effectue un contrôle de conformité sur les pièces.

Il appose son accord si tout est normal (dans le cas contraire il appose son refus).

Il transmet le dossier à son secrétariat.

Le secrétariat du DG transmet le dossier au secrétariat DFC avec un cahier de transmission.

Ce dernier accuse réception par décharge dans le cahier de transmission.

Il transmet au chef département trésorerie avec un cahier de transmission.

Le chef de département accuse réception contre décharge dans le cahier de transmission.

Il passe le dossier au chef service trésorerie.

Ce dernier met à jour le fichier des factures fournisseurs et classe le dossier.

Entre temps le chef département trésorerie dresse la situation des factures réglées et non réglées et transmet pour contrôle et information :

- ~ Un exemplaire au DG,
- ~ Un exemplaire au DGA/AF,
- ~ Un exemplaire au DFC,
- ~ Un exemplaire à la Direction des contrôles.

Sur la base des accords apposés sur les pièces et sur ordre écrit ou verbal du DG et du DGA/AF, le chef service trésorerie reprend le dossier classé et établit le chèque.

Il transmet l'ensemble du dossier au chef département trésorerie.

Ce dernier vise en apposant le cachet règlement, sur le ticket règlement et la facture.

Il transmet ensuite le dossier au secrétariat DFC avec un cahier de transmission.

Le secrétariat reçoit et signe une décharge.

Il transmet le dossier au DFC.

Le DFC signe sur le ticket de règlement et passe le dossier à son secrétariat.

Ce dernier transcrit le chèque dans un cahier de transmission et l'envoie au secrétariat DGA/AF.

Le secrétariat reçoit contre décharge, il transmet le chèque au DGA/AF.

Le DGA/AF signe le chèque et, le retourne son secrétariat.

Ce dernier l'enregistre dans le cahier de transmission DGA/AF- DG et l'envoie au secrétariat de la Direction Générale contre décharge.

Le secrétariat du DG transmet le chèque au DG.

Le DG signe et, le retourne à son secrétariat.

Le secrétariat du DG le transmet au secrétariat DFC contre décharge.

Le secrétariat du DFC le reçoit et le remet à son bénéficiaire, contre décharge.

Afin de nous assurer de la réelle application de cette procédure de règlement des factures, nous avons effectué un test de conformité et de permanence en étendant le contrôle sur cinq factures de cinq mois différents de l'exercice 2006 (voir résultat au tableau 1 annexe).

Nous constatons que tous les documents nécessaires au déclenchement des procédures de comptabilisation et de règlement ne figurent pas dans les lots archivés. Il manque souvent de demande de matériel, de facture pro forma ou de bon de livraison. L'enregistrement des factures dans le cahier des factures fait aussi souvent défaut.

Nous renforcerons ces résultats avec ceux contenus dans le rapport du diagnostic interne élaboré par SOREX/AGB dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne.

4.4.6.1.2. Description de la procédure de comptabilisation

Sur la base d'une liasse comprenant :

- Une facture originale accompagnée de trois copies,
- Une facture pro forma,
- Un bon de réception original,
- Un bon de livraison original,
- Un bon de commande original,
- Une demande de matériel,

Un agent remplissant le rôle de chef service comptabilité procède au remplissage du ticket règlement fournisseur en imputant les comptes correspondant à l'opération.

Il transmet le dossier au chef département comptabilité pour vérification des imputations. Si elles sont bonnes il appose son visa pour que les imputations soient saisies sur le logiciel « Comgid »

4.4.6.1.3. Description de la procédure d'encaissement

Après la réception d'une facture correspondant à sa consommation, le client la présente au guichet.

Il tend sa facture au guichetier.

Le guichetier compare les références et le montant de la facture avec les informations se trouvant dans sa base de données informatisées.

Le client paye par chèque ou en espèce.

Après réception du règlement, le guichetier tire de sa base de donnée électronique un reçu, puis le remet au client.

A la fin de la journée à 17 heures 30mn le guichetier ferme le guichet.

Il fait la situation de son encaissement journalier.

Puis, le contrôleur des caisses intervient et vérifie si les encaissements ont été réellement versés.

A la fin de chaque journée, un agent d'une banque de la place passe dans les agences pour l'encaissement des recettes de la veille, contre établissement d'un bordereau d'encaissement.

4.4.6.1.4. Description de la procédure de budgétisation

Voir 4.3.1 page 67

Conclusion :

La présentation du dispositif de contrôle interne et la description des procédures du cycle de trésorerie de la SONITEL laissent entrevoir des anomalies que, seule une évaluation du contrôle interne permet de cerner l'effectivité des risques auxquels elles peuvent exposer.

C'est l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques qui permettra de déterminer les risques ayant le plus d'impact et ceux susceptibles d'être fréquents.

La représentation schématique des résultats de l'évaluation et de la hiérarchisation est la cartographie des risques.

Le chapitre suivant nous éclaircira davantage sur ces points.

Chapitre v : La cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL

Le contrôle interne est une composante de la gestion des risques des entreprises, c'est pourquoi les défaillances la concernant constituent les principales sources de risques susceptibles de constituer un frein à l'atteinte des objectifs ; c'est aussi pourquoi, le management des risques recommande d'initialiser toute étude des risques d'une entité par son évaluation.

L'élaboration d'une cartographie de risques ne faisant pas exception ; nous commencerons par là pour aboutir à la représentation de la cartographie en passant par la détermination de l'impact, de la probabilité et la hiérarchisation des risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL.

5.1. Evaluation du contrôle interne

Comme énoncé dans notre modèle d'analyse, pour réussir notre phase d'identification des risques nous avons procédé d'abord par l'évaluation du contrôle interne de la SONITEL.

Il s'est agit pour nous d'évaluer les éléments du dispositif de contrôle interne que sont : les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les procédures, la supervision. Les réponses issues du questionnaire de contrôle interne de trésorerie⁹, des tests de conformité (voir annexe) et de permanence¹⁰, nous ont permis, par la suite d'affermir nos convictions sur les résultats de l'évaluation du contrôle interne.

Il ressort de cette évaluation que s'agissant :

- Des objectifs généraux et spécifiques de trésorerie, ils ne sont pas clairement définis et assignés à la Direction financière et comptable.
- Des moyens :
 - Pour les moyens humains, on note, des effectifs insuffisants en quantité et en qualité pour la plupart des directions.

⁹ Voir annexe.

¹⁰ Les tests de conformité et de permanence ont été déjà effectués par SOREX AGB au moment du diagnostic interne de la SONITEL, nous utiliserons les résultats obtenus.

On note en plus à la Direction financière et comptable, l'absence d'un personnel comptable de haut niveau professionnel.

La Comptabilité a tendance à utiliser, sur une longue période, des stagiaires dont le niveau est inadapté aux travaux comptables.

Des postes bien que prévus ne sont pas encore pourvus.

Le déficit de personnel oblige plusieurs agents à exécuter des tâches qui ne relèvent pas normalement de leurs attributions, avec pour effet l'amplification de l'apparition de certains risques (cumul de fonction).

- Du système d'information : il se caractérise par l'existence d'une multitude de logiciels incompatibles, une dispersion géographique des services de la SONITEL, une informatisation lente des systèmes de gestion et une circulation de beaucoup de support papier ; ce qui se traduit par une production et une transmission avec retard de rapports d'activité et autres situations à fournir en temps réel.
- De l'organisation : l'analyse de la structure organisationnelle de la SONITEL fait ressortir une présentation incomplète de l'organigramme, l'inexistence de fiches de postes et une non formalisation des procédures et des responsabilités ; ce qui, à terme peut constituer autant de freins pour la bonne exécution des activités, l'efficacité du système de contrôle et la consolidation des acquis de la société.
- Des procédures : on note l'inexistence de manuel de procédures et l'application de procédures constamment modifiées.
- De la supervision : il se trouve que l'existence de plusieurs centres de pouvoir et de décision (Direction Générale, Direction Générale Adjoint Technique, Direction Générale Adjoint Administrative et financière), la présentation incomplète de l'organigramme, l'absence de véritables centres de responsabilités rendent difficile la réglementation et l'application des actes de supervision.

Vu ces défaillances, nous passons en revue tout le dispositif de contrôle interne de trésorerie et toutes les procédures la concernant, pour dégager les risques majeurs susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs.

5.2. Identification des risques au niveau du dispositif de contrôle interne de trésorerie de la SONITEL

5.2.1. Au niveau des objectifs

Du fait de la non définition claire et précise des objectifs généraux et spécifiques de trésorerie, les risques suivants sont susceptibles de se produire :

Tableau 6 : Identification des risques au niveau du dispositif objectif

	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif mis en place par l'entreprise	Constat
Objectifs	S'assurer que les objectifs généraux et spécifiques en matière de trésorerie sont définis	1-Non atteinte des objectifs, 2-Perte de crédibilité, 3-Echec des projets, 4-faillite	Atteinte des objectifs de trésorerie	Définition claire, précise et détaillée des objectifs de trésorerie. Assignment à la DFC des objectifs de trésorerie	Projet d'élaboration d'un plan stratégique, duquel va découler tous les objectifs, en particulier les objectifs de trésorerie	

Source : nous même

5.2.2. Au niveau des moyens

Le manque de personnel en quantité et en qualité peut exposer aux risques suivants :

Tableau 7 : Identification des risques au niveau du dispositif moyen

	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif mis en place par l'entreprise	Constat
Moyen	S'assurer que les moyens humains sont suffisants pour accomplir avec efficacité et efficience les tâches	5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité. 6- Surcharge de travail pour le personnel existant.	Non réalisation des objectifs	Disponibilité suffisante de personnel en nombre et en qualité,	Projet de recrutement en 2006-2007	Non

Source : nous même

5.2.3. Au niveau de l'organisation

Les faiblesses du système d'organisation appellent à la survenance des risques ci après :

Tableau 8 : identification des risques au niveau du dispositif organisation

	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	Impact	Bonnes pratiques	Dispositif mis en place par l'entreprise	Constat
Organisation	S'assurer de la bonne présentation de l'organigramme	7-Anarchie 8-Non définition claire des liens hiérarchiques 9-Perte de sens de la hiérarchie chez le personnel 10-fuite de responsabilité 11-conflit de responsabilité 12-Frustration 13-Démotivation	Fonctionnement	Organigramme claire, détaillé, comprenant l'ensemble des postes de l'entreprise, Définition claire des liens hiérarchiques, Attribution claire des responsabilités	Organigramme présentant uniquement les directions et les départements de la SONITEL	Non
	S'assurer de l'existence de fiche de poste	14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches 15-Conflits de rôles et/ou fuite de responsabilités 16-Traitement et circulation non satisfaisants de l'information, Incompréhension de l'importance des postes	Fonctionnement	Fiche de poste pour tous les postes de l'entreprise, Présentation claire de la mission et des attributions du poste, Définition du profil idéal pour occuper le poste	Aucun dispositif	Non
	S'assurer de l'existence d'un manuel de procédure formalisé	17-Improvisation dans l'exécution des tâches, 18-Non maîtrise des tâches par le personnel, 19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des tâches	Fonctionnement	Manuel de procédures formelles décrivant toutes les tâches de l'entreprise, Adéquation profil poste	Existence de procédures non formalisées	Non

