



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE, DE BANQUE ET DE FINANCE (ISCBF)



**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

18^{ième} Promotion (2006 / 2007)

THEME :

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS DU CYCLE
RECouvreMENT : CAS DE LA RECETTE DES
IMPÔTS DES GRANDES ENTREPRISES /
DIRECTION GENERALE DES IMPÔTS (NIGER)**

Présenté par

Ali Yayé Anafi

Sous la Direction de :

M. Moussa YAZI,

DIRECTEUR DE L' ISC BF (CESAG)

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui nous ont aidé dans la réalisation de ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre Directeur de mémoire, Monsieur Moussa Yazi pour l'encadrement, mais aussi et surtout pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables. Nous tenons à lui rendre un hommage mérité car le travail qu'il accomplit au profit des stagiaires est considérable.

Nous exprimons notre vive gratitude à :

- ✦ Monsieur Hama HAMADOU, Directeur Général des Impôts ;
- ✦ Monsieur Issa HAMANI, Porte-parole du Directeur Général des Impôts et Chef du Service des Relations Publiques de la DGI ;

Nous remercions également :

- ✦ Monsieur Adamou HAMIDOU, Chef du service Vérification à la Direction du Contrôle Fiscal,
- ✦ Monsieur Sekaraou ISSAKA, Chef de Division à la Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
- ✦ Monsieur Chetima Mallam ABDOU, Vérificateur à la Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
- ✦ Monsieur Ali ISSA, Responsable de la Section Enregistrement à la RGE ;
- ✦ Monsieur Rabiou BALLA, Gestionnaire à la Direction des Grandes Entreprises ;
- ✦ Monsieur Manou SEKOU, Gestionnaire à la Direction des Grandes Entreprises ;
- ✦ Monsieur Lawali SIDI, Receveur des Grandes Entreprises et ses collaborateurs ;
- ✦ la 18^{ème} promotion du DESS audit et contrôle de gestion pour la bonne ambiance de groupe et les liens familiaux tissés à Dakar ;
- ✦ la Coopération Technique Belge au Niger pour avoir financé cette formation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

- AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et Criticité
- AMR** : Avis de Mise en Recouvrement
- BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
- C Civ.** : Code Civil
- CNCC** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (France)
- COSO**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
- DGCP** : Direction Générale de la Comptabilité Publique
- DGE** : Direction des Grandes Entreprises
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- IFACI** : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
- IIA** : *Institute of Internal Auditors*
- MD** : Mise en demeure
- MIRIS** : Maîtrise Interne des Risques et Sécurités
- NIF** : Numéro d’Identification Fiscal
- RAR** : Restes à Recouvrer
- RGE** : Recette des Grandes Entreprises
- SII** : Système d’Information Informatisé
- TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1: Les composantes du risque..... | 22 |
| Figure 2: Les composantes du contrôle interne selon le coso..... | 28 |
| Figure 3: Exemple de métrique d'un risque | 54 |
| Figure 4: Echelle de risque | 55 |
| Figure 5: Exemple de matrice de classement des risques | 56 |
| Figure 6: Illustration de la hiérarchisation des événements des risques..... | 57 |
| Figure 7: Modèle d'analyse | 62 |
| Figure 8: L'organigramme de la DGE..... | 70 |
| Figure 9 : Matrice des risques | 111 |

Tableaux

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1: Exemple de typologie des risques | 23 |
| Tableau 2: Les risques opérationnels du cycle recouvrement..... | 25 |
| Tableau 3: Synthèse de points de vue de certains auteurs..... | 46 |
| Tableau 4: Exemple de cotation de la fréquence du risque..... | 55 |
| Tableau 5: Exemple de cotation de la gravité du risque | 55 |
| Tableau 6: Situation des entretiens | 64 |
| Tableau 7: Les recouvrements de la RGE par rapport à ceux des autres structures de recouvrement de la DGI..... | 74 |
| Tableau 8: Résultat du test d'existence et de permanence..... | 85 |
| Tableau 9: Les risques des activités d'accomplissement de la formalité d'enregistrement..... | 91 |
| Tableau 10: Les risques des activités de prise en charge | 93 |
| Tableau 11: Les risques des activités de poursuites..... | 94 |
| Tableau 12: Les risques des activités d'encaissement et de comptabilisation des recettes..... | 97 |
| Tableau 13: Les risques des activités de reversement des recettes au trésor public..... | 99 |
| Tableau 14: Les risques des activités de proposition des créances irrécouvrables en non valeur | 100 |
| Tableau 15: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation..... | 101 |
| Tableau 16: Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité..... | 102 |
| Tableau 17: Echelle d'évaluation de l'impact du risque | 104 |
| Tableau 18 : Evaluation de l'impact des risques | 104 |
| Tableau 19: Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence | 107 |
| Tableau 20: Hiérarchisation des risques selon leurs impacts..... | 108 |
| Tableau 21: Proposition d'un plan d'actions..... | 115 |

TABLES DES MATIERES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Remerciements | i |
| Liste des abréviations | ii |
| Liste des figures et tableaux | iii |
| Table des matières | v |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE..... | 8 |
| INTRODUCTION..... | 8 |
| CHAPITRE I. RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE RECOUVREMENT..... | 11 |
| 1.1. APERÇU SUR LES OPERATIONS DE RECOUVREMENT DE CREANCES FISCALES | 11 |
| 1.1.1. Définition et mission du recouvrement..... | 11 |
| 1.1.2. Les opérations de la fonction recouvrement | 12 |
| 1.1.3. Les principes et l'organisation du recouvrement..... | 13 |
| 1.1.4. Les outils d'intervention du comptable public lors de l'action en recouvrement..... | 17 |
| 1.2. RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE RECOUVREMENT..... | 20 |
| 1.2.1. Notion de risque..... | 21 |
| 1.2.2. Risques opérationnels du cycle recouvrement..... | 23 |
| 1.3. LE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES DE RECOUVREMENT..... | 26 |
| 1.3.1. Définition du contrôle interne..... | 26 |
| 1.3.2. Bonnes pratiques en matière de gestion des risques opérationnels de recouvrement..... | 29 |
| 1.3.3. Dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement..... | 30 |
| CHAPITRE II. DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES..... | 36 |
| 2.1. DEFINITION ET OBJECTIFS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES..... | 36 |
| 2.1.1. Définition de la cartographie des risques..... | 36 |
| 2.1.2. Les objectifs de l'établissement d'une cartographie des risques..... | 37 |
| 2.1.3. Les motivations d'établissement d'une cartographie..... | 39 |
| 2.1.4. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie..... | 41 |
| 2.1.5. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie..... | 43 |
| 2.2. DEMARCHES D'ELABORATION..... | 43 |
| 2.2.1. Les différentes approches d'élaboration..... | 44 |
| 2.2.2. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels..... | 46 |
| CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 62 |
| 3.1. MODELE THEORIQUE D'ANALYSE..... | 62 |
| 3.2. LES OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES | 63 |
| 3.2.1. Les entretiens | 63 |
| 3.2.2. L'analyse documentaire..... | 64 |
| 3.2.3. L'observation..... | 64 |
| 3.3. LES OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES | 65 |
| 3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne..... | 65 |
| 3.3.2. Le tableau d'identification de risques..... | 65 |
| CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE | 66 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE | 67 |
| INTRODUCTION..... | 68 |
| CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA RGE | 69 |
| 4.1. PRESENTATION GENERALE | 69 |
| 4.1.1. Historique..... | 69 |
| 4.1.2. La RGE au sein de la DGE | 70 |
| 4.2. LES OPERATIONS DU PROCESSUS DE RECOUVREMENT A LA RGE..... | 70 |
| 4.2.1. Les missions et objectifs | 71 |
| 4.2.2. L'organisation administrative des opérations..... | 72 |
| 4.2.3. Quelques chiffres pertinents..... | 74 |
| CHAPITRE V : LA DESCRIPTION DES PROCEDURES OPERATIONNELLES DU RECOUVREMENT | 76 |
| 5.1. LES PROCEDURES D'ACCOMPLISSEMENT DE LA FORMALITE D'ENREGISTREMENT | 76 |
| 5.1.1. Procédures d'enregistrement normales | 76 |
| 5.1.2. Procédures d'enregistrement des marchés financés sur fonds extérieurs..... | 78 |
| 5.2. LES PROCEDURES RELATIVES A L'ACTION EN RECOUVREMENT | 79 |
| 5.2.1. Les procédures de prise en charge..... | 79 |
| 5.2.2. Les procédures de poursuites..... | 80 |
| 5.3. LES PROCEDURES D'ENCAISSEMENT ET DE COMPTABILISATION DES RECETTES | 81 |
| 5.3.1. Au niveau du guichet..... | 81 |
| 5.3.2. Au niveau de la comptabilité..... | 82 |
| 5.4. LES PROCEDURES RELATIVES A LA DECHARGE DU RECEVEUR | 83 |
| 5.4.1. Les procédures de reversement des recettes au Trésor public..... | 83 |
| 5.4.2. Les procédures de proposition des créances irrécouvrables en non valeur..... | 84 |
| CHAPITRE VI : PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE RECOUVREMENT A | 90 |
| 6.1. IDENTIFICATION DES RISQUES DE RECOUVREMENT..... | 90 |
| 6.1.1. Identification des risques d'accomplissement de la formalité d'enregistrement..... | 91 |
| 6.1.2. Identification des risques de prise en charge..... | 92 |
| 6.1.3. Identification des risques de poursuites..... | 93 |
| 6.1.4. Identification des risques d'encaissement et comptabilisation des recettes..... | 95 |
| 6.1.5. Identification des risques de reversement des recettes au Trésor public..... | 98 |
| 6.1.6. Identification des risques de proposition des créances irrécouvrables en non valeur..... | 99 |
| 6.2. EVALUATION DES RISQUES ET DES DISPOSITIFS DE CONTROLE..... | 100 |
| 6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance..... | 101 |
| 6.2.2. Evaluation de l'impact du risque | 104 |
| 6.3. HIERARCHISATION DES RISQUES DE RECOUVREMENT..... | 106 |
| 6.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence..... | 106 |
| 6.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts..... | 108 |
| 6.4. ACTIONS..... | 110 |
| 6.4.1. Présentation et analyse de la matrice | 110 |
| 6.4.2. Recommandations | 112 |
| 6.4.3. Etablissement d'un plan d'actions de maîtrise des risques..... | 114 |
| CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE | 117 |
| CONCLUSION GENERALE | 118 |
| BIBLIOGRAPHIE | |
| ANNEXES | |

INTRODUCTION GENERALE

Gérer une entreprise et conduire celle-ci à atteindre ses objectifs (création de richesse, de valeur ajoutée, etc.) nécessite, sans aucun doute, la maîtrise des processus qui composent ses activités. Cette maîtrise des processus est fonction, généralement dans une entreprise, d'un système de contrôle adapté, lui-même périodiquement évalué suivant les politiques et stratégies de l'entreprise.

Par ailleurs, il est unanimement admis que les contrôles traditionnels sont rigides, trop axés sur la surveillance, la discipline et pas suffisamment sur la communication. Cela entrave l'atteinte des objectifs parce qu'ils créent un climat de méfiance permanente qui ne favorise pas l'expression des initiatives, la libération des énergies favorables à la création et à la production.

C'est pourquoi la maîtrise des risques, véritable démarche de management, est en train de prendre progressivement le pas sur les anciens mécanismes de contrôle à caractère gendarme dans les entreprises. L'environnement étant en mutation, les chefs d'entreprises ont, de plus en plus, tendance à inclure dans leur stratégie la notion de maîtrise des risques. Pour une entreprise, celle-ci consiste à identifier et à analyser les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, les évaluer et les gérer. La bonne gestion des risques réduit la probabilité et la gravité d'évènements redoutés. Elle permet de prévoir les risques et d'adopter une attitude proactive et parer aux risques futurs.

La recherche des meilleures pratiques en matière de management des entreprises entraîne l'adoption de la gestion des risques par les organisations de part le monde, y compris les administrations publiques comme c'est le cas actuellement aux Etats-Unis, au Canada, en France, en Angleterre, etc.

Cette démarche se comprend aisément dans un environnement en mutation, caractérisé par une ouverture des marchés, la forte concurrence entre les acteurs du marché mondial, la diffusion des connaissances et le rapprochement des peuples.

Au Niger, la Recette des Impôts des Grandes Entreprises (RGE) est un service sensible car elle assure le recouvrement de plus de 75% des recettes fiscales de la DGI. Les risques pouvant peser

sur cette entité sont énormes. C'est pourquoi, l'adoption du management des risques peut contribuer à la maîtrise des opérations et permettre un recouvrement optimum des impôts et taxes.