Source : nous même

5.2.4. Au niveau du système d'information

Les insuffisances du système d'information peuvent exposer aux risques suivants :

Tableau 9 : identification des risques au niveau du dispositif Système d'information

	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif mis en place par l'entreprise	Constat
Système d'information	S'assurer que le système d'information est suffisamment efficace pour remonter et descendre l'information, en temps réel et sans la déformer de façon à permettre à la direction de coordonner toutes les activités ?	20-Perte d'informations, 21-Erreur de comptabilisation, 22-Pertes de pièce justificative, 23-Perte de fiabilité de l'information financière et comptable 24-Perte d'opportunité, 25-Blocage de fonctionnement, 26-Blocage du système informatique du fait de logiciels incompatibles	Fonctionnement Performance	Système d'information moderne, informatisé, rapide, Système de conservation de pièces justificatives efficace, Logiciels compatibles,	Système d'information timidement informatisé, avec des logiciels incompatibles, beaucoup de documents en papier en circulation	Non

Source : nous même

5.2.5. Au niveau de la supervision

Tableau 10 : identification des risques liés au dispositif Supervision

	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif mis en place par l'entreprise	Constat
Supervision	S'assurer que les actes de supervisions existent et qu'ils sont accomplis de manière à apporter de la valeur ajoutée	27- Mauvais accomplissement des tâches	Réalisation des objectifs	Création de climat de bonne supervision	Restructuration de la SONITEL	Non

Source : nous même

5.2.6. Au niveau des procédures

5.2.6.1. Identification des risques liés à la procédure de règlement des factures

Les tâches de la procédure de règlement des factures peuvent générer les risques présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : identification des risques liés à la procédure achat

Tâches	Objet de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif de maîtrise en place par l'entreprise	Constat
Réception des factures	S'assurer que les factures déposées à la réception sont effectivement reçues	28-Perte de factures 29-Conflit avec les fournisseurs	Les relations avec les fournisseurs et autres partenaires	Enregistrement des factures dès leur réception, Enregistrer et traiter les plaintes des fournisseurs à la direction des contentieux	Apposer un cachet date arrivée et enregistrement dès réception des factures	Oui
Contrôle, enregistrement et dispatching des factures reçues	S'assurer de l'exhaustivité de l'enregistrement des factures reçues et de la conformité de ces dernières aux dispositions de la SONITEL, s'assurer de l'envoi des factures reçues aux destinataires appropriés	30-Traitement et dispatching tardif des factures reçues 31-Pas de trace des factures en cas de perte, 32-Perturbation de la procédure de traitement des factures. 33- conflit avec les fournisseurs	Fonctionnement	Contrôle des factures, utilisation de cahiers de transmission pour le dispatching, Enregistrer et traiter les plaintes des fournisseurs à la direction des contentieux	Contrôle du nombre de factures déposées, Enregistrement dans le cahier des factures, Dispatching sous l'ordre du DFC	Oui
Traitement comptable des factures	S'assurer que le traitement comptable est fait au bon moment, avec les bons montants et dans les comptes appropriés	34- Omission ou erreur de comptabilisation 35-Retard dans le traitement 36-Mauvaise comptabilisation 37-Collusion entre agents de la comptabilité et autres agents et partenaires de mauvaise foi	Crédibilité des documents comptables	Comptabilisation au jour le jour, Comptabilisation aux bons comptes, des bons montants, Supervision des activités comptables par un personnel comptable de haut niveau	Supervision de la comptabilisation par le chef de département comptabilité	Non

Tâches	Objet de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif de maîtrise en place par l'entreprise	Constat
Accorder le règlement des factures	S'assurer que les règlements de factures sont accordés sur la base des pièces justificatives et d'un échéancier	38-Fraude, 39-détournement, 40- Favoritisme, 41-Règlement avant ou après échéance, 42-Perte de crédibilité, 43-corruption	Patrimoine	Accorder les règlements sur la base de pièces justificatives et à l'arrivée à terme de l'échéance. Enquête sur l'existence d'éventuels corruption ou favoritisme	Règlement accordé sur la base de pièces justificatives	Oui
Etablir la situation des factures réglées et non réglées	S'assurer qu'il n'y a pas de double règlement	44-Double règlement 45-Etablissement de fausse situation	Patrimoine	Annuler les factures réglées avec un tampon « Payé », Faire contrôler la situation établie par une personne indépendante	Situation établie par le chef département trésorerie et contrôlée par le DFC	Non
Etablir les chèques	S'assurer que les chèques sont établis sur la base de pièces justificatives par une personne autorisée et qu'il n'y a pas de cumul de tâches incompatibles chez cette personne	46-Cumul de tâches incompatibles, 47-Règlement sur la base de fausses pièces, 48-Détournement 49-Collusion avec les agents de la comptabilité	Patrimoine	Chèque établi sur la base de pièces justificatives, Assurer une séparation de tâches incompatibles chez la personne qui établit les chèques	Chèque établi par la trésorière sur la base des pièces justificatives et sur autorisation du DG	Oui
Valider les chèques	S'assurer que les chèques sont signés par les personnes habilitées et qu'il n'y a pas de cumul de tâches incompatibles chez ces personnes	50-Cumul de tâches incompatibles 51-Contrôle inefficace avant validation des chèques	Patrimoine	Responsabiliser la personne qui signe les chèques, Assurer la séparation des tâches incompatibles chez cette personne	Chèques signés à la fois par le DG et le DGAFF	Oui
Remise des chèques	S'assurer que les chèques sont remis aux réels bénéficiaires par les signataires	52-Détournement ou perte de chèques, 53-Rançonnage de bénéficiaires	Patrimoine, Image de l'entreprise	Séparer les tâches incompatibles chez la personne qui remet les chèques, Exiger une décharge de la personne qui reçoit le chèque, Enquêter sur l'existence d'un éventuel rançonnage des bénéficiaires	remise des chèques par la secrétaire du DFC contre décharge	Non

Source : nous même

5.2.6.2. Identification des risques liés au rapprochement bancaire

L'exécution des tâches de la procédure de rapprochement bancaire affiche les risques présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : identification des risques liés à la procédure de rapprochement bancaire

Taches	Objet de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonne pratique	Dispositif de maîtrise mis en place par l'entreprise	Constat
Etablir le rapprochement bancaire	S'assurer que les rapprochements bancaires sont correctement supervisés, établis, contrôlés et validés	54-Risque de non détection d'erreur de la banque, de l'entreprise ou d'un détournement de fond	Patrimoine, crédibilité de l'information financière et comptable	Existence de rapprochement bancaire mensuel formalisé et supervisé	Rapprochement établi par la trésorière, elle détient également les chèques	Non

Source : nous même

5.2.6.3. Identification des risques liés à la procédure d'établissement des prévisions de la trésorerie

L'état actuel de la procédure d'établissement des prévisions de trésorerie, à la SONITEL expose à l'apparition des risques ci-dessous, présentés dans le tableau suivant :

Tableau 13 : identification des risques liés à la procédure d'établissement des prévisions de la trésorerie

Taches	Objet de contrôle	Risques	Impact	Bonne pratique	Dispositif de maîtrise mis en place par l'entreprise	Constat
Préparatifs à l'élaboration du budget de trésorerie	S'assurer qu'un délai suffisant est accordé pour les préparatifs	55-Bâclage	L'organisation de la procédure budgétaire	Accorder un délai suffisant à l'élaboration des budgets permettant l'établissement du budget de trésorerie	Début des préparatifs budgétaires dans le dernier trimestre de l'année	Non
Etablir la prévision de la trésorerie	S'assurer que le budget de trésorerie est établi sur la base des autres budgets : vente, investissement, production,....	56-Prévision irréaliste, 57- tension de trésorerie	Performance de l'entreprise	Etablir un budget de trésorerie annuel sur la base des budgets de ventes, de production, d'achat, Etablir le budget de trésorerie sur des bases fiables	Simple prévision mensuelle de disponibilité émanant de prévisions mensuelles de décaissement et d'encaissement qui ne tient réellement compte ni des ventes, ni de la production, ni des achats....	Non
Contrôle budgétaire	S'assurer que le budget de trésorerie est rapproché et réajusté aux réalisations	58-Suivi imparfait	Efficacité de la procédure budgétaire	suivi budgétaire : rapprochement et réajustement des réalisations aux prévisions, analyse des écarts.	Absence de dispositif	Non

Source : nous même

5.2.6.4. Identification des risques liés à la procédure d'encaissement des règlements des clients

Le tableau ci-dessous présente les risques relatifs à la procédure des encaissements.

Tableau 14 : identification des risques liés à la procédure d'encaissement

Taches	Objet de contrôle	Risque opérationnel	Impact	Bonne pratique	Dispositif de maîtrise mis en place par l'entreprise	Constat
Réception des règlements	S'assurer que tous les versements reçus sont réellement enregistrés et encaissés	59- Détournement ou malversation des encaissements 60- Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes	Patrimoine	Enregistrement exhaustif des encaissements	Enregistrement informatique des encaissements	Oui
Etablir la situation des encaissements journaliers reçus	S'assurer que tous les règlements de la journée sont pris en compte	61-Erreur de calcul 62-Etablissement de fausse situation	Patrimoine	Etablissement automatique de la situation des encaissements dès enregistrement	Situation des encaissements obtenus à partir des enregistrements informatiques	Non
Contrôle des recettes	S'assurer que les contrôles exercés sont efficaces	63-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaissements 64-Collusion entre contrôleur et caissiers	Patrimoine	Initier des contrôles qui permettent de détecter rapidement les erreurs, fraudes et autres malversations	Inexistence de contrôles	Non
Comptabilisation des recettes	S'assurer de la comptabilisation rapide et exhaustive des recettes. S'assurer d'une comptabilisation des recettes sur la bonne période	65-Collusion entre caissiers et agents de la comptabilité, 66- Comptabilisation non exhaustive des recettes, 67-Erreur ou omission de comptabilisation	Fiabilité de l'information financière et comptable	Contrôle à plusieurs niveaux des comptabilisations des recettes	Comptabilisation contrôlée par le chef de département comptabilité	Non
Versement des recettes à la banque	S'assurer de l'exhaustivité des recettes versées à la banque.	68- Détournement des recettes 69-Vol des recettes	Patrimoine	Versement rapide en banque	Les recettes du jour sont versées le lendemain soir	Non

Source : nous même

5.2.6.5. Au niveau de la procédure de paie

La paie aboutit également à des opérations de trésorerie. Le paiement tel qu'il se fait à la SONITEL peut exposer aux risques suivants :

Tableau 15 : identification des risques liés à la procédure de paie. **Source :** nous même.

Taches	Objectif de contrôle	Risques opérationnels	Impact	Bonnes pratiques	Dispositif de maîtrise mis en place	Constat
Préparation des règlements de salaire	S'assurer que les montants à régler aux employés sont déterminés sur la base stricte des montants préalablement approuvés et que les possibilités de fraude sont minimales	70-incorporation de montants fictifs dans les salaires 71-Retenue fictive sur les salaires	Patrimoine	Lister les montants approuvés à être incorporés dans les salaires	Existence d'un état approuvé des montants à incorporer dans les salaires	Oui
Règlement de salaire	S'assurer que les règlements de salaire sont faits aux seuls ayant droit. S'assurer que les salaires non réclamés sont versés rapidement et systématiquement	72-Détournement et/ou malversation sur les salaires du fait de paiement par billetterie 73-Détournement de salaires non réclamés.	Patrimoine	Contrôle de pièces d'identité à la perception des salaires	Contrôle des pièces au cours des perceptions de salaires	Oui
Comptabilisation des règlements de salaire	S'assurer d'une comptabilisation rapide correcte et exhaustive des salaires. S'assurer d'une comptabilisation des salaires sur la bonne période	74-Omission ou de comptabilisation	Patrimoine Fiabilité de l'information financière et comptable	Contrôle à plusieurs niveaux des comptabilisations	Comptabilisation contrôlée par le chef département comptabilité	Oui

Au terme de la phase d'identification des risques, on peut remarquer que certains dispositifs de contrôle interne de trésorerie ou certaines procédures présentent parfois les mêmes risques que d'autres. Pour éviter des répétitions nous supprimerons dans les phases suivantes toutes les redondances.

5.3. Détermination de la connexion des risques aux objectifs

La phase d'identification des risques étant terminée, il nous reste à évaluer l'influence que les différents risques inventoriés peuvent avoir sur les objectifs de contrôle interne de trésorerie

que sont : la protection des actifs liquides, la gestion efficace de la trésorerie, le paiement autorisé par un nombre limité de personnes, le suivi rigoureux des encaissements, l'enregistrement des opérations.

Pour atteindre cet objectif nous partons de la convention suivante :

☛ L'impact des risques sur les objectifs de contrôle interne sera noté sur une échelle de 1 à 9.

☛ Considérons que :

- Une influence située entre 1 à 3 est une influence non significative.
- Une influence située entre 4 à 6 est une influence notable.
- Une influence entre 7 à 9 est une influence significative.

☛ Une moyenne arithmétique sera calculée à partir de l'influence des risques mesurée sur les objectifs de contrôle interne de trésorerie. Nous appellerons cette moyenne arithmétique « note générale ». La note générale sera arrondie à la valeur supérieure si le nombre après la virgule est supérieur ou égal à 0,5 ; elle sera arrondie à la valeur inférieure si le nombre après la virgule est inférieur à 0,5

Tableau 16 : Convention de détermination et d'explication de la connexion des risques

Connexion	Note	Description
Faible (f)	De 1 à 3	L'influence du risque n'est pas significative
Moyenne (M)	De 4 à 6	L'influence du risque est notable
Forte (F)	De 7 à 9	L'influence du risque est préoccupante

Source : nous même

La convention appliquée sur les risques identifiés nous permet d'obtenir le tableau suivant :

Tableau 17 : la connexion des risques opérationnels de trésorerie aux objectifs de contrôle interne

Dispositif de contrôle interne/Activités/Risques	Objectifs opérationnels du cycle de trésorerie					Note globale	Connexion
	Protection des actifs liquides	Gestion efficace de la trésorerie	Paie-ments autorisés par un nombre limité de personnes	Suivi rigoureux des encaissements	Enregistrement des opérations		
1-Non atteinte des objectifs.	6	8	2	5	5	5	M
2-Perte de crédibilité	5	7	4	5	5	5	M
3-Echec des projets.	4	7	4	5	4	5	M
4-faillite	6	6	3	4	3	4	M
5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité.	7	8	2	8	8	7	F
6- surcharge de travail pour le personnel existant.	6	9	2	9	8	7	F
7-Anarchie	7	7	8	7	6	7	F
8-Non définition claire des liens hiérarchiques	5	6	5	7	5	6	M
9-Perte de sens de la hiérarchie chez le personnel	3	4	3	3	3	3	f
10-fuite de responsabilité	4	5	5	7	5	5	M
11-conflit de responsabilité	3	5	3	5	4	4	M
12-Frustration	3	6	3	5	4	4	M
13-Démotivation	4	7	3	5	4	5	M
14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches	6	8	5	8	6	7	F
16-Traitement et circulation non satisfaisants de l'information, Incompréhension de l'importance des postes	5	8	5	7	7	6	M
17-Improvisation dans l'exécution des tâches,	7	8	6	8	8	7	F
18-Non maîtrise des tâches par le personnel,	7	8	6	8	8	7	F
19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des tâches	7	8	7	8	8	8	F
20-Perte d'informations.	7	9	8	8	6	8	F
21-Erreur ou omission de comptabilisation,	8	8	3	6	9	7	F
22-Pertes de pièce justificative,	9	9	3	5	8	7	F
23-Perte de fiabilité de l'information financière et comptable	5	8	3	7	8	5	M
24-Perte d'opportunité,	5	6	3	4	4	4	M
26-Blocage du système informatique du fait de logiciels incompatibles	6	9	5	8	8	7	F
29-Conflit avec les fournisseurs	4	6	3	0	4	3	f
30-Traitement et dispatching tardif des factures reçues	4	6	2	0	7	4	M
31-Perte de trace des factures en cas de perte,	6	6	2	0	7	4	M
37-Collusion entre agents de la comptabilité et autres agents et partenaires de mauvaise foi	8	8	2	5	6	6	M
38-Fraude,	9	8	8	7	7	8	F
39-Détournement	9	9	6	3	4	6	M
40- Favoritisme	5	5	5	1	2	4	M
41-Règlement, avant ou après échéance,	5	8	6	0	5	5	M
43-Corruption	9	9	8	8	8	8	F
44-Double règlement	9	9	8	0	6	6	M
45-Etablissement de fausse situation	9	9	6	8	7	8	F
46-Cumul de tâches incompatibles,	9	9	8	8	8	8	F
47-Règlement sur la base de fausses pièces,	9	9	6	2	9	7	F

Dispositif de contrôle interne/Activités/Risques	Objectifs opérationnels du cycle de trésorerie					Note globale	Connexion
	Protection des actifs liquides	Gestion efficace de la trésorerie	Paiements autorisés par un nombre limité de personnes	Suivi rigoureux des encaissements	Enregistrement des opérations		
49-Collusion avec les agents de la comptabilité	9	8	5	2	9	7	F
51-Contrôle inefficace avant validation des chèques	9	8	8	2	3	6	M
52-Détournement ou perte de chèques,	9	8	5	2	4	6	M
53-Rançonnage de bénéficiaires de chèques	4	4	4	2	3	3	f
54-Risque de non détection d'erreurs de la banque, de l'entreprise ou d'un détournement de fonds	9	9	3	8	7	7	F
55-Bâclage	5	9	4	7	4	6	M
56-Prévision irréaliste	4	9	4	8	4	6	M
57- Tension de trésorerie	4	9	2	5	5	5	M
58-Suivi imparfait	6	9	4	9	6	7	F
60- Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes	7	7	3	7	7	6	M
62-Erreur de calcul	6	7	5	6	7	6	M
64-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	9	7	3	6	6	6	M
65-Collusion entre caissiers et contrôleurs	9	8	5	2	9	7	F
66-Comptabilisation non exhaustive des recettes,	7	7	4	8	7	7	F
69-Vol des recettes	9	8	3	8	5	7	F
70- incorporation de montants fictifs dans les salaires	6	6	2	1	2	3	f
71- Retenue fictive sur les salaires	5	5	1	1	2	3	f
72- Détournement et/ ou malversation sur les salaires du fait de paiements par billetterie	7	7	5	1	3	5	M
73- Détournement de salaires non réclamés	8	6	5	1	4	5	M

Source : nous même

L'évaluation de la connexion des risques aux objectifs de contrôle interne de trésorerie nous a permis de déterminer les risques qui peuvent influencer le plus, l'atteinte des objectifs de contrôle interne de trésorerie. C'est pourquoi, pour donner plus d'efficacité à notre étude, dans les phases qui suivront nous ne retiendrons que les risques ayant une note générale supérieure ou égale à quatre (≥ 4) ou ayant une influence supérieure ou égale à quatre (≥ 4) sur l'un des objectifs de contrôle interne de trésorerie.

Pour ces risques il s'agira de déterminer leurs probabilités de survenance et l'impact de leurs survenances pour aboutir à l'établissement de la cartographie des risques.

5.4. Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Pour réussir cette phase, nous procéderons par la méthode qualitative en faisant recours à un groupe d'évaluateurs des probabilités au sein de la SONITEL. Cela nous permettra de trouver ou de tendre vers la réelle probabilité de survenance des risques.

Il faut rappeler que la détermination des probabilités se fera en portant attention à l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place pour pallier au risque. Plus le dispositif est défaillant plus la probabilité d'occurrence sera forte.

Nous partirons une fois de plus, d'une convention résumée dans le tableau ci après.

Tableau 18 : Convention de détermination et d'explication de la probabilité de survenance des risques

Cote	Catégorie	Description
1	Très faible	Il est très rare que le risque se produise
2	Faible	Il est rare que le risque se produise
3	Moyenne	Le risque peut se produire
4	Forte	Il y a de bonnes chances que le risque se produise
5	Très forte	Il est certain que le risque se produise

Source : nous même

L'application de cette convention nous permet d'obtenir le tableau ci après

Tableau 19 : Probabilité de survenance des risques opérationnels de trésorerie

Risques	Cote	Probabilité	Observations
1-Non atteinte des objectifs,	5	Très forte	Les objectifs de trésorerie ne sont pas clairement fixés
2-Perte de crédibilité	2	Faible	Frustration des fournisseurs et autres partenaires
3-Echec des projets,	3	Moyenne	Défaillance du système d'organisation
4-faillite	2	Faible	La Direction et les autres organes de décision ont pris conscience de la situation de la société ; beaucoup d'actions sont entreprises pour redresser la situation
5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité.	5	Très forte	Risque déjà matérialisé
6- surcharge de travail pour le personnel existant.	5	Très forte	Risque déjà matérialisé
7-Anarchie	4	Forte	L'organigramme ne présente pas les postes de tous les niveaux de la hiérarchie de ce fait les liens hiérarchiques ne seront pas clairement définis pour tous les postes
8-Non définition claire des liens hiérarchiques	4	Forte	L'organigramme est incomplet
10-fuite de responsabilité	4	Forte	L'inexistence des fiches poste fait que les responsabilités ne sont pas clairement définies
11-conflit de responsabilité	4	Forte	Non définition claire des fiches de poste
12-Frustration	4	Forte	Défaillance du système d'organisation
13-Démotivation	4	Forte	En plus des défaillances du système d'organisation, il n'existe aucune politique ou étude sur la motivation du personnel
14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches	5	Très forte	Du fait de l'inexistence des fiches de poste
16-Traitement et circulation non satisfaisant de l'information.	4	Forte	Inexistence de manuel de procédure formalisé
17-Improvisation dans l'exécution des tâches,	4	Forte	Inexistence de manuel de procédure formalisé
18-Non maîtrise des tâches par le personnel,	3	Moyenne	Inexistence de manuel de procédure formalisé
19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des tâches	3	Moyenne	Inexistence de manuel de procédure formalisé
20-Perte d'informations,	4	Forte	Incompatibilité des logiciels de traitement d'information
21-Erreur de comptabilisation,	5	Très forte	Absence de personnel comptable de haut niveau professionnel
22-Pertes de pièce justificative.	4	Forte	Absence de service des archives
23-Perte de fiabilité de l'information financière et comptable	5	Très forte	Non certification des comptes depuis la privatisation
24-Perte d'opportunité,	5	Très forte	Défaillance du système d'information
26-Blocage du système informatique	4	Forte	Incompatibilité des logiciels comptables et les logiciels des autres directions
29-Conflit avec les fournisseurs	4	Forte	Défaillance des procédures
30-Traitement et dispatching tardif des factures reçues	2	Faible	Dispatching est fait sous le contrôle du DFC
31-Perte de trace des factures en cas de perte,	2	Faible	Défaillance des procédures
37-Collusion entre agents de la comptabilité et autres agents et partenaires de mauvaise foi	5	Très forte	Défaillance des procédures
38-Fraude,	3	Moyenne	Défaillance des procédures