Pour ce faire, l'un des outils fondamentaux est la cartographie des risques.

La cartographie des risques est un outil moderne de gestion pouvant permettre à la Recette d'identifier, d'évaluer et de gérer correctement les risques liés au recouvrement et d'obtenir une amélioration de celui-ci.

Au regard de l'importance de cette structure dans le processus de mobilisation des recettes fiscales et de sa vulnérabilité aux risques inhérents, il est important de procéder à un diagnostic de contrôle interne, d'évaluer ses forces et faiblesses en vue de proposer des solutions d'amélioration.

La mobilisation des ressources en vue de faire face aux charges nées de la vie en société est un souci permanent des communautés humaines. Aussi, l'histoire nous enseigne que la participation des membres d'une société aux charges de celle-ci se fait à travers l'impôt. L'impôt est défini par Jèse (in Mehl, 1959 : 22) comme étant : « une prestation pécuniaire requise des particuliers par voie d'autorité, à titre définitif et sans contrepartie, en vue de la couverture des charges publiques ».

S'il est nécessaire de définir des techniques adaptées pour lever la contribution du citoyen aux charges publiques, ne faudrait-il pas aussi disposer d'une structure de recouvrement performante pour que les prestations pécuniaires entrent effectivement dans les caisses du Trésor public ?

C'est pourquoi, le recouvrement constitue un cycle déterminant du processus de mobilisation des ressources fiscales. En effet, les ressources recouvrées financent, en principe, l'éducation, la sécurité, les solidarités, l'intérêt général, etc.

Donc, on peut dire que sans impôts, pas de redistribution et solidarité, pas de service public et d'équipements collectifs, pas d'investissement dans le long terme, le difficile, le stratégique, pas d'école, pas de défense, pas d'hôpitaux et pas de commissariat (FABIUS, in BARILARI, 2000 :9). Nous pouvons multiplier les exemples et montrer combien ce cycle est stratégique et pourquoi

doit-il faire l'objet d'une attention particulière ; d'où l'utilité d'un système de contrôle interne performant.

En 2005, la faiblesse du taux de recouvrement et l'accumulation des restes à recouvrer (RAR) ont conduit les autorités à confier une partie du recouvrement à des forces de l'ordre en violation des règles de droit en la matière.

Lorsqu'une créance fiscale n'est pas recouvrée au bout de quatre ans, l'administration ne peut plus la réclamer au contribuable pour cause de prescription de l'action en recouvrement. Cela voudra dire que ladite créance est définitivement perdue.

Cette situation commence à prendre de l'ampleur dès lors que les contribuables se sont rendus compte des insuffisances de la RGE à obtenir le paiement des créances fiscales dans les délais réglementaires. Cela peut être dû à :

- l'incivisme fiscal des contribuables : cette culture d'incivisme fiscal, une fois « tolérée », sera difficile à combattre puisque l'administration aura donné aux contribuables « les chances » de se soustraire à leurs obligations civiques.
- l'insuffisance des dispositifs de contrôle interne au niveau de la RGE, qui est source de risques.

Pourquoi ne peut-on pas avoir une attitude proactive au lieu d'attendre passivement que les problèmes surviennent, pour ensuite leur chercher des solutions ? Or ces solutions sont le plus souvent coûteuses et inadaptées parce que prises dans la précipitation. Cette situation pourrait s'expliquer, sans nul doute, par des défaillances du système de contrôle interne.

Dans un tel contexte, comment faire pour que la RGE soit performante pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés ?

Plusieurs solutions sont concevables :

- a) sensibiliser les contribuables ;
- b) reprendre le recouvrement aux Recettes des impôts et le remettre au Trésor public qui exerçait cette fonction à l'origine ;

c) renforcer les dispositifs de contrôle interne. A ce sujet, on peut envisager de :

- renforcer la Direction de l'Inspection des Services et de la Qualité et intensifier les contrôles ;
- créer un service d'audit interne et intégrer celui-ci à la Direction de l'Inspection des Services et de la Qualité ;
- élaborer une cartographie des risques qui pourrait servir de base aux initiatives d'amélioration du contrôle interne.

Dans le cadre de cette étude, nous retiendrons la cartographie des risques liés au cycle recouvrement comme solution.

En effet, la démarche par les risques et l'audit sont des activités complémentaires. Ils s'organisent autour de la cartographie qui sert de base à l'élaboration d'un programme d'audit et qui est enrichie et mise à jour par les informations issues des missions d'audit.

La question de recherche que nous posons est de savoir quel est le profil des risques opérationnels du cycle recouvrement à la RGE ?

Il s'agit de savoir :

- a) quelle démarche pour une appréhension des risques opérationnels liés au cycle recouvrement ?
- b) quel est le niveau d'efficacité du contrôle interne mis en place par la RGE pour maîtriser ses risques ?
- c) quelle est la probabilité d'abord, ensuite l'impact de survenance de ces différents risques ?
- d) comment formaliser ces risques dans une cartographie et comment celle-ci permet-elle d'améliorer le contrôle interne ?
- e) comment renforcer le dispositif de maîtrise des risques prioritaires pour améliorer l'efficacité du contrôle interne de la RGE ?

L'objectif principal de cette étude est de réaliser la cartographie des risques opérationnels du cycle recouvrement et de montrer son implication pour une gestion efficace des opérations.

Les objectifs spécifiques qui concourent à la réalisation de l'objectif principal sont :

1. analyser le recouvrement sous forme de processus ;
2. identifier les risques significatifs au niveau de chaque processus susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs ;
3. évaluer le dispositif de contrôle interne de la RGE ainsi que les risques qui en découlent;
4. classer ces risques sur une carte en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact ;
5. proposer des réponses aux risques ainsi identifiés.

Le cadre de cette étude est la Recette des Impôts de la Direction des Grandes Entreprises relativement aux risques opérationnels du cycle recouvrement. Toutefois, en analysant ce cycle sous forme de processus, nous serons amenés nécessairement à toucher des activités comme l'assiette, la liquidation et le contrôle. Celles-ci, bien que distinctes du recouvrement, interviennent dans son processus.

En effet, le recouvrement est fonction de la fiabilité et de la qualité des activités exécutées en amont dans les services d'assiette. Ce sont les impositions correctement établies qui garantiront, en premier lieu, un recouvrement efficient.

C'est une tradition pour les grandes écoles de soumettre les stagiaires en fin de cycle à l'épreuve de rédaction d'un mémoire et le CESAG n'entend pas déroger à cette règle.

Le mémoire constitue la réflexion de l'étudiant sur un problème spécifique à la formation suivie, à l'issue de laquelle le diplôme est délivré.

Ainsi cette étude présente un certain nombre d'intérêts :

a) Pour la Recette des Impôts des Grandes Entreprises :

Au Niger, les besoins en ressources pour financer le développement sont énormes. Ces besoins augmentent au moment où les capacités internes de mobilisation stagnent. L'Etat est contraint de

recourir à l'assistance des bailleurs de fonds internationaux sous forme d'emprunt. Aussi, le recours systématique au financement extérieur aggrave le déséquilibre de nos finances publiques et accentue la dépendance de l'Etat à l'égard des partenaires extérieurs.

Il faudra alors recentrer les efforts sur les structures internes de mobilisation de ressources financières, au rang desquelles figure la Recette des Impôts des Grandes Entreprises. Cependant, des faiblesses constatées au niveau du système de contrôle interne ont contribué à une augmentation des impôts et taxes impayés et non contestés, mettant à rude épreuve l'image de cette structure.

La connaissance et le contrôle des risques liés au cycle recouvrement peuvent aider à anticiper les difficultés, à sécuriser les activités, à maîtriser le fonctionnement du service et à améliorer ses performances.

b) Pour nous même :

Elle constitue une opportunité d'appliquer les connaissances acquises au cours de la formation et de nous approprier la maîtrise de réalisation d'une cartographie des risques.

c) Pour le lecteur :

Ce travail constituera une source d'information et un stimulant à la réflexion sur la cartographie des risques et contribuera modestement à montrer son utilité dans une organisation.

Ce travail s'articule autour de deux parties :

- le cadre théorique ou revue de littérature qui est un exposé des concepts, de la méthodologie et du modèle d'analyse ;
- les aspects pratiques de la cartographie des risques opérationnels du recouvrement à la Recette des Impôts des Grandes Entreprises.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Le risque est partout et aucune œuvre humaine n'est définitivement à l'abri. Nous avons encore à l'esprit le naufrage du Titanic (1912), la catastrophe de Tchernobyl (1986), les faillites de la Baring (1995), d'Arthur Andersen (2001), ou encore celle d'Enron (2001), ou bien le naufrage du Joola (2002), etc.

Lorsque le risque survient avec ses conséquences plus ou moins catastrophiques, généralement certaines formes de questions se posent :

- comment est-ce possible ?
- comment a-t-on pu en arriver là ?
- pourquoi n'avoir pas réagi avant ?

En effet, si la survenance du risque, d'incidents, ou de sinistres n'a rien de nouveau, si la prévention et la réactivité sont des pratiques reconnues, on note qu'aujourd'hui, le manque de vigilance, d'anticipation et de sens des responsabilités est moins accepté.

On recherche une meilleure maîtrise de l'environnement en vue de pérenniser les activités de l'entreprise et de sécuriser ses partenaires. C'est pourquoi, la culture du risque, plus qu'une mode, se développe et devient un outil privilégié de management. La maîtrise du recouvrement peut se renforcer avec son ouverture à la culture du risque.

Il est nécessaire de définir les concepts clés pour une compréhension partagée de la cartographie des risques opérationnels du cycle recouvrement.

Nous allons d'abord présenter dans le premier chapitre les risques opérationnels du cycle recouvrement, ensuite dans le deuxième chapitre, la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques. Et enfin, dans le troisième chapitre, il sera question de la méthodologie de l'étude.

Dans le cadre de ce travail, l'accent est mis plus sur le recouvrement tel qu'il est effectué par les comptables de la DGI, sans toutefois manquer de faire cas de celui effectué par les comptables du

Trésor public. Dans certains pays, notamment en France, les comptables du Trésor public conservent toujours, plus ou moins, des attributions de recouvrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I. Risques opérationnels du cycle recouvrement

Parce que les risques ne connaissent pas de frontière, l'Etat, en tant que personne morale souveraine peut en être également vulnérable comme n'importe quelle organisation ou entreprise. Ces risques peuvent affecter l'Etat, notamment dans ses missions de recouvrement des impôts et taxes et l'empêcher de mobiliser les ressources financières nécessaires pour faire face à ses missions.

Avant d'aborder les risques opérationnels, il est opportun de procéder d'abord à un aperçu général du recouvrement des créances fiscales pour comprendre les opérations qui sous-tendent la fonction, puis examiner le dispositif de contrôle interne du cycle recouvrement.

1.1. Aperçu sur les opérations de recouvrement de créances fiscales

La compréhension du cycle recouvrement s'effectue à travers ses principes et son organisation ainsi que les outils d'intervention du comptable public lors des actions en recouvrement. Mais, voyons d'abord les missions du recouvrement ainsi que les opérations de la fonction.

1.1.1. Définition et mission du recouvrement

Recouvrer l'impôt est l'une des missions premières de l'Etat et relève du pouvoir régalien par excellence. Le recouvrement est l'ensemble des procédés utilisés pour faire parvenir le montant de l'impôt dans les caisses de l'Etat. C'est la perception des sommes dues. Il consiste à faire passer l'impôt du patrimoine du contribuable, dans le strict respect des lois et règlements, aux caisses du Trésor public (Legrand, 2006 : 1 ; Deruel & al. 2002, 6). Cette étape est décisive en ce sens qu'elle vient couronner les activités menées en amont dans les services compétents en matière d'assiette, de liquidation et de contrôle des impositions.

Ainsi, le recouvrement constitue pour l'Etat le processus de réalisation, car c'est à ce niveau que se mesure l'apport réel de valeur ajoutée.

En effet, les activités des services d'assiette peuvent être bien menées, mais si les impositions et les redressements fiscaux ne sont pas recouverts, le fisc n'aura pas rempli sa mission, ni atteint ses objectifs.

La mission fondamentale d'un service de recouvrement (DGCP, 2004 :4) se résume à la gestion et animation du recouvrement ainsi que le contentieux.

Elle évolue et doit se concrétiser par :

- la qualité des prestations vis-à-vis des postes comptables et des usagers ;
- la qualité des relations avec les partenaires ;
- une gestion rigoureuse des opérations comptables

C'est pourquoi, il est nécessaire de mettre en place :

- l'organisation la plus efficace à partir des moyens mis à sa disposition ;
- les opérations de supervision qui lui incombent, à partir d'une appréciation des risques.