Risques	Cote	Probabilité	Observation
39-détournement	2	Faible	Défaillance des procédures
40- Favoritisme	4	Forte	Défaillance des procédures
41-Règlement, avant échéance ou après échéance	4	Forte	Défaillance des procédures
43-corruption	3	Moyenne	Défaillance des procédures
44-Double règlement	3	Moyenne	Défaillance des procédures
45-Etablissement de fausse situation	5	Très forte	Défaillance des procédures
46-Cumule de tâches incompatibles,	4	Forte	Défaillance des procédures
47-Règlement sur la base de fausses pièces,	3	Moyenne	Inefficacité de procédures de contrôle
49-Collusion avec les agents de la comptabilité	2	Faible	Défaillance des procédures
51-Contrôle inefficace avant validation des chèques	1	Très faible	Contrôle assuré par le DG et le DGAAF
52-Détournement ou perte de chèques,	2	Faible	La remise des factures est faite contre décharge du bénéficiaire
53-Rançonnage des bénéficiaires de chèques	3	Moyenne	Aucun contrôle n'est prévu pour éviter ce risque
54-Risque de non détection d'erreur de la banque, de l'entreprise ou d'un détournement de fond	2	Faible	Les rapprochement sont établis, supervisé et contrôlé
55-Bâclage	4	Forte	Défaillance des procédures
56-Prévision irréaliste	5	Très forte	Le budget de trésorerie est établi sans référence aux autres budgets
57- tension de trésorerie	5	Très forte	Risque déjà matérialisé
58-Suivi imparfait	5	Très forte	Les réalisations ne sont pas rapprochées aux prévisions
60- Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Moyenne	Les guichetiers s'occupent simultanément des enregistrements et des encaissements
62-Erreur de calcul	3	Moyenne	Les calculs sont faits manuellement
64-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	5	Forte	Inexistence de procédure
65-Collusion entre caissiers et contrôleurs	3	Moyenne	Défaillance du système d'organisation
66-Comptabilisation non exhaustive des recettes,	5	Très forte	Incompatibilité de logiciel de recouvrement des recettes et celui de comptabilisation
69-Vol des recettes	3	Moyenne	Défaillance des procédures
70- Incorporation de montants fictives dans les salaires	1	Très faible	
71- Retenu fictives sur les salaires	1	Très faible	
72- Détournement et/ ou malversation sur les salaires du fait de paiement par billetterie	3	Moyenne	Les salaires sont payés par billetterie
73- Détournement de salaires non réclamés	3	Moyenne	Défaillance des procédures

Source : nous même

5.5. Evaluation de l'impact des risques

L'évaluation de l'impact des risques ou quantification de l'impact du risque se fera également par la méthode qualitative. Il faudra se référer à l'influence du risque sur les objectifs de contrôle interne de trésorerie (connexion des risques aux objectifs) pour faire une quantification adéquate.

Le tableau suivant contient l'échelle qui nous permettra de faire l'évaluation de l'impact des risques.

Tableau 20 : convention de détermination et d'explication de l'impact des risques

Cote	Catégorie	Description
1	Insignifiant	L'impact du risque est très insignifiant sur la réalisation des objectifs de trésorerie
2	Mineur	L'impact du risque est faible pour empêcher l'atteinte des objectifs de contrôle interne de trésorerie
3	Modéré	L'impact du risque est modéré sur l'atteinte des objectifs
4	Majeur	L'impact du risque est préoccupant sur l'atteinte des objectifs
5	Catastrophique	L'impact du risque est très préoccupant sur l'atteinte des objectifs

Source : nous même

Le tableau qui suit contient le produit du travail de l'évaluation de l'impact des risques opérationnels de trésorerie inventoriés.

Tableau 21 : l'impact des risques opérationnels de trésorerie

Risques	Impact	Cote	Objectifs de contrôle interne du cycle				
			Protection des actifs liquides	Gestion efficace de la trésorerie	Paiements autorisés par un nombre limité de personnes	Suivi rigoureux des encaissements	Enregistrement des opérations
1-Non atteinte des objectifs.	Majeur	4	3	4	1	1	2
2-Perte de crédibilité	Modéré	3	1	3	1	1	1
3-Echec des projets.	Modéré	3	3	3	1	1	1
4-faillite	Catastrophique	5	5	5	3	4	4
5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité.	Majeur	4	4	4	1	4	4
6- Surcharge de travail pour le personnel existant.	Majeur	4	4	4	1	4	4
7-Anarchie	Catastrophique	5	4	5	4	4	4
8-Non définition claire des liens hiérarchiques	Majeur	4	3	4	2	4	3
10-fuite de responsabilité	Majeur	4	4	4	4	4	4
11-conflit de responsabilité	Majeur	4	3	4	4	3	3
12-Frustration	Majeur	4	3	4	3	4	4
13-Démotivation	Majeur	4	3	4	2	3	4
14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches	Catastrophique	5	4	5	3	5	4

Risque	Impact	Cote	Objectifs de contrôle interne du cycle				
			Protection des actifs liquides	Gestion efficace de la trésorerie	Paielements autorisés par un nombre limité de personnes	Suivi rigoureux des encaissements	Enregistrement des opérations
16-Traitement et circulation non satisfaisant de l'information,	Majeur	4	4	4	4	4	4
17-Improvisation dans l'exécution des tâches,	Majeur	4	4	4	3	4	4
18-Non maîtrise des tâches par le personnel,	Catastrophique	5	3	5	2	3	3
19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des tâches	Majeur	4	3	4	2	4	4
20-Perte d'informations,	Catastrophique	5	4	5	3	4	4
21-Erreur de comptabilisation,	Modéré	3	2	3	1	3	3
22-Pertes de pièce justificative,	Catastrophique	5	4	4	1	4	5
23-Perte de fiabilité de l'information financière et comptable	Majeur	5	3	5	2	3	3
24-Perte d'opportunité,	Catastrophique	5	2	5	1	1	1
26-Blocage du système informatique du fait de logiciels incompatibles	Modéré	3	2	3	1	3	3
29-Conflit avec les fournisseurs	Mineur	2	2	2	1	1	2
30-Traitement et dispatching tardif des factures reçues	Modéré	3	2	3	1	1	3
31-Perte de trace des factures en cas de perte,	Modéré	3	2	3	2	1	3
37-Collusion entre agents de la comptabilité et autres agents et partenaires de mauvaise foi	Modéré	3	2	1	3	3	3
38-Fraude,	Catastrophique	5	5	4	3	4	4
39détournement	Catastrophique	5	5	4	4	4	4
40- Favoritisme	Mineur	2	2	2	2	1	1
41-Règlement avant ou après échéance	Modéré	3	3	3	3	1	2
43-corrupcion	Majeur	4	4	4	3	4	4
44-Double règlement	Majeur	4	3	4	3	1	3
45-Etablissement de fausse situation	Modéré	3	3	3	2	3	3
46-Cumul de tâches incompatibles,	Catastrophique	5	5	4	4	4	4
47-Règlement sur la base de fausses pièces,	Majeur	4	4	4	3	1	3

Risque	Impact	Cote	Objectifs de contrôle interne du cycle				
			Protection des actifs liquides	Gestion efficace de la trésorerie	Paielements autorisés par un nombre limité de personnes	Suivi rigoureux des encaissements	Enregistrement des opérations
49-Collusion avec les agents de la comptabilité	Majeur	4	4	4	3	4	4
51-Contrôle inefficace avant validation des chèques	Majeur	4	4	3	3	1	1
52-Détournement ou perte de chèques.	Catastrophique	5	5	4	4	4	4
53-Rançonnage de bénéficiaires de chèques	Modéré	3	2	2	3	1	1
54-Risque de non détection d'erreur de la banque, de l'entreprise ou d'un détournement de fond	Modéré	3	3	3	1	3	3
55-Bâclage	Catastrophique	5	3	5	1	2	2
56Prévision irréaliste	Majeur	4	2	4	1	3	2
57- tension de trésorerie	Majeur	4	2	4	1	2	2
58-Suivi imparfait	Majeur	5	2	5	1	3	2
60-Malversation sur les recettes	Catastrophique	5	5	4	4	5	4
62-Erreur de calcul	Modéré	3	2	3	1	2	3
64-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	Catastrophique	5	5	4	2	5	4
65-Collusion entre caissiers et contrôleurs	Catastrophique	5	5	4	3	4	4
66-Comptabilisation non exhaustive des recettes,	Majeur	4	3	4	2	4	4
69-Vol des recettes	Catastrophiques	5	5	4	2	4	2
70-Incorporation de montants fictifs dans les salaires	Mineur	2	1	1	1	1	2
71- Retenue fictives sur les salaires,	Mineur	2	1	1	1	1	2
72- Détournement et/ ou malversation sur les salaires du fait de paiement par billetterie	Catastrophique	5	5	2	1	1	1
73-Détournement de salaires non réclamés	Modéré	3	3	2	1	1	2

Source : nous même

5.6. Représentation de la cartographie de risques

La détermination de l'impact des risques et de leurs probabilités de survenance nous permettra de les hiérarchiser et d'identifier ceux pour lesquels l'entreprise est plus vulnérable ; c'est à ces risques que des solutions de maîtrise entreprises doivent être trouvées.

La cartographie des risques résume les travaux de hiérarchisation des risques.

Dans la revue de la littérature il existe une multitude de présentations de cartographie, pour ce cas d'espèce nous avons choisi deux présentations différentes ; une, sous forme de tableau et l'autre, sous forme de graphique. Les deux présentations sont faites en fonction de l'impact (en abscisse) et de la probabilité (en ordonnée). Ainsi notre projet de cartographie de risques se présentera comme suit au vu de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne.

Figure 5 : Présentation de la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL (forme graphique page 95).

Figure 6 : Présentation (sous forme de tableau) de la cartographie de risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL (page 96).

5

4

3

2

1

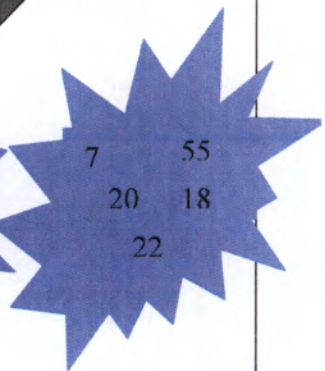
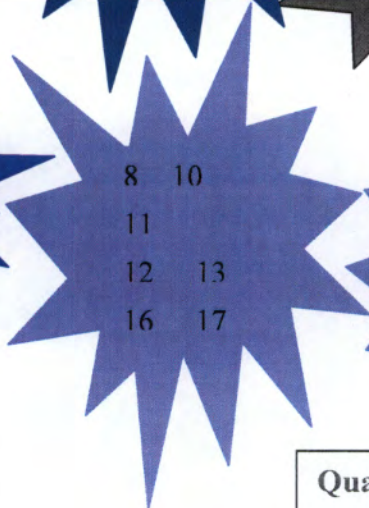
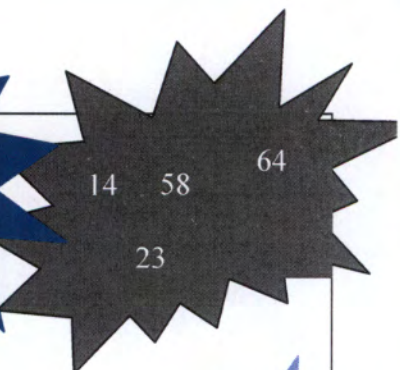
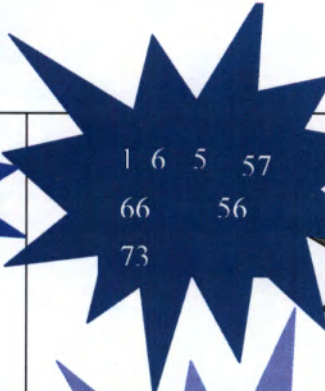
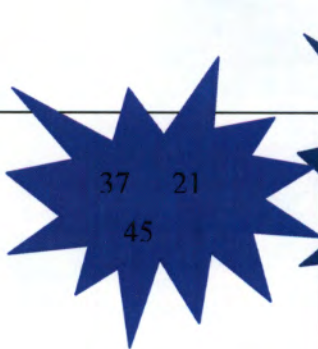
1

2

3

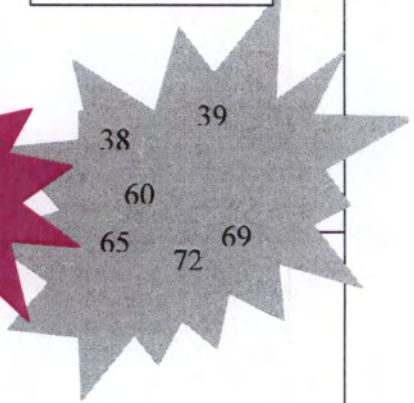
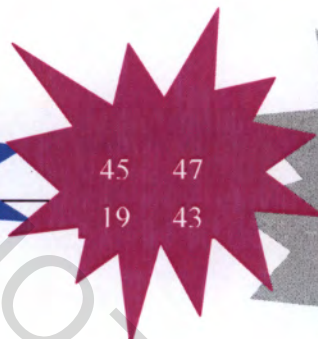
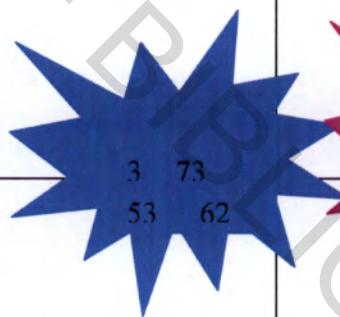
4

5



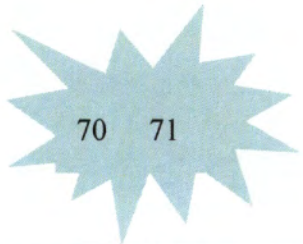
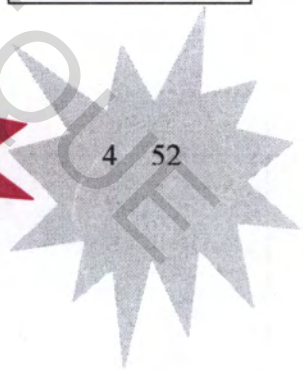
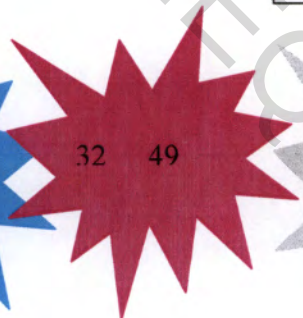
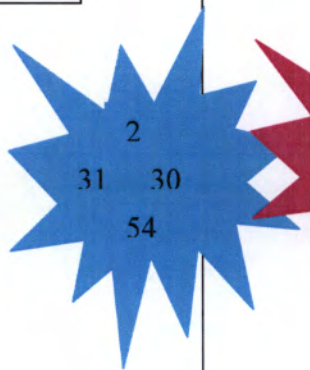
Quadrant II

Quadrant I



Quadrant IV

Quadrant III



Très forte

Forte

Moyenne

Faible

Très faible

		21-Erreur de comptabilisation 37-Collusion entre agents de la compta et autres agents et parten de mauvaise foie 45-Etablissement de fausse situation	1-Non atteint obj 56-Prév. Irréaliste 58-Suivi imparf 66-Comptab non exhaust recet 73-Détourn sal non réclamés 57-Tension de trésorerie 5- Effect. Insuf. en quant. et qual. 6-Surcharge de trav.	14-Inefficacité aux postes 64-Difficulté d'assurer un contrôle correct des encaisses 58-Suivi budg. imparf 23-Perte fiabi info fin et compt 24-Perte d'opport
	29-Conflit avec les fournisseurs 40- Favoritisme	41-Règlement av ou apr échéance 44-Double règlement 26-Bloc. Syst. infor du fait de logiciels incompat	8- non def claire des objectifs 10-fuit de respon. 11-Conflit de resp. 12-frustration. 13-Démotivation 16- trait. et circ. non satisf de l'info. 17 Improv au post	7-Anarchie 55-Bâclage 20-Perte d'information 18-Non maîtrise des tach par le personnel 22-Pert pièce justific
		3-Echec des projets 53-Rançonnage de bénéfici de chèques 62-Erreur calcul 73-Détourn salaires non réclamés	45-Etablissement de fausse situation 47-Règlement sur fausse pièce just l'enregist recet 43-corruption 19-Blocage de fonctionnement	38-Fraude 39-Détournement 60-Malversation sur les recettes 65-Collu. caissier et contrôleur 69-Vol des recett 72-Détourn ou malvers sur salair pour paie billetag
		2-pert crédib 30-Trait. et dispatch tardif des fact. Reçues 31-Pert trace fact en cas perte 54-Risq de non détect d'erreur de la banq l'entrepr ou d'un détournement	32-Perturb de procéd trait fact 49-Collusion avec agents comptabilité	4-Faillite 52-Détournement ou perte de chèques
	70-Incorp montants fictifs dans les salaires 71- Retenue fictives sur les salaires,		51-Contrôle inef avant validation des chèques	

Insignifiant

Mineur

Modéré

Majeur

Catastrophique

5.7. Interprétation des risques et analyse de la Cartographie

Les figures ci dessus présentent la cartographie des risques opérationnels de trésorerie pouvant avoir des impacts sur l'atteinte des objectifs de contrôle interne de trésorerie. Ces risques s'interprètent de la manière suivante :

Interprétation des risques

1-Non atteinte des objectifs : se traduit par des écarts négatifs entre les prévisions et les réalisations et donc une contre performance de la Direction financière et comptable (l'impact : majeur, la probabilité : très forte).

2-Perte de crédibilité : se traduit par une mauvaise image aux yeux des partenaires (impact : modéré, probabilité : faible).

3-Echec des projets : s'explique par la non finalisation des projets pour cause d'un manque de financement du à la gestion inefficace de la trésorerie (Impact : modéré, probabilité : moyenne).

4-faillite : se traduit par l'incapacité de faire face à ses engagements (impact : catastrophique, probabilité : faible).

5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité : se traduit par un manque de personnel apte à accomplir certaines missions (impact : majeur, probabilité : très forte).

6- Surcharge de travail pour le personnel existant : se traduit par des débordements des travailleurs par leurs boulots et l'oisiveté d'autres agents (impact : majeur, probabilité : très forte).

7-Anarchie : se traduit par un désordre dans le rattachement hiérarchique au niveau des centres de décision et dans les procédures (impact : catastrophique, probabilité : forte).

8-Non définition claire des liens hiérarchiques : se traduit par une mise en œuvre imparfaite des activités de supervision compte tenu de la défaillance du système d'organisation (impact : majeur ; probabilité : forte).

10-fuite de responsabilité : se traduit par l'inexistence d'un sujet à qui imputer une défaillance au cas où elle survient (impact : majeur ; probabilité : forte).

11-conflit de responsabilité : se traduit par une mésentente entre deux ou plusieurs agents pour une ou plusieurs attributions (impact : majeur ; probabilité : forte).

12-Frustration se traduit par une baisse d'enthousiasme due à l'insatisfaction des agent vis-à-vis de l'organisation de la structure et des procédures du système de trésorerie (impact : majeur ; probabilité : forte).

13-Démotivation se traduit par une baisse de performance voir une envie de quitter l'entreprise à cause d'une frustration ou une insatisfaction quelconque (impact : majeur ; probabilité : forte).

14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches : se traduit par une mauvaise tenu des postes et une mauvaise exécution des taches liés aux postes (impact : catastrophique, probabilité : très forte).

16-Traitement et circulation non satisfaisant de l'information : se traduit par une transformation et une production non satisfaisante de information du fait de la non maîtrise des postes (impact : majeur ; probabilité : forte).

17-Improvisation dans l'exécution des taches se traduit par un accomplissement des tâches à la guise des opérationnelles (impact : majeur, probabilité : forte).

18-Non maîtrise des taches par le personnel : se traduit par des erreurs et des incidents fréquents dans l'accomplissement des taches (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne).

19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des tâches : se traduit par des arrêts de fonctionnement d'un système quelconque du fait de l'exécution incorrecte d'une tâche (impact : majeur, probabilité : moyenne).

20-Perte d'informations : se traduit par la transmission non exhaustive de l'information entre deux personnes ou deux systèmes (impact : catastrophique ; probabilité : forte).

21-Erreur de comptabilisation se traduit par des erreurs dans l'imputation des comptes ou des montants (impact catastrophique ; probabilité : très forte).

22-Pertes de pièce justificative se traduit par la disparition des documents qui servent de justificatifs aux opérations financières et comptables (impact : catastrophique, probabilité : forte).

23-Perte de fiabilité de l'information financière et comptable : se traduit par la perte de confiance des partenaires quant à la véracité des informations financières et comptables fournies (impact : catastrophique; probabilité : très forte).

24-Perte d'opportunité : se traduit par la perte ou la non saisie des avantages et faveurs circonstanciels offerts par l'environnement (impact : catastrophique ; probabilité : très forte)

26-Blocage du système informatique du fait de logiciels incompatibles : (impact : modéré ; probabilité : forte).