1.1.2. Les opérations de la fonction recouvrement

Elles concernent les encaissements, les poursuites et l'accomplissement de la formalité d'enregistrement.

a) les opérations d'encaissement

Ce sont les opérations dont l'exécution traduit une entrée d'argent (Barry, 2004 :185).

Sur le plan fiscal, il s'agit des fonds reçus par le comptable public en paiement des impôts, taxes ou redevances. Ces fonds sont reversés au Trésor public.

b) Les opérations de poursuites

Ce sont des actions de droit menées par le comptable public afin d'obtenir le règlement des impôts, taxes ou redevances, lorsque ceux-ci ne sont pas acquittés à leur date d'exigibilité. C'est au cours de ces opérations que le comptable public fait usage des outils variés d'intervention.

c) Les opérations d'accomplissement de la formalité d'enregistrement

C'est une formalité accomplie par le comptable public, le receveur des impôts. Elle consiste à l'analyse d'événements juridiques et après les résultats de l'analyse, il est normalement perçu un impôt appelé droits d'enregistrement.

Elle constitue également une source de renseignements, parce qu'elle apporte des informations sur la situation financière et patrimoniale des contribuables. A ce titre, elle présente un intérêt pour l'assiette et le contrôle de l'impôt.

1.1.3. Les principes et l'organisation du recouvrement

A ce niveau, il s'agit de traiter du réseau chargé du recouvrement, du paiement des impôts ainsi que de la prescription de l'action en recouvrement.

1.1.3.1. Le réseau chargé du recouvrement.

L'administration fiscale, dont les services sont placés sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances (souvent Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) est organisée suivant une répartition qui procède essentiellement de la séparation des ordonnateurs et des comptables¹, entre l'administration fiscale et la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP). Conformément à ce principe, le fisc assoit l'impôt et le Trésor public se charge de son recouvrement.

Toutefois, depuis quelques années, la volonté d'améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus par les administrations fiscales se traduit par d'importantes mutations qui se manifestent notamment par des transferts de compétences (LEGRAND, 2006 :3). Dans le cadre de cet

¹ Les impôts recouverts par les comptables du trésor obéissent à la règle de la séparation des ordonnateurs et des comptables : l'impôt est établi par les services fiscaux (services d'assiette) et recouvé par le trésor public. Ce système subsiste encore en France pour certains impôts, notamment pour les impôts directs et taxes assimilées (Legrand 2006 :23) .Il s'agit de l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés, les impôts directs locaux et impôts assimilés

objectif, à terme la France vise à confier à la DGI la gestion des entreprises, tandis que celle des particuliers serait de la compétence de la DGCP.²

1.1.3.2. Les modalités de mise en recouvrement et de paiement

Lorsque l'impôt est recouvré par le comptable du Trésor public, l'acte administratif qui constitue l'ordre de recette est le rôle nominatif. Il est une décision administrative qui fixe, pour chaque contribuable, les éléments retenus pour l'assiette de l'impôt et détermine le montant de celui-ci. Il constitue à la fois titre de recette et titre exécutoire pour son recouvrement (DERUEL & al. 2002 :218).

Les impôts, taxes et redevances, produits et revenus de toute nature sont payés soit spontanément, soit par tickets valeurs ou par AMR³ adressé au contribuable par le receveur des impôts. Il constitue un titre exécutoire à l'endroit du contribuable qui ne s'acquitte pas des sommes devenues exigibles.

L'AMR doit comporter les éléments permettant l'identification du débiteur à savoir les noms, prénoms et adresses des personnes physiques et l'indication pour les personnes morales, de leur forme, raison ou dénomination sociale, ainsi que leur objet et siège social.

Il doit préciser la nature et le montant de l'impôt ainsi que les droits, pénalités et intérêts de retard qui font l'objet de cet avis.

² C'est dans cette dynamique que l'on a assisté au Niger à un transfert progressif du recouvrement des impôts du Trésor public à la DGI depuis 1992. Le transfert du recouvrement à la DGI s'est effectué progressivement avec les décrets ci- après portant réorganisation et attributions de la Direction générale des impôts :

- Décret n°092-079/ PM/MEF du 9 mars 1992,
- Décret n°96-019/PCSN/MF/P du 12 février 1996,
- Décret n°98-063/PRN/MF/P du 19 mars 1998,
- enfin avec la loi n°2000-23 du 20/12/2000, L/F2001.

³ Loi n°2001-27 du 12/12/2001, L/F 2002

L'AMR régulièrement notifié, produit un certain nombre d'effets⁴ (Legrand, 2006 :38). C'est ainsi que :

- il authentifie la créance fiscale non acquittée dans les délais légaux ;
- lorsque sa délivrance n'est pas suivie de paiement, il permet de notifier une mise en demeure, puis d'engager des poursuites à l'expiration d'un certain délai ;
- il est interruptif de prescription, car il substitue à la prescription de l'assiette, celle de l'action en recouvrement pour les sommes énoncées sur le titre ;
- il permet également de publier le privilège du Trésor et constitue le point de départ du délai dont le contribuable dispose pour présenter une réclamation contentieuse.

Au cours de l'action en recouvrement, l'administration est susceptible d'agir à l'encontre du débiteur naturel de l'imposition.

En effet, l'AMR s'adresse par principe, au redevable de l'impôt, qui peut être une personne physique ou une personne morale : ce sont les redevables principaux.

D'autres personnes⁵ peuvent également être indirectement tenues au paiement de l'impôt, à raison de leur qualité ou de leurs liens avec le redevable de l'impôt. Il s'agit principalement des héritiers, loueurs de fonds de commerce, propriétaires, associés de sociétés civiles ou liquidateurs de sociétés (Legrand, 2006 :99-102).

Par ailleurs, le paiement des impôts peut être effectué selon les moyens usuels, paiement en numéraire (monnaie métallique, billets de banque), par chèque, virement bancaire ou postal, mandat carte ou mandat lettre. Le chèque doit toutefois être établi au nom du trésorier et barré. A côté de ces moyens de paiement traditionnels, il existe également des moyens spécifiques de paiement, à savoir le télépaiement, la dation en paiement, la compensation, etc.

⁴ Au Niger, ce sont les dispositions de l'article 24 du code de recouvrement qui font référence aux effets de l'AMR.

⁵ Articles 168 à 177 du code de recouvrement de la République du Niger. Ces articles traitent des obligations et responsabilités des tiers, notamment celles des héritiers d'un redevable décédé, du locataire, cessionnaire, des époux, etc.

1.1.3.3. La prescription de l'action en recouvrement.

La prescription de l'action en recouvrement est dite extinctive au sens de l'article 2219 du Code civil. Cela signifie que le comptable chargé du recouvrement perd ses droits à l'encontre du débiteur s'il reste inactif pendant le temps qui lui est imparti pour agir.⁶ Le délai de prescription de l'action en recouvrement est, en principe, de quatre ans.⁷

Toutefois, la prescription peut faire l'objet d'une suspension (Legrand, 2006 :84). Celle-ci entraîne l'arrêt du cours de la prescription. Ce qui signifie que le délai déjà écoulé est maintenu et celui restant à courir pourra reprendre à la date à laquelle la cause de la suspension aura disparu. La suspension de la prescription intervient en principe dans deux cas. Premièrement, elle intervient en cas de présentation d'une demande de sursis de paiement et deuxièmement, en cas de l'ouverture d'une procédure collective (une mesure de sauvegarde, un redressement ou une liquidation judiciaire).

⁶ Au Niger, il s'agit des dispositions de l'article 184 de l'Ord.99-65 du 20/12/1999, L/F2000.

⁷ Avec cependant certaines spécificités pour certains impôts. A titre illustratif, nous pouvons citer les dispositions de l'article 239 du code de l'enregistrement et du timbre qui stipulent que : « il y a prescription pour la demande des droits :

- après un délai de trois ans, à compter du premier jour de l'enregistrement d'un acte ou autre document ou d'une déclaration qui révélerait suffisamment l'exigibilité de ces droits, sans qu'il soit nécessaire de recourir à des recherches ultérieures ;
- après vingt ans, à compter du jour de l'enregistrement, s'il s'agit d'une omission de bien dans une déclaration de succession ;
- après vingt ans, à compter du décès, pour les succession non déclarées ... ».

1.1.4. Les outils d'intervention du comptable public lors de l'action en recouvrement

Il ne s'agit pas ici de faire un exposé exhaustif sur les procédures de recouvrement tel que cela se fait généralement dans les livres de procédures fiscales⁸ (pour les pays qui en ont), mais de présenter très succinctement les outils dont dispose le comptable public pour obtenir le recouvrement des créances fiscales de l'Etat.

A ce sujet, on distingue généralement deux catégories d'outils, ceux intervenant lors des procédures de recouvrement normales et ceux portant sur le recouvrement forcé. A côté de ces deux catégories d'outils, l'administration fiscale peut pratiquer des mesures conservatoires.

Par ailleurs, l'ouverture d'une procédure collective (une mesure de sauvegarde, un redressement ou liquidation judiciaire) est susceptible d'avoir une influence sur le recouvrement. Il en est de même concernant la mise en oeuvre des mesures destinées à favoriser le traitement des difficultés des entreprises.

1.1.4.1. Les outils intervenant lors des procédures de recouvrement normales

Dans ce cas, le redevable s'acquitte de la créance fiscale spontanément à la date d'exigibilité suite à la notification d'un AMR ou non.

Après la notification de l'AMR, et sans réaction du redevable, une mise en demeure⁹ est adressée au contribuable avant l'engagement des poursuites.

La MD vise à informer le redevable des poursuites dont il est susceptible de faire l'objet. Elle accorde un délai de dix (10) jours au redevable avant d'autoriser le comptable à engager les procédures de recouvrement forcées¹⁰.

⁸ Le livre de procédure fiscale est un document dans lequel le recouvrement fait appel à des procédures purement civiles et spécifiquement fiscales.

⁹ Art. 26 du code de recouvrement de la République du Niger. Ce délai varie d'une législation à une autre.

¹⁰ Au Niger, ces délais sont uniformes et sont de dix jours chacun, conformément aux dispositions des art. 20 et s. de l'Ord.99-65 du 20/12/1999, L/F2000. En France, ils sont de vingt jours, LPF, art. L. 257 et 258.

La MD comporte des éléments nécessaires à l'identification de la créance, à savoir les références de l'AMR, l'indication du montant des droits et pénalités, etc.

1.1.4.2. Les outils intervenant lors des procédures de recouvrement forcées.

L'administration dispose d'un ensemble de moyens (Legrand, 2006 :187) aux fins de parvenir au recouvrement des impôts, droits, taxes et redevances, lorsque ceux-ci n'ont pas été acquittés à leur date d'exigibilité. Il s'agit plus précisément de mesures de droit commun,¹¹ de procédures spécifiquement fiscales, de certaines mesures conservatoires et des procédures collectives qui ont des incidences sur le paiement des impôts. Ces mesures seront abordées très succinctement.

a) Les outils de droit commun.

Il s'agit de la saisie vente, de la saisie attribution, de la saisie des rémunérations du travail, la saisie-arrêt et de la saisie immobilière.

- **La saisie vente** permet, lorsque l'administration fiscale dispose d'un titre constatant une créance liquide et exigible, de placer sous main de justice les biens meubles corporels appartenant au redevable et de les faire vendre amiablement ou aux enchères publiques, en vue d'être payé sur le prix.
- **La saisie attribution** permet à tout créancier et notamment au Trésor public, muni d'un titre exécutoire constatant une créance liquide et exigible, de saisir entre les mains d'un tiers, les créances de son débiteur portant sur une somme d'argent. Elle peut être diligentée par les huissiers du trésor ou de justice.
- **La saisie des rémunérations du travail** a un caractère judiciaire, car implique le juge d'instance. Elle vise toutes les sommes dues à titre de rémunération à toute personne salariée travaillant, à quelque titre et en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs, quels que soient le montant et la nature de leur rémunération, la forme et la nature de leur

¹¹ C. civ., art 2242 et s.

contrat. Toutefois, son caractère alimentaire fait que la saisie ne peut porter que sur une partie seulement des sommes. En effet, l'autre partie permettant au redevable de vivre est réputée insaisissable.

- **La saisie-arrêt** s'apparente à la saisie exécution, mais elle s'en différencie dans la mesure où elle a un caractère judiciaire.
- Enfin, **La saisie immobilière** quant à elle, concerne la saisie et la vente des immeubles du débiteur de l'impôt.

b) Les outils spécifiquement fiscaux.