29-Conflit avec les fournisseurs : se traduit par des mésententes avec les fournisseurs pour des pertes de factures déposées ou pour des règlements de ces dernières (impact : mineur, probabilité : forte).

30-Traitement et dispatching tardif des factures reçues : se traduit par une perte de temps entre la réception des factures et leurs entrées dans le circuit de règlement et de comptabilisation (impact : modéré, probabilité : faible).

31-Perte de trace des factures en cas de perte se traduit par une incapacité de localiser avec précision le lieu où s'est produit la disparition de la facture (impact : modéré ; probabilité : faible).

37-Collusion entre agents de la comptabilité et autres agents et partenaires de mauvaise foi : se traduit par une combine avec les agents de la comptabilité pour l'enregistrement de montants fictifs (impact : modéré, probabilité : très forte).

38-Fraude : se manifeste par des actes posés par des opérationnels en vue de créer des conditions de vol des deniers (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne).

39-Détournement : se manifeste par des vols de deniers effectués par les opérationnels de la SONITEL (impact : catastrophique ; probabilité : faible).

40- Favoritisme : se traduit par un traitement inéquitable des dossiers de règlement des factures des fournisseurs (impact : mineur ; probabilité : forte).

41-Règlement, avant ou après échéance : se traduit par des règlements rapides des factures pour certains fournisseurs et très tardifs pour d'autres sans tenir compte d'un échéancier (impact : modéré ; probabilité : forte).

43-corruption se traduit par l'acceptation de pots de vin non légal offerts par les fournisseurs aux agents de la SONITEL pour des traitements de faveur (impact : majeur ; probabilité : moyenne).

44-Double règlement : se traduit par le règlement d'une même facture deux fois (impact : majeur ; probabilité : moyenne).

45-Etablissement de fausse situation : se traduit par l'établissement d'une situation de factures non réglées contenant des factures déjà réglées ou l'établissement d'une situation fictive des encaissements(impact : modéré, probabilité : très forte).

46-Cumul de tâches incompatibles se traduit par l'accomplissement de plusieurs tâches accroissant des risques de fraudes ou autres malversations par un seul agent (impact : catastrophique; probabilité : forte).

47-Règlement sur la base de fausses pièces : se traduit par des autorisations données pour régler des factures sur la base de pièces justificatives fictives (impact : majeur ; probabilité : moyenne).

49-Collusion avec les agents de la comptabilité : se traduit par des combines avec les agents de la comptabilité pour la comptabilisation des opérations effectuées sur la base de pièces fictives (impact : majeur, probabilité : faible).

51-Contrôle inefficace avant validation des chèques : se traduit par des contrôles inadaptés pour détecter des tentatives de fraude (impact : majeur probabilité : très faible).

52-Détournement ou perte de chèques : se traduit par la disparition de chèques déjà signés (impact : catastrophique; probabilité : faible).

53-Rançonnage de bénéficiaires de chèques : se traduit par l'exigence illégale d'un pourboire aux bénéficiaires avant la remise des chèques (impact : modéré ; probabilité : moyenne)

54-Risque de non détection d'erreurs de la banque, de l'entreprise ou d'un détournement de fond : se traduit par la non détection d'anomalie du fait du mauvais établissement des rapprochements bancaires (impact : modéré, probabilité : faible)

55-Bâclage : se traduit par une précipitation entraînant une violation du processus normal d'élaboration du budget de trésorerie (impact : catastrophique ; probabilité : forte).

56-Prévision irréaliste se traduit par la fixation de prévisions inatteignables dans la réalité (impact : majeur ; probabilité : très forte).

57- Tension de trésorerie: se traduit par des déséquilibres financiers momentanés provoqués par des manques de liquidité (impact : majeur ; probabilité : très forte).

58-Suivi imparfait se traduit par des suivis inadéquats pour réduire l'écart entre les réalisations et prévisions de trésorerie (impact : majeur ; probabilité : très forte).

60- Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes se traduit par l'oubli d'enregistrer les recettes (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne)

62-Erreur de calcul : se traduit par l'établissement involontaire de faux calculs pour trouver la valeur réelle de recettes journalières (impact : modéré, probabilité : moyenne)

64-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses se traduit par l'inexistence de procédures efficaces de contrôle des encaissements (impact : catastrophique; probabilité : forte)

65-Collusion entre caissiers et contrôleurs se traduit par une combine entre les caissiers et les contrôleurs pour cacher les malversations et autres fraudes sur les recettes (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne)

66-Comptabilisation non exhaustive des recettes se traduit par des omissions de recettes dans la comptabilisation (impact : majeur ; probabilité : très forte).

69-Vol des recettes se traduit par des vols de recettes du fait de temps long conservation des recettes dans les caisses de la SONITEL (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne).

70- incorporation de montants fictifs dans les salaires se traduit par l'ajout d'éléments non agréés par les textes de l'entreprise dans les salaires (impact : mineur ; probabilité : très faible).

71- Retenue fictive sur les salaires se traduit par des retraits de montants fictifs sur les salaires (impact : mineur ; probabilité : très faible)

72- Détournement et/ ou malversation sur les salaires du fait de paiement par billettage se traduit par des tentatives de vol que peut provoquer la manipulation des sommes lors des paiements par billettage (impact : catastrophique ; probabilité : moyenne)

73- Détournement de salaires non réclamés : se traduit par des malversations sur les salaires non touchés par leurs propriétaires pour une raison ou une autre (impact : modéré ; probabilité : moyenne).

☞ **Analyse de la cartographie des risques**

Nous découpons la cartographie établie en quatre zones qui indiquent les priorités face aux actions de maîtrise. Ces zones s'analysent comme suit :

- La première zone ou quadrant I, se situe au quart supérieur droit de la figure (elle est plus visible sur la figure 5 : 95), elle présente les risques inacceptables. Ces risques ont des impacts et des probabilités élevés et les dispositions du contrôle interne à leur égard sont insuffisantes et même défailtantes. Des mesures urgentes doivent être prises par les dirigeants pour éviter des conséquences fatales.
- La deuxième zone ou quadrant II, se situe au quart supérieur gauche. Elle présente des risques qui ont des probabilités de survenance faibles (parce que les actions de maîtrise en place sont efficaces) et des impacts élevés. Ils méritent une attention particulière parce que leur survenance peut être fatale.
- La troisième zone (Quadrant III) se situe au quart inférieur droit et présente des risques à forte probabilité de survenance, mais à impact faible. Les actions de

maîtrise les concernant doivent être revues bien que l'impact qu'ils provoquent ne les rend pas prioritaires.

- La quatrième zone se situe au quart inférieur gauche (Quadrant IV), elle présente les risques acceptables. Ce sont des risques qui présentent des probabilités et des impacts faibles. Les dispositions de contrôle interne actuelles sont efficaces à leur encontre, ils méritent néanmoins un suivi.

6.8. Plan d'action

Tableau 22 : Plan d'action contre les risques

Risque	Action à envisager	Moyen à mettre en œuvre	Délai
1-Non atteinte des objectifs	Définition claire, précis et détaillée des objectifs de trésorerie	Budget	6 mois
5- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité,	Recruter un personnel comptable en quantité et qualité	Recrutement conforme aux procédures	3 mois
6- Surcharge de travail pour le personnel existant.	Recruter un personnel comptable suffisant	Recrutement	3 mois
7-Anarchie	Faire apparaître tous les postes de la SONITEL dans un organigramme, définir clairement les liens hiérarchiques et les attributions aux postes	Organigramme, fiches de poste	2 mois
8-Non définition claire des liens hiérarchiques	Faire apparaître tous les poste dans un organigramme et définir les liens hiérarchiques	Organigramme	2 mois
10-fuite de responsabilité	Attribuer à chaque poste ses responsabilités	Fiche de poste	2 mois
11-conflit de responsabilité	Attribuer à chaque poste ses responsabilités	Fiche de poste	2 mois
12-Frustration	Audit social	Service Audit interne ou Cabinet d'Audit	6 mois
13-Démotivation	Audit social	Service Audit interne ou Cabinet d'Audit	6 mois
14-Inefficacité aux postes, en raison de l'inadéquation du profil au poste et d'une répartition insuffisante des tâches	Etablir des fiches de poste	Fiche de poste	2 mois
16-Traitement et circulation non satisfaisant de l'information, Incompréhension de l'importance des postes	Etablir un manuel de procédure	Manuel de procédure	3 mois
17-Improvisation dans l'exécution des tâches,	Etablir un manuel de procédure	Manuel de procédure	3 mois
18-Non maîtrise des tâches par le personnel,	Faire une adéquation poste profil	Fiche de poste	1 mois
19-Blocage de fonctionnement du fait de l'accomplissement incorrect des taches	Faire une adéquation poste profil	Fiche de poste	1 mois

Risque	Action à envisager	Moyen à mettre en œuvre	Délai
20-Perte d'informations	Utiliser des logiciels compatibles	Acheter des logiciels compatibles	3 mois
38-Fraude	Assurer une séparation de tâches incompatibles au moment de la conception du manuel de procédures	Grille de séparation des tâches incompatibles ; projet de manuel de procédure ; fiche de poste	2 semaines
39-détournement	Assurer une séparation de tâches incompatibles au moment de la conception du manuel de procédures	Grille de séparation des tâches incompatibles ; projet de manuel de procédure ; fiche de poste	2 semaines
43-Corruption	Faire des investigations	Enquête	1 mois
45-Etablissement de fausse situation	Etablir des niveaux de contrôle avant validation des situations établis	Organisation	2 mois
47-Règlement sur la base de fausses pièces	Etablir des procédures de contrôle efficace	Procédures	3 mois
55-Bâclage	Suivre le respect des procédures budgétaires	Direction du contrôle de gestion	2 mois
56-Prévision irréaliste	Etablir les prévisions sur des bases fiables	Test sur les budgets à partir desquels découle le budget de trésorerie	8 mois
57- Tension de trésorerie	Etablir le budget de trésorerie sur des bases fiables	Test sur les budgets à partir desquels découle le budget de trésorerie	8 mois
58-Suivi imparfait	Faire de suivis budgétaires mensuels et analyser tout écart dégagé entre prévisions et réalisation	Procédure	Immédiat (sans délai)
60- Erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes	Enregistrement systématique des recettes	Personnel performant, Fixer les temps d'enregistrement	2 semaines
64-Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	Etablir une procédure de contrôle des caisses, faire des contrôles inopinés	Manuel de procédure	3 mois
66-Comptabilisation non exhaustive des recettes,	Mettre en place une cellule de contrôle	Pointage quotidien des recettes et la comptabilisation en résulte.	1mois
69- vol des recettes	Verser les recettes journalières le même jour à la banque	Procédure, note de service	2 semaines
72- Détournement et/ ou malversation sur les salaires du fait de paiement par billetterie	Faire les paiements de salaires par banque	Texte, note de service	2 semaine
73-Détournement de salaires non réclamés	Fixer un délai pour le reversement rapide les salaires non réclamés	Texte, note de service	2 semaines

Source : nous même

Conclusion

L'application de la théorie d'élaboration de cartographie de risques opérationnels au cycle de trésorerie de la SONITEL a permis de relever d'énormes risques.