En fonction des législations, on rencontre la fermeture de locaux à usage professionnel, l'avis à tiers détenteur, la contrainte par corps, le privilège du trésor, l'hypothèque légale du trésor, la saisie foraine, la saisie exécution et les mesures conservatoires.

- **La fermeture des locaux à usage professionnel** : lorsque le redevable n'a pas acquitté la créance fiscale réclamée par le comptable, celui-ci peut faire procéder par un agent chargé de poursuite ou par un huissier, à la fermeture des locaux à usage commercial ou professionnel, pour non paiement d'impôts.
- **L'avis à tiers détenteur** : il permet d'obliger un tiers à verser entre les mains du comptable public les fonds dont il est détenteur ou débiteur à l'égard du redevable, à concurrence des impôts dus par celui-ci (Legrand, 2006 :229).
- **La contrainte par corps** (désormais appelée contrainte judiciaire) : elle est une mesure privative de liberté, destinée à permettre le recouvrement de créances pécuniaires, susceptibles d'être prononcées en matière fiscale, en cas d'inexécution volontaire d'une condamnation à des amendes fiscales.
- **Le privilège du trésor** : il est défini par le Code Civil (C.civ., art 2324) comme étant : « un droit que la qualité de la créance donne à un créancier d'être préféré aux autres créanciers même hypothécaires ». Il bénéficie au trésor public en vue de garantir aussi longtemps, en principe, que l'impôt n'est pas payé, dégrevé, ou prescrit.
- « **L'hypothèque légale du trésor** est un droit réel sans dépossession du redevable, qui confère au créancier un droit particulier sur un bien, pour lui permettre d'être payé » (C.civ.,

art.2393). Elle est susceptible d'être inscrite sur des immeubles du redevable ou des co-obligés, qu'il s'agisse des tiers tenus solidairement au paiement de l'impôt, des ayants causes du contribuable décédé pour les impôts du défunt ou des dirigeants de sociétés.

- **La saisie foraine** est une forme de saisie mobilière exercée à l'endroit d'un débiteur forain, par dérogation aux règles régissant les saisies mobilières. Aux termes de l'Art.139 de l'Ord.99-65, « est considéré comme débiteur forain, toute personne n'ayant pas de domicile connu dans le ressort géographique du comptable chargé du recouvrement ».
- **La saisie exécution** constitue une mesure extra judiciaire diligentée par un agent chargé de poursuite ou un huissier visant les biens meubles corporels en la possession du débiteur, en vue de leur vente.
- **Les mesures conservatoires** : ce ne sont pas des outils de recouvrement à proprement parler, mais plutôt des mesures destinées à empêcher le redevable de disposer de tout ou partie de ses biens, lorsque l'administration fiscale ne dispose pas d'un titre exécutoire, mais se prévaut d'une créance fondée dans son principe et de circonstances susceptibles d'en menacer le recouvrement. C'est le cas lorsqu'elle souhaite agir sur le patrimoine d'un contribuable dont elle peut craindre l'insolvabilité. Par exemple, lorsqu'une vérification est en cours ou lorsque la détermination des droits à recouvrer est subordonnée à la réalisation d'une longue investigation.

Au-delà de ces outils à la disposition du comptable aux fins d'obtenir le recouvrement des créances, en situation de redressement et de liquidation judiciaire, les intérêts du trésor public font l'objet d'une attention particulière.

1.2. Risques opérationnels du cycle recouvrement.

Les entreprises sont confrontées à des situations différentes dues à des risques de nature, d'ampleur, ou d'incidences diverses. Leur réalisation peut affecter les performances de l'entreprise, conduire à des pertes, entraîner des dysfonctionnements, ou même conduire à sa disparition pure et simple. C'est pourquoi la gestion des organisations s'inscrit dans une logique

de management global des risques. Faudrait-il alors savoir ce qu'un risque et quels sont les éléments pouvant concourir à sa réalisation ?

Nous définirons la notion de risque et de risque opérationnel de recouvrement.

1.2.1. Notion de risque.

Au risque d'entreprise inhérent à la prise de décision, à la gestion courante, aux choix stratégiques, vient s'ajouter un environnement à risque, marqué par l'importance de l'immatériel et la difficulté grandissante de définir les frontières de l'entreprise. La responsabilité juridique, morale, voire sociale de l'entreprise dépasse en fait les limites de sa maîtrise réelle.

1.2.1.1. Définition du risque.

Le risque est tantôt défini (Rouillard, 2002 :2) comme étant: « la possibilité que des conséquences défavorables se produisent » ou encore comme « la perte d'une opportunité » (Péquignot, 2007 :7).

Selon Ernst & Young (in Moreau, 2003 :3) ; au vocable risque, l'on associe également la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre avec succès ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur. Le risque c'est également le concept selon lequel, la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un évènement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain (HAMZAOUI 2005 :37).

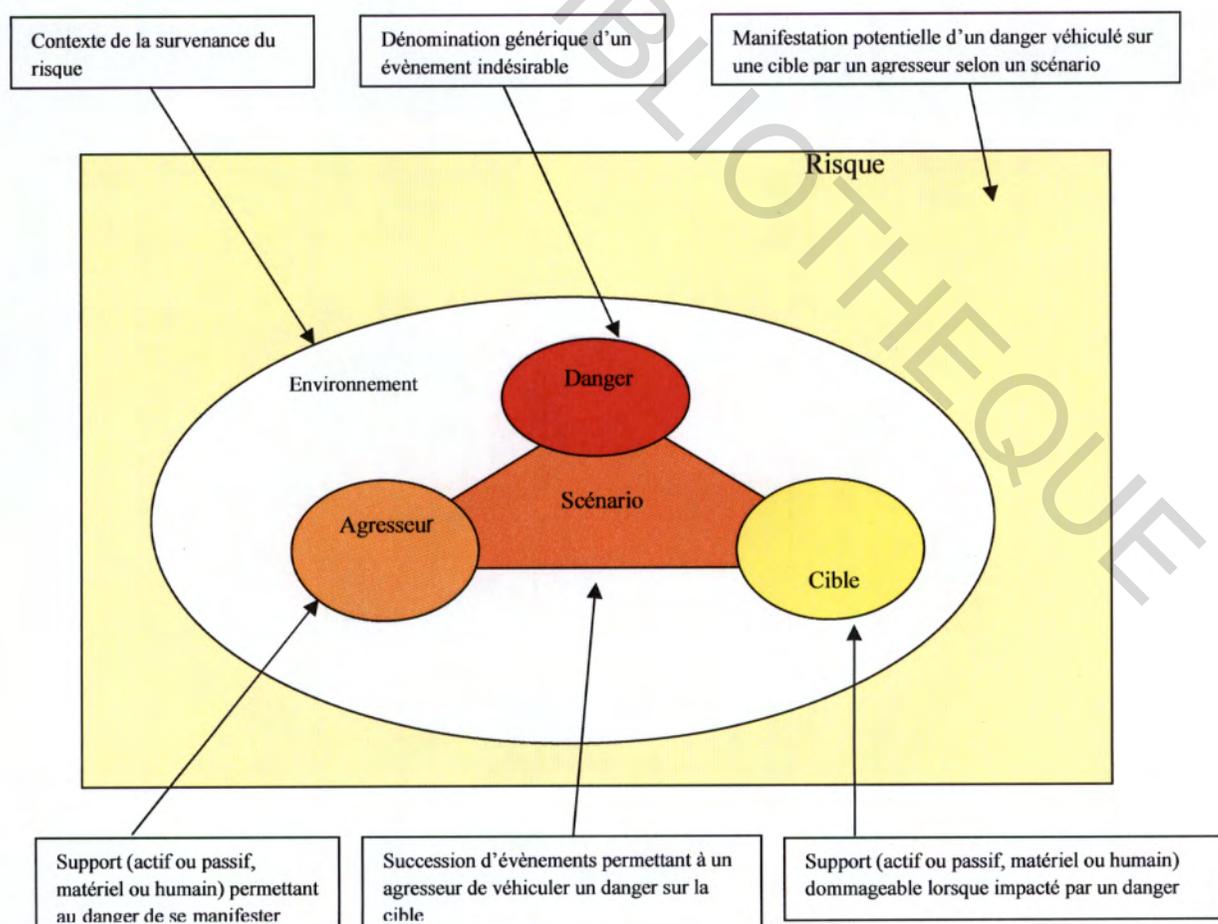
Par ailleurs, le risque est considéré comme un évènement éventuel, dont la survenance réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable aux objectifs de l'organisation qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs, ce sont ceux que l'on recherche et que l'on appelle chance ou opportunité. D'autres par contre auront des effets négatifs, ce sont ceux que l'on craint. A cet effet, le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. D'où cette notion de risque connotée à l'idée d'anticipation, à une capacité à plutôt tourner son regard vers le futur que par le passé, vers un périmètre large

d'observation des impacts.(BERNARD & al. 2006 :68 ; Barthélemy & Courrèges, 2004 :11 ; Chaplain, 2003 :16 ; IFACI in Bernard, 2006 :139 ; Rouillard, 2002 :2)

Ces différentes définitions sont complétées par celle de Pignault & Nicolet (2003 :65-66), avec une représentation graphique (figure n°1) du risque. Pour eux, la phrase " il y a risque" révèle de façon très précise, la présence de trois éléments de base pouvant être reliés par des scénarios vraisemblables dans un environnement donné :

- un danger (l'évènement indésirable) ;
- une cible (si l'évènement indésirable se produit, qui, où quoi, va en pâtir ?) ;
- un agresseur (qui, ou quoi, va véhiculer le danger vers la cible).

Figure 1:Les composantes du risque



Source : Pignault & Nicolet (2003 : 68)

1.2.1.2. Types de risque.

L'examen des approches conduites par de grandes entreprises, ainsi que celui des réflexions internationales en matière de contrôle interne, démontrent qu'il n'existe pas de nomenclature universelle des risques, mais une variété de typologie donnant chacune un éclairage particulier sur le reporting. Elément de référence à toute approche structurée des risques, la typologie demeure cependant une convention de regroupement des risques propres à une entreprise. Elle évolue progressivement, en tenant compte des modalités pratiques de son application sur le terrain. C'est pourquoi les typologies sont à affiner au fur et à mesure du déploiement de la démarche.

La présente typologie répond à une classification du risque selon la nature, le niveau ou la menace.

Tableau 1: Exemple de typologie des risques

| Critère 1. Risques selon la nature | Critère 2. Risques selon le niveau | Critère 3. Risques selon la menace |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Risque inhérent, Risque opérationnel, Risque lié au contrôle, Risque de non détection, Risque résiduel, Risque prépondérant, Risque d'audit | Risque potentiel, Risque possible, Risque matériel | Risque source, Risque concourant, Risque incident |

Source : Tableau établi à partir de Hamzaoui (2005 : 172-173) ; Potdevin (1999 : 2) ; Comité de Bâle (2002 : 36) ; Moreau (2002 : 15) ; Knight & Pretty (2003 : 54-55).

1.2.2. Risques opérationnels du cycle recouvrement.

Le risque opérationnel est défini comme étant le risque ayant trait à chaque opération (Moreau, 2002 : 15). Le Comité de Bâle (2002 : 36) qui est un regroupement des Banques Centrales Européennes 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,
- et évènements extérieurs.

Cette définition s'appuie sur les causes du risque opérationnel et met en évidence les quatre sources contrôlables par le système de management des risques. C'est l'un des plus vieux risques concernant le métier de banque.

Selon Nicolet (2000 :45), dans les textes fondateurs en matière de risk-management qui ont vu le jour aux Etats-Unis en 1995, le risque opérationnel est défini comme étant : « le risque que des faiblesses de systèmes d'information ou de contrôles internes conduisent à des pertes imprévues ».

Pour Knight et Pretty (2003 :54-55), le risque opérationnel a deux composantes, à savoir le processus et l'innovation :

- par processus, il faut entendre la combinaison des ressources (individus, compétences, méthodes, équipements, et matériels) et d'organisations du travail permettant de parvenir au résultat désiré. Entrent dans ce cadre, le marketing, la recherche et développement, l'hygiène et la sécurité, la gestion des ressources humaines, des fournisseurs et des clients, la production et la livraison ;
- l'innovation quant à elle, concerne la modernisation ou la transformation de tel ou tel aspect de l'activité de manière à améliorer la performance de l'entité.

L'on peut donc dire que les risques opérationnels du cycle recouvrement sont ceux relatifs aux activités de recouvrement résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux causes citées ci-dessus. Ces risques opérationnels portent donc sur les opérations de poursuites, d'encaissement et d'accomplissement de la formalité d'enregistrement.