Dans un système de gestion active des risques comme veut l'avoir la SONITEL, la prise en compte de ce résultat constitue une base fondamentale aussi bien pour la mise en œuvre d'une dynamique de changement, que pour l'élaboration des moyens pour le contrôle interne, pour l'audit interne ou pour la fixation d'un planning d'intervention contre les risques.

Chapitre IV : Recommandations à la Direction Générale de la SONITEL

L'établissement d'une cartographie de risques impose un nouveau défi, celui de trouver les moyens de maîtriser les risques identifiés et hiérarchisés. En ce qui concerne ce cas précis nous pensons que la mise en œuvre des recommandations suivantes permet de maîtriser les risques identifiés.

Afin de mieux axer ces recommandations au plan d'action, nous joindrons à chacune d'elles dans une parenthèse, le numéro du risque à couvrir.

Recommandation N°1 :

L'absence de plan stratégique handicape la fixation d'objectif pertinent, la prise de décision stratégique et l'établissement de budget fiable et réalisable. Nous recommandons d'élaborer un plan stratégique déterminant la vision, la mission, les objectifs généraux et spécifiques de la SONITEL et assigner à toutes les directions des objectifs conformes au plan stratégique.

Les objectifs de trésorerie doivent également suivre cette droite ligne. Le prochain budget doit être bâti sur des objectifs de trésorerie claires, précis et détaillés (N°1).

Recommandation N°2 :

Le personnel de la SONITEL est en sous effectif, débordé par le travail et confronté à des fréquents blocages de fonctionnement dû, à la non maîtrise des tâches par certains employés.

Pour palier à ces défaillances, nous recommandons de faire un recrutement suffisant de personnel comptable, en respectant l'adéquation profil poste et en dotant chaque employé de réelles missions et attributions (N°5 ; 6 ; 18 ; 19).

Recommandation N°3 :

L'organigramme de la SONITEL est incomplet, il prête à une confusion dans les rattachements hiérarchiques et dans le fonctionnement. Pour y remédier il convient de revoir la présentation de l'organigramme pour faire apparaître tous les postes et les liens hiérarchiques et fonctionnels qui les lient (N°7 ; 8)

Recommandation N°4 :

L'absence de fiche de poste est une des causes des conflits de responsabilité et des fuites de responsabilité. Nous recommandons de les élaborer pour tous les postes en définissant clairement les missions, les attributions, les responsabilités et le profil nécessaire à leurs occupations (N°11, 14).

Recommandation N°5 :

En vue de susciter l'engouement du personnel au travail nous recommandons de faire un Audit social pour déterminer leur vraie cause de frustration et de démotivation (N° 12, 13).

Recommandation N°6 :

L'absence de manuel de procédure cause une improvisation fréquente dans l'exécution des tâches. Nous recommandons son élaboration et la formalisation de son application (N°17 ; 16).

Recommandation N°7 :

L'incompatibilité actuelle des logiciels fait perdre beaucoup d'informations et rend difficile le rapprochement de certaines données. Nous recommandons l'acquisition d'un logiciel de comptabilité adapté à la SONITEL, compatible avec les autres applications (budget, immobilisations, facturation, gestion des stocks, paie, etc.), connu et pouvant être paramétré selon le plan SYSCOA (N°20).

Recommandation N°8 :

Afin d'obtenir une situation fiable des encaisses et des factures à régler, nous recommandons de mettre en vigueur des niveaux de contrôles, permettant une détection d'éventuelles erreurs avant toute transmission aux instances de décision (N°45).

Recommandation N°9 :

Pour éviter le paiement de facture fictive nous recommandons le renforcement des procédures de contrôle des factures avant règlement et l'institution d'une procédure qui bloque tout paiement de facture non originale (N°47).

Recommandation N°10 :

Dans le but d'éviter le bâclage des prochains budgets, nous recommandons d'instruire tous les directeurs et chefs de services au respect des procédures normales d'élaboration de budget (N°55).

Recommandation N°11 :

Pour obtenir des prévisions réalistes, nous recommandons d'établir tous les budgets des services sur des objectifs fiables et conformément à la note d'orientation; le budget de trésorerie doit découler des budgets d'encaissement et de décaissement eux même obtenus à partir des budgets établis par les services (N°56).

Recommandation N°12 :

Les tensions de trésorerie sont très fréquentes à la SONITEL. L'établissement du budget de trésorerie sur des bases fiables et l'incitation des opérationnels à mieux négocier les délais de paiement auprès des partenaires (clients, fournisseurs, partenaires) et à faire un suivi rigoureux du dénouement financier des opérations qui les concernent permet de palier à cette faiblesse (N°57).

Recommandation N°13 :

Dans l'optique d'une atteinte efficace et efficiente des objectifs, nous recommandons l'instauration un suivi budgétaire mensuel et l'analyse de tout écart entre les prévisions et les réalisations (N°58).

Recommandation N°14 :

Pour mettre fin aux erreurs et omissions de comptabilisation des recettes il convient de créer une cellule de contrôle chargée d'un pointage quotidien des recettes et des comptabilisations (N°60 ; 66).

Recommandation N°15 :

En vue de dissiper les risques de fraudes nous recommandons de faire régulièrement des contrôles inopinés au niveau de toutes les caisses (N°64).

Recommandation N°16 :

Dans l'optique de renforcer la protection des recettes il est nécessaire de nouer un contrat de collecte journalière des recettes avec une Banque de la place (N°69).

Recommandation N°18 :

Pour prévenir les détournements et autres malversations des salaires nous recommandons l'instauration des paiements par virement bancaire dans les comptes des employés (N°72).

Recommandation N°19 :

En vue de procéder à la sécurisation de la procédure de paiement des salaires par billettage nous recommandons de fixer un délai de reversement des salaires non réclamés (73).

Conclusion Deuxième partie

Notre démarche d'élaboration de cartographie de risques nous a permis de constituer la vraie structure du cycle de trésorerie de la SONITEL, et de ses différentes procédures.

Leur analyse nous a permis d'identifier et de cartographier les risques plus ou moins probables susceptibles d'impacter l'atteinte des objectifs de contrôle interne.

Il reste aux dirigeants de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan d'action pour les réduire à un niveau acceptable.

Conclusion Générale

Notre étude avait pour but de cartographier les risques opérationnels de trésorerie de la SONITEL afin que des mesures soient prises à leur rencontre.

Entamée dans sa première partie par une revue de littérature de la gestion des risques et des méthodes d'élaboration de cartographie de risques, notre étude a abouti dans sa seconde partie à l'application de la théorie constituée de la revue de littérature, au cycle de la trésorerie de la SONITEL.

Dans cette application, il s'est agit pour nous de :

- Décrire d'abord le dispositif de contrôle interne et les procédures d'exécution des tâches de la trésorerie de la SONITEL,
- Décomposer les processus, en des tâches simples,
- Evaluer le contrôle interne et détecter les risques auxquels il expose,
- Evaluer les risques identifiés et déterminer leurs impacts, leurs probabilités de survenance et les hiérarchiser.

Au terme de ce travail, il ressort que, les risques majeurs les plus probables résultent des défaillances des systèmes d'organisation, de l'insuffisance des procédures d'exécution des tâches et d'un défaut quantitatif et qualitatif des effectifs du personnel.

Ces risques peuvent être réduits à un niveau acceptable avec le suivi du plan d'actions permettant la mise en œuvre des recommandations du présent travail.

Au-delà du cycle de trésorerie cette démarche de conception de cartographie de risques doit être appliquée à tous les cycles de gestion de la SONITEL pour accroître leurs apports de valeur ajoutée.

Bibliographie

1. Association Française des Trésoriers d'Entreprise, (2003), *Gestion de la Trésorerie des PME-PMI*, Paris, 82 pages.
2. ATH, (1992), *Audit financier : Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 342 pages.
3. ATH, (1992), *Audit financier : Les outils de l'audit : guide, questionnaires et feuilles de travail*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 252 pages.
4. BAPST Pierre Alexandre & Bergeret Florence, (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, Revue Française d'audit N°162.
5. BARON Franc, (2001), *Toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et leur maîtrise*, Revue française d'Audit N° 157.
6. BARRY Mamadou (2004), *Audit contrôle interne*, 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages
7. BARTHELEMY Gerôme, (2004), *Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, édition organisation, Paris, 471 pages.
8. BENATRE Didi et LOOK Isaac (2003), *Asset managers et risque opérationnel les nouveaux paradoxes*, Banque magazine N°651, octobre 2003.
9. BILODEAU Yves, (2001), *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, Revue française d'Audit N°157.
10. BILODEAU Yves, Pouliot Daniel, (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôlés et de les gérés*, Revue française d'Audit N° 161.
11. BOISLANDELLE Henri Mahé de, (1998), *dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*, economica, paris, 520 pages.
12. BOUANICHE José, (2004), *Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne*, Revue française d'Audit N° 168.
13. BRUSLERIE, Hubert de, Eliez, Catherine, (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et des risques*, édition Dalloz, Paris, 680 pages.
14. CHRISTELLE Philippe, (2000), *Au-delà des comités spécialisés*, Revue française d'Audit N°151.
15. COLLINS Lionel, VALIN Gérard, (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition Dalloz Pages 374
16. CONSO Pierre, (1985), *La gestion financière de l'entreprise*, 77^{ème} édition, Dunod, Paris, 696 pages.

17. COSOII (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, 2^{ème} tirage 2006, imprimerie « la source d'or », Paris, 339 pages
18. CRAMBERT Sauvée Roselyn, Gaugain Marc, (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261 pages.
19. DELAHAYE Jacqueline, BAREAU Jean, (2003), *Gestion financière DECF : manuel et application*, épreuve N° 4, 10^{ème} édition, Dunod, Paris, 485 pages.
20. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALEE Frédériques, (2003), *Gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
21. FAUTRAT Michel, février (2000), *De l'audit interne au...management de la maîtrise des risques*, revue française de l'audit interne N° 148.
22. SYSCOA, (1997), *Guide d'application*, Foucher, Paris, 672 pages.
23. HAMZAOUI Mohamed, PIGE, Benoit, (2005), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, Pearson education France, Paris, 243 pages.
24. LEROY Frédéric, (1999), *les stratégies de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Dunod, paris, 128pages
25. MACNAMEE David(1996), *Business risk assessment*, Altamonte springs, Floride, 107 pages
26. MAHIEDDINE Yacin, Feghali Rami, (2004), *Quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ?* Banque magazine N° 659,
27. MARESCHAL Gilbert de, (2003), *La cartographie des risques*, AFNOR, France, 50 pages.
28. MATTE Paul Henri, (2003), *un outil de gestion: la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec*, revue Française d'audit interne n°167.
29. MAX Peyrard Josette de, (2001), *Dictionnaire de finance*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 308 pages
30. RENARD Jacques, (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, Maxima, Paris, 267 pages.
31. MOREAU Franc, (2003), *Comprendre et gérer les risques*, édition organisation, Paris, 222 pages.
32. N'Gary Sow, (2006), *Audit de la trésorerie*, CESAG, 65 pages.
33. NICOLET Marie Agnes, (2004), *L'apport des outils automatisés de gestion des risques*, Banque magazine N° 651.
34. RENARD Jacques, (2005), *Théorie et pratique de l'audit Interne*, 5^{ème} édition, édition Organisation, Jouve, Paris, 488 pages.
35. ROUFF Jean Loup, (2003), *risk assessment : quelques bonnes pratiques*, Revue Française d'audit N°163.
36. ROUFF Jean Loup, (2000), *Actualité du contrôle interne*, Revue Française d'audit N°150.
37. SOREX AGB, (2006), *Rapport diagnostic interne SONITEL*, Niamey, 99 pages.

38. Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, (1997), *SYSCOA: Guide d'application*, Foucher, Paris, 692 pages.
39. YAZI Moussa, (2006), *Codex Audit Interne*, 136 pages.
40. ZIALO Maxime Zézé, 2005, *élaboration de la cartographie de risques opérationnels du cycles ventes/clients : cas PFIZER Afrique de l'ouest*, CESAG, 110 pages.

Sites Internet

41. American dictionaries, <http://www.answers.com/topic/risk>
42. AMF http://www.amf-franc.org/document/general_7412_1.pdf
43. COLATRELLA Thierry, www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk.htm
44. Insurance Bureau of Canada, <http://www.ibc.ca>
45. Einhorn Mazar et Guerard, [www.amf.france.org/Doc Doif /txtint/rapport interne](http://www.amf.france.org/Doc%20Doif/txtint/rapport%20interne)
46. SNECMA, www.snecma.com

Annexe

Tableau 1 : Résultat du test de conformité des contrôles de la procédure de règlement des factures

Référence facture	Existence demande matériel	Facture proforma	Facture	Bon de livraison	Bon de réception	Existence des cachets "date d'arrivée, "original" et "échéance"	Enregistrement dans le cahier des factures	Existence d'un ticket "avoir fournisseur avec mention "original", lettrage et imputations comptables cachet SONITEL	Enregistrement comptable	Existence accords du DG/AF, DG et signature du DFC sur le ticket de règlement
A0022 du 14/01/06	O	N	O	O	O	O	O	O	O	O
A0023 du 20/04/06	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A0024 du 07/07/06	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
A0025 du 28/07/06	O	O	O	N	O	O	N	O	O	O
A0026 du 01/12/06	O	N	O	O	O	O	O	O	O	O

O : Oui N : Non N/A : Non applicable

N/B : Pour des raisons de confidentialité les références des factures ont été changées

➤ Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de leurs suivis permanents					
Questions	Référence Diagrame	Oui Ou N / A	Non	Faiblesses apparentes	Réf programme de vérification procédures
Existe-t-il des procédures de budgétisation : • Des encaissements ? • Des décaissements			non non		
Existe-t-il des procédures informelles de prévisions de la trésorerie ?		oui			
Le budget des encaissements tient-il compte : • des prévisions de ventes ? • des prévisions des clients ? • des prévisions d'emprunt ou de subvention ? • des produits de négociation d'effets ?		oui oui oui oui oui			
Le budget des décaissements tient-t-il compte : • des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? • des prévisions d'investissement ? • des prévisions de paiement des fournisseurs ? • des prévisions d'embauche ? • des prévisions de règlement des salaires ?		oui oui oui oui oui			

➤ Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées.					
Questions	Référence diagramme	Oui Ou N/A	Non	Faiblesses apparentes	Réf programme de vérification procédures
A l'ouverture du courrier, les titres de paiement sont-ils : • Isolés du reste du courrier ? • Enregistrés ? • Transmis directement au service de trésorerie ?		N/A			
Les règlements sont-ils enregistrés dans les comptes clients à partir des avis et non des titres de paiements eux-mêmes ?			non		
S'assure-t-on que les états clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		oui			
Les anomalies détectées lors des rapprochements de banque sont-elles : • Analysées ? • Soumises à autorisation ? • Corrigées		oui			
Les écarts de rapprochement bancaires sont-ils validés par un responsable ?		oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que toutes les recettes de l'entreprise correspondent à des recettes réelles de l'entreprise.

Questions	Référen ce diagram me	Oui Ou N / A	Non	Faibles ses appare ntes	Réf programm e de vérificatio n procédure s
Les opérations diverses passées au crédit des comptes clients sont-elles : • Soumises à autorisation avant comptabilisation. • Revues par une personne indépendante ?		oui non			
Les encaissements sont-ils autorisés par des responsables désignées à l'avance ?		oui			
Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		oui			
Les règlements enregistrés au crédit des comptes clients sont-ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ?		oui			

➤ Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les recettes de l'entreprise sont enregistrées sur la bonne période.					
Questions	Référence diagramme	Oui Ou N/A	Non	Faibles apparentes	Réf programm e de vérificatio n procédure s
Les virements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ? sinon, vérifie-t-on que le compte virement est régulièrement apuré ?		oui			
Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour,			non		
En fin de période la comptabilité s'assure-t-elle qu'elle a enregistré : • tous les règlements reçus dans la période ? • uniquement ceux là ?		oui oui			
Les recettes enregistrées par la banque et non par la société, décelées par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la période ?		oui			
Les reports d'échéance sont-ils : • autorisés par une personne indépendante ? • communiqués à la comptabilité ? • enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ?		oui N/A N/A			

➤ Objectifs de contrôle interne : S'assurer que les recettes réalisées sont correctement comptabilisées.					
Questions	Référence diagramme	Oui Ou N /A	Non	Faibless es apparent es	Réf programme de vérification procédures
Les personnes chargées de l'imputation des encaissements disposent-elle de la liste des comptes à utiliser ?		oui			
La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ?		oui			
Si oui la diffusion est-elle faite des utilisateurs ?			non		
Les imputations portées sur les encaissements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?		oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que toutes les recettes de l'entreprise sont enregistrées et encaissées (exhaustivité).

Questions	Référen ce diagram me	Oui Ou N / A	Non	Faibless es apparent es	Réf programme de vérification procédures
Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		oui			
Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse prénumérotées en séquence ?		oui			
A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		oui			
Les disponibilités sont-elles gardées en lieu sûr ?		oui			
Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?		oui			
Des contrôles de caisse ont-ils effectués systématiquement en cours d'années ?		oui			
Les contrôles sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : S'assurer que tous les paiements effectués sont saisis et encaissés.

Questions	Référence diagramme	Oui Ou N / A	Non	Faiblesses apparentes	Réf programme de vérification procédures
Les titres de paiements émis sont-ils prénumérotés : • Chèques ? • Traite ? • Autres ?		oui oui			
Les titres de paiements vierges sont-ils correctement protégés ?		oui			
Les titres de paiements sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		oui			
La séquence numérique des titres de paiements sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?		oui			
Les prélèvements automatiques sont-ils enregistrés dès leur échéance ?		oui			
Les paiements en espèces sont-ils : • Saisis sur les pièces de caisse prénumérotée ? • Enregistrés dans l'ordre de ces espèces ?		oui oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que les règlements comptabilisés correspondent à des dépenses de l'entreprise.

Questions	Référen ce diagram me	Oui Ou N /A	Non	Faibless es apparent es	Réf programme de vérification procédures
Les pièces justificatives des titres de paiement sont-elles annulées après paiement pour éviter les doubles règlements ?		oui			
Les titres de paiements sont-ils transmis au bénéficiaire directement par le signataire (et non le demandeur) ?			non		
Les signataires s'assurent-ils (au moins par sondage) que les titres de paiements correspondent aux pièces justificatives jointes ?		oui			
Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour identifier les doubles comptabilisations ?			non		
Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les doubles règlements ?			non		
Les opérations passées au débit des comptes fournisseurs ou sur le journal de trésorerie sont-elles : • accompagnées de pièces justificatives ; • soumise à l'autorisation d'un responsable		oui oui			

➤ Objectifs de contrôle interne : s'assurer que tous les paiements effectués sont enregistrés sur la bonne période.					
Questions	Référen ce diagram me	Oui Ou N /A	Non	Faibless es apparent es	Réf programme de vérification procédures
La comptabilité s'assure-t-elle que tous les titres de paiements émis sur la période ont été comptabilisés ?		oui			
La comptabilité vérifie-t-elle que toutes les pièces de caisse de la période ont été saisies ?		oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que tous les paiements effectués sont correctement évalués.

Questions	Référence diagramm e	Oui Ou N /A	Non	Faibless es apparent es	Réf programm e de vérificatio n procédure s
Les déductions effectuées lors du paiement (acompte, avance,...) sont-elles : • signalées à la comptabilité ? • comptabilisées immédiatement ?		oui oui			
Les personnes chargées de la comptabilisation des opérations en devises détiennent-elles de la liste des cours de change à utiliser ?		oui			
Les comptes en devises sont-ils mensuellement réévalués selon le principe du SYSCOA ? (cours de clôture)			non		
Les différences de change sur règlement sont-elles régulièrement enregistrées ?		oui			

➤ **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que les paiements effectués sont correctement comptabilisés.

Questions	Référence diagramm e	Oui Ou N /A	Non	Faibless es apparent es	Réf programm e de vérificatio n procédure s
Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?		oui			
La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ?		oui			
Si oui la diffusion en est-elle faite auprès des utilisateurs ?			non		
Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?		oui			
La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand-livre ?		oui			
Les relevés de comptes reçus des fournisseurs sont-ils rapprochés des comptes individuels ?		oui			
Les écarts éventuels sont-ils immédiatement expliqués ?		oui			

- **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que les risques de détournement (par la majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) des recettes sont nuls ou minimes

Questions	Référence diagramme	Oui Ou N /A	Non	Faiblesses apparentes	Réf programme de vérification procédures
Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des espèces ?		oui			
Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces prénumérotées en séquence ?		oui			
L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bons provisoires » est-elle soumise : • à des contrôles réguliers ? • à des régularisations ?		oui oui			
Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?			non		
Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?		oui			

- **Objectifs de contrôle interne** : s'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement.

Questions	Référen ce diagram me	Oui Ou N / A	Non	Faiblesses apparentes	Réf programme de vérification procédures
La situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ?		oui			
Les situations sont-elles communiquées régulièrement à la direction ?		oui			
Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ?		oui			
Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?		oui			
Les rapprochements sont-ils faits au service comptabilité par des employés ne participant pas aux opérations de recettes ou de dépenses d'une part et ne signant pas les chèques d'autre part ?			non		
Les relevés de banque ou les chèques payés sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?		oui			
Les procédures de rapprochement comprennent-elles : • une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros, date, bénéficiaire et montant ? • l'examen de la séquence des numéros des chèques. • La comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés de banque ? • La comparaison sur une base de test des détails montrés sur les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails		oui oui oui			

correspondants portés sur le journal des recettes ? • Les transferts de banque à banque sont-ils vérifiés pour s'assurer que ces opérations ont été soldées sans un retard excessif et que l'opération a été correctement enregistrée dans chaque compte ?		oui			
En ce qui concerne les chèques tirés depuis une longue date et non encore présentés en banque : • font-ils l'objet de recherches (correspondance avec le bénéficiaire, etc.....) ? • sont-ils contre-passés à la fin de la période légale de validité ?		oui non			
Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?		non			
Les transferts entre banques et les opérations de trésorerie sont-ils particulièrement suivis en fin d'années ?		non			
Les intérêts et agios débités par la banque sont-ils vérifiés régulièrement ?		non			