Sans la prétention d'être exhaustif, les risques opérationnels de la fonction recouvrement sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Les risques opérationnels du cycle recouvrement

| Activités | Risques encourus |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encaissement | détournement des règlements, règlement tardif, erreurs ou omission dans l'enregistrement des recettes, malversations ou fraudes, difficulté d'assurer un contrôle correct des encaissements, absence d'un contrôle inopiné des encaissements, non recouvrement, mauvais accueil de contribuable, mise hors service provisoire des systèmes informatiques |
| comptabilisation | déficiences liées aux procédures, enregistrement tardif des opérations, absence d'ajustements comptables périodiques, conservation des pièces non organisée, introduction de nouvelle technologie, organisation comptable non fiabilisée, absence de chronologie et réversibilité des enregistrements, mise hors service provisoire des systèmes informatiques |
| Tenue de la caisse | détournement de caisse, non détection d'écart de caisse, lourdeur et perte d'efficacité de la gestion de la caisse, collusion entre le responsable de caisse et les contrôleurs, gestion non sécurisée des fonds et valeurs |
| Suivi des créances (poursuites, suivi des comptes débiteurs) | perte de dossier, absence de relance, dossier détruit, garantie périmée, non recouvrement de créances, absence ou insuffisance de relations organisées et formalisées avec les services d'assiette, oubli de créances, non sécurisation des comptes |
| Accomplissement de la formalité d'enregistrement | erreur de qualification de l'acte présenté à la formalité, enregistrement fictif, mauvaise conservation des actes, erreur de liquidation, retard dans l'accomplissement de la formalité |
| Décaissement (versement des recettes au Trésor public notamment) | détournement, erreur ou omission dans l'enregistrement des versements, malversations ou fraudes, bon de caisse non régularisé correspondant à des prêts déguisés, procédures non fiables, procédures non maîtrisées, procédures non respectées, absence de politique de délai de versement, mise hors service provisoire des systèmes informatiques, exploitation tardive des restitutions, absence d'appréhension des risques |

Source : Tableau établi à partir de Barry (2004 : 200-201) ; Schick & Lemant (2001 :154-158) ; DGCP (2004 :12-13).

1.3. Le contrôle interne du processus recouvrement.

Dans la réalisation des objectifs fixés et en droite ligne avec la stratégie définie par le top management, une entité est appelée à poser des actes, à utiliser des ressources (humaines, financières, matérielles, logistiques, etc.), à observer des procédures, ainsi que des lois et règlements souvent multiples. Pour ce faire, elle doit se doter d'outils efficaces de gestion dont un système de contrôle interne spécifique à ses objectifs.

Le recouvrement des impôts et taxes qui est une activité publique, du fait qu'il engage le sort de toute une collectivité et des risques opérationnels qui l'entourent, doit évoluer dans un système de contrôle interne performant.

1.3.1. Définition et composantes du contrôle interne

Selon plusieurs auteurs (Bernard & al. 2006 : 21,31) ; CNCC (in Bernard & al. 2006 : 22) ; COSO (in Bernard & al.2006 :22), le terme contrôle interne est la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne : « Internal Control » dans lequel le verbe « to control » signifie conserver la maîtrise, alors qu'en français, le mot contrôle est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer. << Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation ayant pour but de :

- assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine,
- favoriser l'amélioration des performances ;
- réaliser et optimiser les opérations ;
- garantir l'intégrité, la pertinence et la permanence des informations ;
- assurer l'application des lois, des réglementations en vigueur et des instructions de la direction générale >>.

Cela se traduit par :

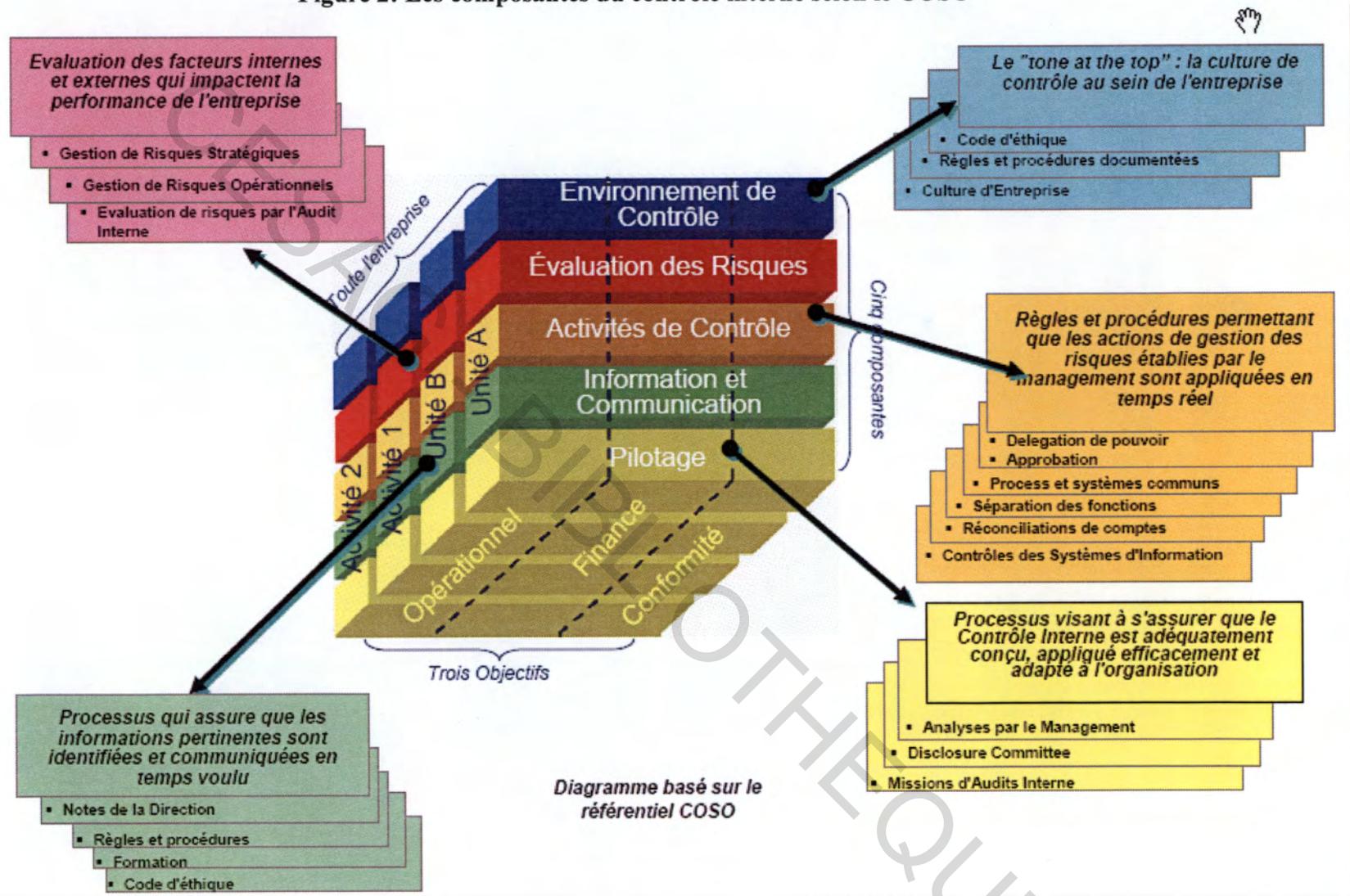
- un état d'esprit dont la responsabilité incombe à toute personne exerçant une autorité dans l'organisation, à savoir planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et en contrôler la bonne exécution ;
- un ensemble de moyens, mesures et méthodes pour y parvenir ;
- une démarche de détermination des risques ayant pour objectif la maîtrise permanente des activités ;
- le respect des politiques de gestion ;
- la prévention et la détection des fraudes ;
- l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables ;
- l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières fiables et sincères.

Cependant, on remarque que le contrôle interne n'est pas une fin en soi. Il n'est qu'un moyen. A ce titre, il n'a pas pour vocation d'offrir une garantie absolue (car ne permettant pas de réaliser complètement les objectifs fixés par les responsables d'une organisation), mais de fournir simplement 'une assurance raisonnable ' quant à l'atteinte de ces objectifs.

A la suite d'une série de faillites constatées aux Etats- Unis dans les années 1980, des réflexions ont été menées et celles-ci ont abouti en 1992, à la création du COSO (Committee of Sponsoring Organisation of treadway Commission), (in Bernard & al.2006 :23). C'est du COSO que nous tenons de nos jours, une description du contrôle interne qui constitue un référentiel auquel les entités se réfèrent généralement pour évaluer les contrôles qu'elles ont mis en place. Il existe un lien entre les composantes du contrôle interne et les objectifs de l'entité. La direction doit donc s'assurer que pour chaque objectif, les risques sont évalués et que les activités de contrôle, de l'information et la communication sont mises en œuvre.

Tel que conçu, le contrôle interne s'applique à l'entité dans son ensemble ou à une activité spécifique

Figure 2: Les composantes du contrôle interne selon le COSO



Source : Mazars (2006 : 65)

1.3.2. La gestion des risques opérationnels de recouvrement

Le concept de contrôle interne clarifié précédemment, pris au niveau du cycle recouvrement constitue une composante de la gestion des risques. C'est pourquoi, l'auditeur, lorsqu'il met en oeuvre la procédure pour comprendre l'entité, son environnement et son contrôle interne, étudie à la fois la façon dont l'entité gère ses risques et le contrôle interne mis en place pour les maîtriser.

Le COSO définit la gestion des risques d'entreprise (in Hamzaoui 2005 :79) comme étant : « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité ».

A l'expression "gestion des risques", d'autres auteurs parleront de "management des risques". Manager une activité, c'est en permanence identifier les opportunités, décider de leur intérêt, puis en gérer les conséquences (FAUTRAT, 2002 :7). Ainsi, toute opportunité recoupe les dimensions enjeu /risque. C'est pourquoi, savoir identifier, mesurer, et réduire ses risques, c'est être en position de pouvoir saisir plus d'opportunité que les autres. Donc, le management des risques constitue une dimension essentielle du management d'entreprise.

Selon Pouliot & al (2002 : 35), la gestion des risques n'est pas nouvelle. Le milieu des banques et celui des assurances entre autres, ont très tôt compris les bienfaits d'une telle pratique. Cependant, le monde de la finance n'est pas le seul à gérer selon cette approche. C'est ainsi que, certains gouvernements, influencés par la réussite de ces entreprises ont pris des initiatives dans ce sens. A titre illustratif, nous pouvons faire référence au gouvernement du Canada qui, à travers le Conseil du trésor en mars 2000, a conçu un nouveau cadre de gestion intégrée du risque ayant pour objectif de moderniser les pratiques et à renforcer les capacités des gestionnaires (Pouliot & al. 2002 :35).

Cette approche favorise entre autres, la conception des outils d'évaluation des risques pour les activités opérationnelles et le développement de la capacité des gestionnaires et des principaux intervenants à mieux gérer les risques de recouvrement.

1.3.3. Dispositif de maîtrise des risques liés au recouvrement.

La définition d'un dispositif cohérent de contrôle interne est un gage de maîtrise des risques. Il est donc indispensable que les managers en aient une connaissance précise, tout comme les auditeurs internes qui auront à les apprécier. Ces dispositifs peuvent être regroupés (Renard, 2006 :154) sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- et la supervision.

1.3.3.1. Les objectifs du recouvrement.

Les propos de Sénèque sont illustratifs à cet égard lorsqu'il disait que : « Il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » (In Renard, 2006 :154).

En effet, le premier devoir du responsable est de parvenir à une définition sans ambiguïté des cibles à atteindre. Cette compréhension des objectifs, le responsable doit pouvoir les partager avec ses collaborateurs.

L'objectif principal des services de recouvrement est de maîtriser leurs propres opérations, celles qu'ils centralisent et celles qui ressortent de leur fonction de pilotage et d'animation (DGCP, 2004 :4). Les opérations doivent permettre de s'assurer que toutes les diligences ont été mises en œuvre, de manière efficiente, en vue d'obtenir le paiement des créances publiques dans les délais impartis. Spécifiquement, les objectifs doivent permettre de s'assurer que :

- les sommes prises en charge font l'objet d'un suivi correct et régulier ;
- aucun contribuable débiteur n'est omis dans la conduite de opérations de recouvrement,
- tous les règlements ont été imputés aux bons comptes,
- un contribuable n'est poursuivi pour des créances qu'il avait déjà acquittées,
- il y ait moins de RAR,
- tous les paiements reçus des contribuables sont effectivement reversés dans les caisses du Trésor public dans les meilleurs délais,
- il y ait moins de contentieux,
- une incompatibilité d'humeur entre les agents ne crée des dysfonctionnements pouvant menacer la continuité des opérations du service ;
- les droits du citoyen contribuable sont observés dans le déroulement des actions en recouvrement ;
- il y ait moins de plainte de la part des contribuables, etc.

Sans objectifs clairement définis, il n'est pas aisé d'identifier les risques de recouvrement qui leurs sont attachés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

1.3.3.2. Les moyens dévolus au recouvrement.

Ces moyens permettent la réalisation des objectifs. Généralement, ils peuvent être d'ordre humain, financier et technique.

Le personnel doit être suffisamment compétent et motivé pour s'approprier les objectifs du service et donner le meilleur de lui-même. Même s'il n'y a pas obligatoirement corrélation proportionnelle entre le budget et les objectifs, il faudrait tenir compte de la délicatesse du recouvrement et doter l'entité d'un budget à la hauteur des objectifs qui lui sont assignés.

Il y'a lieu également de tenir compte des modes d'organisation que recommandent les meilleures pratiques à savoir le manuel de procédure, l'organigramme ainsi que les fiches de poste.

1.3.3.3. Le système d'information et de communication du recouvrement.

Il est le troisième dispositif de maîtrise des risques dont doit se doter naturellement toute entreprise. Une organisation ne peut être maîtrisée que si sa direction dispose d'un système d'information adéquat. De plus, l'image d'une entité se mesure par les informations qu'elle donne à l'extérieur. Le système doit pouvoir produire des informations fiables, vérifiables, exhaustives, disponibles en temps opportun, utiles, pertinentes (Renard, 2006 : 157-160) et porter sur toutes les activités du service. Les informations et indicateurs peuvent être formalisés dans un tableau de bord qui constituera un outil adéquat pour piloter convenablement l'entité.

1.3.3.4. L'organisation du recouvrement.

A propos d'organisation, Fayolle (in Renard, 2006 : 160) disait que : « on ne contrôle que ce qui est organisé ». Elle est une composante essentielle pour mettre en oeuvre les moyens.

En effet pour être efficace, l'organisation doit respecter trois principes fondamentaux à savoir l'adaptation, l'objectivité, la sécurité ou la séparation des tâches, (Renard, 2006 : 160-162).

Une bonne organisation doit permettre de voir la séparation des tâches et des fonctions afin qu'il n'y ait pas de confusions ou des incompatibilités, sources de risques et d'inefficience. Pour cela, les moyens répertoriés précédemment à savoir les fiches de poste, manuel de procédure, organigramme, doivent être mis en oeuvre.

De ce fait, chaque agent aura une bonne compréhension des activités qui lui sont confiées, la manière de les faire, quand les faire, et comment ses activités s'intègrent à celles de ses collègues, pour concourir à la réalisation de l'objectif principal de l'entité. A ce sujet, appréhender les activités en processus va permettre de voir le principe directeur qui les gouverne, leur logique interne et de déceler en toute transparence, les points de risque sur lesquels il faudrait alors accentuer les vigilances.

1.3.3.5. Les procédures du recouvrement.

Tout contrôle interne professionnel exige une méthode qui s'appuie sur des instructions et des procédures opérationnelles conçues dans le but d'éviter les dysfonctionnements (Bernard & al. 2006 :53). C'est dire qu'elles vont au-delà des procédures décrites dans les livres de procédures fiscales, puisqu'elles viennent décrire avec précision les activités et les tâches les plus élémentaires à accomplir.

Ainsi, au sein de l'entité, l'ensemble des opérations courantes et les procédures doivent être écrites et consignées dans un document appelé manuel de procédures. Celui-ci doit être simple et spécifique, mis à jour régulièrement et porté à la connaissance des exécutants.

Le manuel favorise l'harmonisation des modes d'exécution des tâches en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style personnel. En outre, il favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques du recouvrement pour le personnel nouvellement affecté. Ce qui se traduit par un gain de temps considérable, notamment lors des passations de service et affectations.

Les procédures doivent permettre d'obtenir :

- la séparation de tâches entre la comptabilisation et les encaissements ;
- un suivi correct des redevables ;
- la sécurisation du système d'information, etc.

Les procédures retiennent tous les aspects de la gestion du recouvrement, à savoir :

- procédures des poursuites ;
- procédures d'admission des créances irrécouvrables en non valeur,
- procédures d'encaissements,
- procédures de reversement des impôts collectés de la Recette des Impôts à la Trésorerie Générale, etc.

1.3.3.6. La supervision du recouvrement

"People do not do what you expect. They do what you inspect" disent les Anglo-Saxons (In Renard, 2006:170). Superviser, c'est d'abord un acte d'assistance, ensuite un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. La supervision, réalisée par les personnes hiérarchiquement les plus élevées, permet de s'assurer que les directives sont correctement exécutées et de vérifier si les objectifs sont atteints ou non. Elle doit être permanente, opportune et efficace en vue de détecter en temps réel, les points de défaillance des activités et d'apporter les encadrements nécessaires. Les documents produits par le comptable public sont donc contrôlés et validés par la hiérarchie.

Conclusion.

Face aux incertitudes d'un environnement marqué par les risques opérationnels, entre autres, le besoin d'assurance augmente dans les organisations. Le recouvrement des impôts et taxes constitue une activité sensible dont la maîtrise nécessite aujourd'hui, l'adoption d'une stratégie ainsi que l'appropriation des outils modernes de gestion. La gestion des risques peut offrir à ce propos des opportunités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques.

Les organisations, aujourd'hui plus qu'hier, sont confrontées à des enjeux, notamment créer de la valeur ajoutée, respecter les contraintes réglementaires, répondre aux exigences de transparence, assurer la pérennité des activités, mais aussi et surtout faire face aux risques. Ces risques peuvent avoir des causes multidimensionnelles et constituent une menace pour les entreprises. C'est pourquoi, il n'est plus acceptable pour le manager, d'attendre leur survenance et tenter de parer à leurs conséquences.

Afin de parer aux situations dangereuses, il est nécessaire d'identifier les risques, de les évaluer, les hiérarchiser, les traiter et les gérer. Dans cette optique, la cartographie pourrait offrir des opportunités.

En effet, pour une entité donnée, la cartographie des risques est à la fois :

- un mode de représentation et de hiérarchisation de ses risques ;
- un instrument de communication et de management stratégique ;
- et enfin une aide à la décision.

Après un exposé sur la cartographie et ses objectifs, nous aborderons sa démarche d'élaboration.

2.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques.

Il s'agit de voir ce qu'est la cartographie des risques, les objectifs poursuivis, les principaux facteurs de réussite ainsi que les facteurs internes de sa spécificité.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques.

Selon Matte (2003 :39), « de la même façon que les états financiers présentent la situation financière d'une entité, la cartographie, quant à elle, présente l'image des risques d'une organisation ». Elle permet de :

- classer, comparer, hiérarchiser les risques entre eux ;
- mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;

- en assurer le suivi ;
- communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

La cartographie ou “*risk map*” est également un outil “vivant” qui doit permettre de mesurer régulièrement, la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques. Loin d'être un instrument figé, elle demeure un outil dynamique, car le profil des risques est appelé à évoluer. Elle est un produit du processus global de gestion des risques. Elle doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jour régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise. Elle permet d'appliquer les actions de transformation du profil de risque qui s'impose. Elle permet également aux dirigeants de connaître les principaux risques de leurs activités pour lesquels des actions préventives ou correctives doivent être engagées (Bernard & al, 2006 : 78 ; Moreau, 2002 :134 ; Ricardo, 2003 : 6).

Pour Maders et Masselin (2006 : 52), la cartographie sert de :

- boussole pour les organisateurs et informaticiens,
- outil de travail et de reporting pour les directions des risques,
- guide de planification pour les auditeurs.

A cet effet, la direction de l'entité prend conscience de l'étendue de son exposition aux risques et peut envisager une politique de leur gestion

En somme, la cartographie oeuvre à la gestion des risques, des ressources et constitue un outil de communication et de mobilisation des efforts en vue de préserver les objectifs des entreprises.

2.1.2. Les objectifs de l'établissement d'une cartographie des risques.

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre les objectifs suivants (Renard, 2006 :140-141; Potvin, 2003 :6 ; Moreau, 2002 :136 ; Péquignot, 2007 :7 ; Robert, 2003 :24 ; Hamzaoui, 2005 : 35 ; Matte, 2003 : 39-40 ; Deniau et Roy-Larenty, 2000 :66 ; Ricardo, 2003 :6-8 ; Dubois et Gabrion, 2002 :20) :

- permettre à la direction générale, avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous, à savoir aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- permettre aux auditeurs d'élaborer leur plan d'audit. Ce plan d'audit permet de rationaliser la démarche et aller là où une intervention est nécessaire. A ce propos, on identifie les entités risquées, les domaines risqués et on établit la liste des travaux de l'année, en hiérarchisant leur importance. En outre, il permet d'orienter la mission et de hiérarchiser les thèmes à auditer. Ce faisant, l'effort le plus important est axé en priorité, sur les secteurs à risques les plus significatifs ;
- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- contribuer à améliorer la définition du plan stratégique ;
- permettre aux employés, d'être sensibilisés aux risques les plus importants de l'organisation ;
- améliorer la performance par une prise de décision mieux éclairée ;
- permettre de suivre les indicateurs de performance à travers un tableau de bord de l'organisation ;
- être un outil de gestion pour faciliter la prise de décision ;
- la sauvegarde de la réputation de l'établissement;
- une meilleure qualité des services ;
- la réduction des pertes ;
- le respect des obligations réglementaires ;
- établir les lignes directrices et un langage commun ;
- renforcer les pratiques de gestion ;
- et enfin à contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

2.1.3. Les motivations d'établissement d'une cartographie.

Plusieurs raisons peuvent motiver l'établissement d'une cartographie au sein d'une organisation ; par exemple :

a) les nouvelles normes d'audit émises par l'IFAC (*International Federation of Accountants*)
Les nouvelles normes (ISA 200, 315, 330 et 500) exigent que, quelles que soient l'importance et l'activité de l'entité, l'auditeur ait une compréhension de plus en plus complète de l'entreprise, de son environnement et de son contrôle interne pour pouvoir exécuter sa mission. Il s'agit d'apprécier la façon dont l'entreprise identifie, évalue et contrôle l'incidence des risques sur la réalisation de ses objectifs (Hamzaoui, 2005 : 37) ;

b) les contraintes réglementaires

La tolérance aux risques est devenue faible et on demande aux managers d'agir plus vite, de prendre des risques et des initiatives en leur imposant la plus grande prudence. Il est de la responsabilité des dirigeants de clarifier les messages sur la gestion des risques et d'en donner l'impulsion.

A travers divers textes (janvier 1998, août 2001, juillet 2002), le Comité de Bâle (2003 : 6) et le COSO (2003 : 6), il est préconisé que :

- l'audit interne ait une bonne compréhension des processus de management des risques ;
- les établissements utilisent des cartographies de risques pour identifier et évaluer les facteurs qui pourraient empêcher d'atteindre les objectifs fixés ;
- les conseils d'administration s'assurent que le management des risques opérationnels est soumis à des audits ;

c) les bonnes pratiques de management et les modalités pratiques d'application du métier d'auditeur interne. Une autre évolution concerne l'analyse des dysfonctionnements. En effet, relever les anomalies passées est moins profitable pour une organisation que mettre en place des

dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir. Ce faisant, l'audit devient plus actif et anticipe davantage qu'il ne le faisait autrefois (Bressac, 2000 : 11) ;

d) créer de la valeur et protéger l'entreprise en aidant les responsables opérationnels à maîtriser les risques inhérents à leurs activités (Fautrat, 2000 : 26 ; Bapst et Bergeret, 2002 :31).

A ce titre, elle apporte un avantage compétitif aux entreprises qui l'adoptent, car elle permet :

- la fiabilisation (protection contre les mauvaises surprises) ;
- la stimulation (initiatives face aux opportunités) ;
- la délégation (responsabilités aux bons niveaux) ;
- la simplification (élimination des contrôles bureaucratiques non liés à des risques) ;
- la responsabilisation (appropriation des risques par les managers) ;
- la transparence (entraînant la confiance des actionnaires) ;

e) guider les efforts dans le choix et la justification des contrôles, leur efficacité, leur pertinence pour que l'on sache clairement à quels risques ils tentent de répondre (Maders et Masselin, 2006 : 51-52) ;

f) améliorer la performance des entreprises (Moreau, 2002 : 3 ; Bapst et Bergeret, 2003 : 10). Manager une activité, c'est en permanence identifier les opportunités, décider de leur intérêt, puis en gérer les conséquences. Or, toute opportunité se définit par un couple enjeu/risque, dont le ratio exprime l'intérêt de cette opportunité. En conséquence, savoir identifier, mesurer et réduire ses risques, c'est être en position de pouvoir saisir plus d'opportunité que les autres ;

g) réduire la vulnérabilité de l'entreprise et la rendre pérenne (Barthélemy & Courrèges, 2004 : 35 ; Moreau, 2002 : 4).

A ce sujet, écrire que la politique de l'autruche en matière de risque est "suicidaire" semble une banalité. Mais par arrogance, manque de temps, ou suite à l'établissement de "priorités", combien d'entreprises n'ont pas survécu au sentiment du "ça n'arrive qu'aux autres" ?

Enfin, à travers la cartographie, l'organisation dispose d'un répertoire de risques par unité administrative et par axe de surveillance qui donne des détails sur la désignation du risque, le risque inhérent, le risque résiduel, ainsi que le niveau de maîtrise de ces risques.

2.1.4. Les principaux facteurs de réussite de la cartographie.

La réussite de la cartographie des risques demeure subordonnée à certains facteurs (Deniau et Roy-lentry, 2000 : 66 ; Bapst et Bergeret, 2002 : 10-12 ; 2004 :9 ; Moreau, 2002 : 138-139-140 ; 2003 : 134 ; Renard, 2003 : 100 ; Mareschall, 2003 : 44 ; Maders& al. 2006 : 81-82 ; Bustamante et Rivière, 2004 : 68 ; Beurain & al., 2007 : 1) comme :

- a) **l'implication et l'appui des dirigeants** : la gestion des risques doit permettre l'intégration de la dimension du risque dans les valeurs, la culture et les processus de gestion de l'entreprise. Toute évolution, tout changement touchant à ces éléments du fonctionnement de l'entreprise ne peuvent aboutir sans l'accord, l'engagement et la participation des dirigeants.
- b) **un langage commun** : pour que se développe une approche harmonisée de la gestion des risques au sein de l'entreprise, il est nécessaire de faire communiquer les spécialistes avec le management et plus largement avec l'ensemble du personnel. Il faudrait assurer la diffusion de la culture de risque au sein de l'entité tout en justifiant son intérêt, afin que les différents acteurs intègrent cette dimension dans leur gestion quotidienne et deviennent les sponsors naturels de l'analyse des risques. Il convient notamment de disposer des principes et d'un langage commun sur les risques et leur gestion. Il est également important que soit établi un reporting permettant de prendre connaissance des risques, de leur évaluation et des réponses qui y sont apportées, ainsi que des résultats de leur mise en oeuvre.
- c) **des ressources dédiées** : comme tout projet impliquant des changements au sein de l'entreprise, la mise en place d'une cartographie nécessitera la constitution de ressources dédiées. Il faudrait donc disposer de compétences et ressources pour coordonner, piloter la démarche, évaluer la pertinence et le fonctionnement du dispositif et au besoin, solliciter l'accompagnement d'un conseil.

d) **une démarche solide** : le projet d'élaboration de la cartographie des risques s'appuie sur une politique qui témoigne de l'engagement des dirigeants à faire aboutir le projet de l'entreprise en matière de gestion des risques. Cette politique définit l'approche générale retenue, les objectifs de la démarche, les outils informatisés de gestion des données relatives aux risques et à leur traitement, les rôles et les responsabilités de chacun. Elle définit également les critères d'appréciation de la tolérance aux risques retenus par l'entreprise, paramètres fondamentaux pour l'évaluation des risques.

Une telle démarche repose sur la mise en œuvre systématique de processus communs à l'ensemble de l'entreprise, établis pour l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques.

e) **la formation et des mesures incitatives** : la formation est un élément essentiel pour l'acceptation et l'efficacité d'une démarche globale de gestion des risques. Cette démarche doit s'accompagner de la mise en place de mesures incitatives. Il est par exemple souhaitable que l'importance accordée par les dirigeants à la gestion des risques, se traduise dans l'appréciation et l'évaluation des performances des managers et du personnel, et qu'elle leur soit rappelée dans la communication interne de l'entreprise ou dans les relations de travail au quotidien.

f) **développer des réponses pertinentes, efficaces et efficaces aux " bons" risques** ; c'est l'approche technique constituée de réflexion, de création, d'organisation et de documentation.

g) **assurer la permanence de son fonctionnement** et de son efficacité en cas de changement rapide de stratégie, d'évolution forte de son périmètre d'activité et/ou de départ de personnes clés. Aussi, la gestion des risques doit être progressive, universelle et continue. C'est pourquoi, il ne s'agit pas d'un exercice administratif annuel, mais plutôt de l'intégration au sein des méthodes de gestion courantes, de techniques permettant de mieux gérer l'entreprise.

h) **désigner un chef d'orchestre ou *chief risk officer***, risk manager qui, selon l'organisation, peut être le responsable de l'audit interne ou toute autre personne jugée apte par le management.

Pour Dumarest et Varracat (2003 : 65), pour être efficace, une démarche de cartographie de risque doit être :

- intégrée, c'est-à-dire prendre en compte les risques des différents métiers ;
- synthétique : donner une vision claire et utilisable de la situation d'ensemble de l'entreprise et favoriser la prise de décision de la direction à travers notamment, la classification et quantification des risques ;
- responsabilisante : la démarche doit être comprise et adoptée par l'ensemble des acteurs ;
- orientée vers l'action : cela n'a de sens que si les risques identifiés font l'objet de plans d'actions destinés à réduire l'exposition de l'entreprise aux risques, en limiter les effets ou en réduire la probabilité d'occurrence.

2.1.5. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie

Selon Maders & al, (2006 : 81) des paramètres suivants influent sur la perception et la gestion des risques :

- le choix des risques à mettre sous contrôle ;
- la culture de l'entreprise ;
- le style de management ;
- la maturité de l'entreprise dans la démarche de gestion des risques ;
- la culture du changement, car à un système nouveau doit correspondre une organisation nouvelle et il faudrait expliquer, communiquer, former et accompagner.

2.2. Démarches d'élaboration.

Selon Vincenti (1996 : 26), mettre en place un processus de cartographie des risques est un exercice lourd qui requiert le choix d'une méthode et d'outils qui l'accompagnent. Il n'y a pas une méthode meilleure qu'une autre, encore moins une démarche standard d'élaboration d'une

cartographie, mais plutôt celle qui convient à l'entreprise, aux animateurs du processus (les auditeurs) et aux acteurs (le management).

En conséquence, il faut garder à l'esprit que les méthodes sont multiples, allant du plus élémentaire au plus complexe (Renard, 2002 : 212 ; 2006 : 41).

Dans la section suivante, nous passerons en revue quelques démarches couramment utilisées ainsi que les processus d'élaboration de la cartographie des risques.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration.

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches (Renard, 2003 : 100-101 ; Leclerc & al, 2003 : 6-9 ; AMARE & al, 2002 : 4 ; Bernard & al, 2006 : 69-70-71-72) dont nous retenons les plus essentielles, à savoir :

- Le botton up,
- Le top down,
- L'approche combinée
- L'approche par le benchmarking,
- L'approche par les séances de créativité.

2.2.1.1. Le botton up

Pour Ricardo (2003 : 8), le risque opérationnel concerne d'abord les opérationnels. Aussi, par fidélité au principe d'autoévaluation, demande est faite aux principaux responsables métiers, une autoévaluation de leurs risques, d'où le nom de *self assessment* (Guy D'Albrant, 2003 : 8).

Les risques opérationnels sont identifiés d'une manière relativement libre par les personnes les plus proches de leurs activités, car ce sont elles qui sont sensées connaître mieux les risques auxquels leurs activités sont exposées. Ces risques sont ensuite remontés aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interview. Pour Colatrella (2006 : 7), la valeur ajoutée d'une telle approche est l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels.

C'est pourquoi, les approches d'autoévaluation ressortent aujourd'hui comme l'outil qui apporte le meilleur niveau de satisfaction. (PricewaterhouseCoopers, 2000 : 67).

2.2.1.2. Le top down

L'identification des risques est effectuée dans ce cas de manière plus fermée par les personnes (service d'audit ou risk manager) en charge de la cartographie. Ce processus permet de descendre chercher l'information (Mareschall, 2003 : 16 ; Manivit, 2002 : 5). Pour cela, le gros du travail est dans la connaissance approfondie que doit avoir l'audit (ou direction des risques) des entités auditées (Guy D'Albrand, 2003 : 8).

2.2.1.3. La démarche combinée

Pour Renard (2003 :101), la meilleure démarche est celle qui concilie top-down et bottom-up. Chaque responsable de *business lines* assisté du risk manager ou de l'audit définit les risques inhérents à son activité.

2.2.1.4. L'approche par le benchmarking

Celle-ci consiste (Matte, 2003 : 39 ; Potvin, 2003 : 7) à s'inspirer de différents modèles de cartographie à partir des meilleures pratiques (dont celui réalisé par un groupe de recherche de l'IFACI, de celui publié par l'IIA en 1996, typologie générale selon AMARIS etc.). Ces modèles ont l'avantage d'être souples et s'adaptent à divers contextes.

2.2.1.5. L'approche par les séances de créativité.

Elle se fait avec les collaborateurs de l'entité étudiée. Elle consiste, pour l'équipe chargée du projet, à prendre connaissance des activités à mettre sous contrôle par un recensement de l'ensemble des procédures et informations correspondantes, afin de réaliser une première ébauche des risques associés en application de la méthode MIRIS (Bernard & al, 2006 : 75). Sur cette

base de travail, les opérationnels et les managers des activités étudiées peuvent véritablement commencer l'analyse des activités.

Le premier travail consiste en une description chronologique des tâches qui composent l'activité analysée. Il s'agit ensuite d'imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques pesant sur ces tâches. Cette approche proactive est une scénaristique qui nécessite un engagement fort de la part de la direction et également un sérieux d'objectivité de la part des intervenants et du coordonnateur. Elle est le plus souvent complétée par d'autres méthodes telles que, l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (AMDEC), les retours d'expériences à partir des informations du terrain dans une optique d'amélioration continue, etc.

Dans toutes ces étapes, les risques opérationnels font intervenir les opérationnels eux-mêmes à des degrés variables (Leclerc, 2003 : 8).

Aussi, les démarches sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement l'une de l'autre .et pour Redouin (2003 : 25), un travail en commun avec les opérationnels est indispensable pour opérer une classification réaliste.

2.2.2. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

En l'absence d'un modèle standard d'élaboration de cartographie des risques, nous nous sommes inspirés des pratiques de certains auteurs comme indiquées dans le tableau ci-dessous.

La synthèse des démarches des différents auteurs se décline en huit (8) phases essentielles.

Tableau 3: Synthèse des points de vue de certains auteurs

| Auteurs | | Maders et Masselin (2006 : 6) | Bernard & Al (2006 : 68-69) | Renard (2006: 141- 144) | Bapst et Bergeret (2002 : 12) | Dumarest & al. (2003: 63-64-65) | Fautrat (2002 : 7-8) | IIA (2003 : 7) | Pignault et Nicolet (2003 : 68) | Matte (2003 : 39-40) | Banque cantonale de Genève (2005 : 51-52) |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. Cadre de gestion | Analyse du contexte | | X | | X | | X | X | | X | |
| 2. préparation | Conception et mise en place, d'un référentiel cible de contrôle interne et de maîtrise des risques | X | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| 3. planification | Identification et analyse des risques | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Evaluation des risques | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Hiérarchisation des risques | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Evaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques | X | X | X | X | X | X | | | | X |
| | Matrice des risques | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 4. action | définition des stratégies et des plans d'actions de gestion | X | X | | X | X | X | | | | X |
| 5. reporting | Reporting sur les risques résiduels | X | | | X | X | X | X | X | | X |
| 6. audit | Vérification de l'efficacité des plans d'actions | X | X | | | X | X | | | | X |
| 7. suivi de progrès. | Amélioration de la performance du processus et mise à jour de la démarche | X | X | | X | | X | | | | X |

Source : nous même

2.2.2.1. Le cadre de gestion

Le cadre de gestion des risques vise essentiellement (Fautrat, 2003 : 39) à :

- établir les lignes directrices et un langage commun ;
- renforcer les pratiques de gestion ;
- améliorer la performance par une prise de décision mieux éclairée ;
- contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

Par ailleurs, il comporte :

- la culture du risque ;
- le profil global ;
- les orientations stratégiques ;
- la politique de gestion des risques ;
- la classification par axe de surveillance ;
- et enfin le processus continu de gestion des risques.

Le cadre précise aussi les bénéfices escomptés et les facteurs de succès pour implanter cette approche.

C'est également au cours de cette phase que sont appréciés (Maders & al.2006 : 80) :

- l'environnement culturel et ses incidences en terme de risque et de dispositif de contrôle ;
- le style de management et ses incidences en terme de risque et de dispositif de contrôle ;
- les processus afin d'identifier les points où une exposition à des risques existe.

Selon certains auteurs (Fautrat, 2002 :7-8 ; Bapst et Bergeret, 2002 :12 ; Matte, 2003 : 39-40 ; Pignault et Nicolet, 2003 : 66), cette phase repose avant tout sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation, sur la construction d'un langage commun autour du risque dans l'entreprise et se traduit par l'allocation des moyens nécessaires (hommes, budget, etc.).

Lors de cette étape, il est utile et structurant de :

- définir les liens entre la stratégie, les objectifs d'entreprise et les risques inhérents à leur réalisation ;
- définir la sensibilité et la tolérance de l'entreprise à certains types de risques ;
- intégrer cette mission dans les objectifs du comité d'audit ou créer un comité chargé du management des risques ;
- préciser les rôles de l'audit interne dans le dispositif.

2.2.2.2. La phase de préparation.

Cette étape a pour mission (Fautrat, 2002 : 8 ; Bapst & Bergeret, 2002 : 32) de :

- créer des référentiels ;
- diffuser les référentiels à tous les acteurs de l'entreprise concernés par ceux-ci dans le but d'appropriation des bonnes pratiques de maîtrise des risques ;
- mettre à la disposition des opérationnels, les bases d'une bonne autoévaluation de maîtrise des risques ;
- mettre en place l'infrastructure de maîtrise des risques ;
- fixer des repères pour évaluer la qualité. Cette infrastructure peut s'apprécier autour des politiques de l'entreprise, des processus opérationnels, des hommes, des méthodes, des systèmes d'information, etc. Lors de cette étape, tous les travaux de l'audit seront utilisés par l'entreprise (Bapst & Bergeret, 2002 : 32).

Pour Fautrat (2000 : 25), le référent de maîtrise des risques ou "business control guide" :

- est une bible indispensable à toute approche structurée de maîtrise de risques ;
- constitue le point de départ incontournable à une bonne maîtrise des risques ;

C'est également le document référentiel validé par la direction qui visualise :

- les processus d'activité ;
- les risques essentiels qui leur sont inhérents ;
- ainsi que les règles d'or de contrôle interne.

2.2.2.3. La phase de planification.

Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir :

- identification et analyse des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation des risques ;
- évaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques ;
- matrice des risques.

a) Identification et analyse des risques

La phase d'identification des risques est un préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion de risques. Pour Renard (2006 : 138), c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Elle consiste à répertorier l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur une organisation et identifier les points des activités ou processus sur lesquels les risques préjudiciables peuvent se produire.

Pour Barthélemy & Courrèges (2004 : 47), il n'existe pas de méthode infaillible d'identification des incertitudes. L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine. Cependant, l'expérience montre que des méthodes existent. Mais, pour Coopers & Lybrand, (2000 : 60), le choix d'une méthode d'identification n'a guère d'importance, l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte attentivement des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation. A ce sujet, les facteurs à prendre en compte sont notamment :

- la non réalisation des objectifs par le passé ;
- la compétence du personnel ;
- les changements au niveau de la réglementation, du personnel ou autres, ayant un impact sur l'organisation ;
- la dispersion géographique des activités ;

- l'importance que revêt une activité pour l'organisation ;
- la complexité d'une activité, etc.

Les méthodes qui existent font appel, entre autres, à une combinaison des techniques ci-après :

– **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

Elle consiste à déterminer, au sein d'une organisation, les actifs constitutifs de valeur et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeur (McNamee, 1998 :13 ; Bapst, 2003 : 2). Toutefois, il est illusoire de vouloir identifier tous les événements dommageables pour tous les actifs vulnérables de l'entreprise (Barthélemy & Courrèges, 2004 : 73).

– **Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Pour Maders & al. (2006 : 47), il est classique de sélectionner les objectifs de contrôle interne en trois catégories à savoir : les objectifs de fiabilité comptables, les objectifs de sécurité et de régularité, et enfin les objectifs de performance.

On identifie d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur adjoindre les menaces correspondantes (Bapst, 2003 : 3). La réussite d'une telle technique est fonction d'un langage commun et partagé par les acteurs quant aux objectifs poursuivis par l'organisation.

– **Identification basée sur les check-lists**

Il s'agit de s'inspirer d'une liste préconçue qui énumère l'ensemble des risques possibles par fonction et par activités (Ohanessian, 2004 : 27). Les check-lists permettent de passer rapidement en revue les risques classiques d'un domaine ou d'un processus (Maders & al. 2006 : 50).

– **Identification par les tâches élémentaires**

Elle signifie que l'activité, la fonction ou encore le processus va être découpé en tâches élémentaires facilement observables. A chaque tâche seront associés, entre autres, les risques essentiels lorsque celle-ci n'est pas faite ou est mal faite. (Renard, 2006 : 220-221-222).

– **Identification par l'analyse historique**

C'est une approche qui consiste à identifier les risques opérationnels en se basant sur ceux déjà survenus au sein de l'entreprise (Barroin et Ben Salem, 2002 : 2). Pour Ellenberg (2004 : 26), le retour d'expérience tente d'identifier des risques à partir des informations du terrain dans une optique d'amélioration continue. Toutefois, cette technique présente l'inconvénient due à une variation des risques tant en interne qu'en externe.

– **Identification basée sur les scénarios**

C'est une technique qui, partant d'évènements primaires, tente d'établir un scénario pour aboutir à de possibles événements redoutés générateurs de risques (Ellenberg, 2004 : 25). Pour Bernard & al. (2006 : 75-76), le premier travail consiste à décrire chacune des tâches qui composent l'activité, ensuite d'imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques qui pèsent sur ces tâches.

– **Identification basée sur l'analyse de l'environnement**

Cette technique permet de déterminer les risques en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise (McNamee, 1998 : 13)

Selon Renard (2006 : 138), quelque soit la méthode utilisée, rien ne remplace l'expérience du management opérationnel qui doit impérativement être directement impliqué. En définitive, l'identification des risques requière une approche participative. La méthode retenue nécessite cependant de la part des intervenants et du coordonnateur, un sérieux d'objectivité et une application d'exhaustivité afin d'engendrer un maximum d'information (Ellenberg, 2004 : 26).

Dans tous les cas, il convient de ne pas laisser passer des risques significatifs qui viendraient à ne pas être couverts correctement (Maders & al. 2006 : 46). En outre, l'identification de la source du risque est essentielle, puisque c'est sur elle que vont porter d'éventuels plans d'actions destinés à limiter l'exposition de l'entreprise (Dumarest & al, 2003 : 63). Pour Barthélemy et Courrèges (2004 : 72), les sources du risque sont multiples, et leur identification exhaustive serait impossible.

b) Evaluation des risques

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire d'évaluer leur impact en cas de survenance (Maders & al, 2006 : 48). Pour Bapst et Bergeret (2002 : 31-32), cette phase qui est au cœur de la mission de l'audit interne, a pour objet d'appréhender au mieux les incertitudes qui concernent les activités de l'entreprise. Ces risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services, et de son personnel (Coopers et Lybrand, 2000 : 48).

La méthode d'évaluation des risques peut être quantitative ou qualitative.

✦ La méthode quantitative : elle fait appel à une application de modèles mathématiques et statistiques sur des populations d'évènements avérés, des approches cartésiennes, d'experts, assez tournée vers le passé (Sawadogo, 2006 :14). Toutefois si le risk manager, dont c'est le métier, se livre à de savants calculs de mesure et de probabilités, l'auditeur interne n'a pas à aller jusqu'à ce niveau de détail (Renard, 2006 :139).

✦ La méthode qualitative : à ce niveau les composantes du risque sont mises en évidence, à savoir :

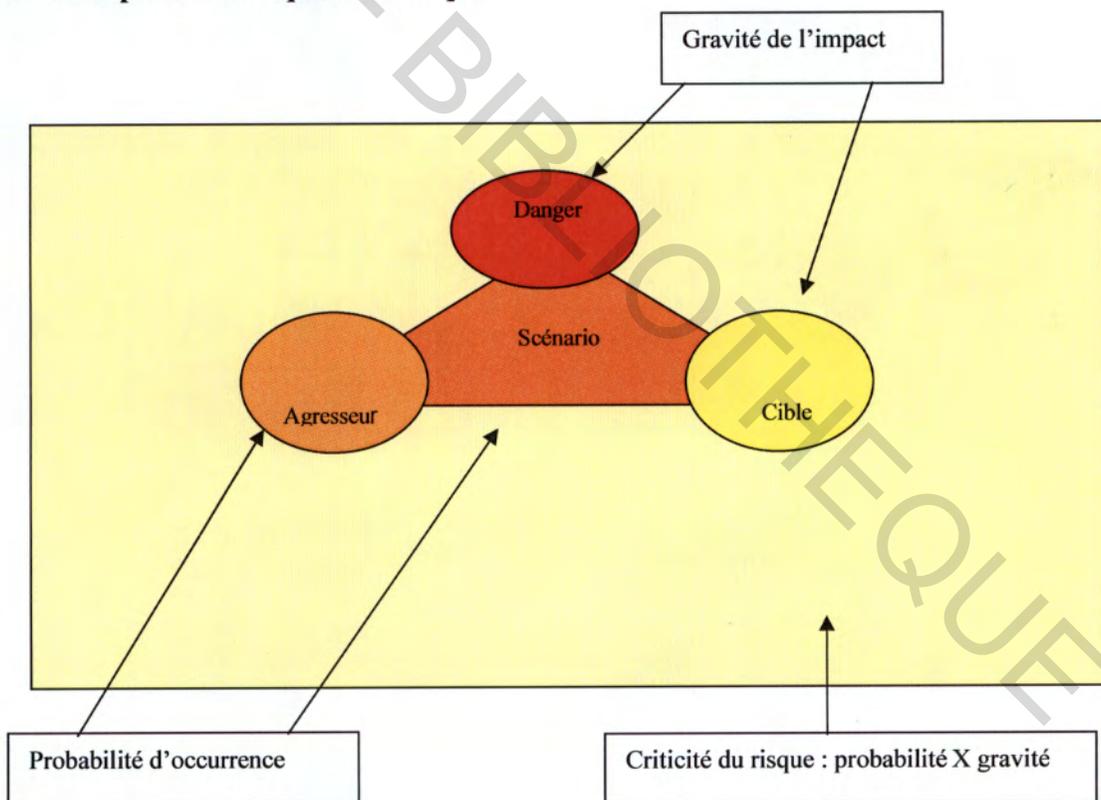
- la gravité ou conséquence de l'impact ;
- la probabilité d'occurrence ou fréquence.

Les échelles de gravité et de probabilité sont en général calées sur les métiers et les cultures d'entreprise. De plus, à chaque risque analysé peuvent être associées les valeurs des deux métriques évoquées ci-dessus (Maders & Masselin, 2006 :48 ; Pignault & Nicolet, 2003 : 67 ; Bernard & al, 2006 :71). Leur produit qui constitue un indicateur de l'acuité du risque, est couramment dénommé criticité ou espérance mathématique. Toujours, selon Pignault & Nicolet, (2003 : 67) : « une fois les gravité et probabilité d'occurrence mieux cernées, il devient possible d'engager un dialogue où subjectivité et rationalité pourront s'affronter et

permettre d'arriver à un consensus acceptable ». Encore faudra-t-il, après que l'accord aura été trouvé, suivre périodiquement les deux composantes de la criticité.

L'analyse du risque s'avère difficile et doit être rationnelle et minutieuse. Cette recherche de rationalité vise à réduire la part de subjectivité concernant le risque analysé (Pignault et Nicolet, 2003 : 68). Quoiqu'il en soit, l'évaluation du risque reste difficile ; on peut les décrire au mieux comme étant "élevés", "moyens", ou "faibles" (Coopers et Lybrand, 2000 : 61), ou bien en "risque majeur", "risque courant" et "risque de non qualité" (Bernard & al, 2006 :71), ou bien encore sur une échelle de 1 à 4.

Figure 3: Exemple de métrique d'un risque



Source : Pignault & Nicolet (2003 : 68)

Tableau 4: Exemple de cotation de la fréquence du risque

| | | |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 4 | C'est très possible | Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme |
| 3 | C'est bien possible | Cela arrivera certainement un jour ou l'autre |
| 2 | On ne peut pas dire que ce soit raisonnablement impossible | Techniquement possible |
| 1 | Raisonnement impossible | Il est possible que cela puisse se produire un jour |

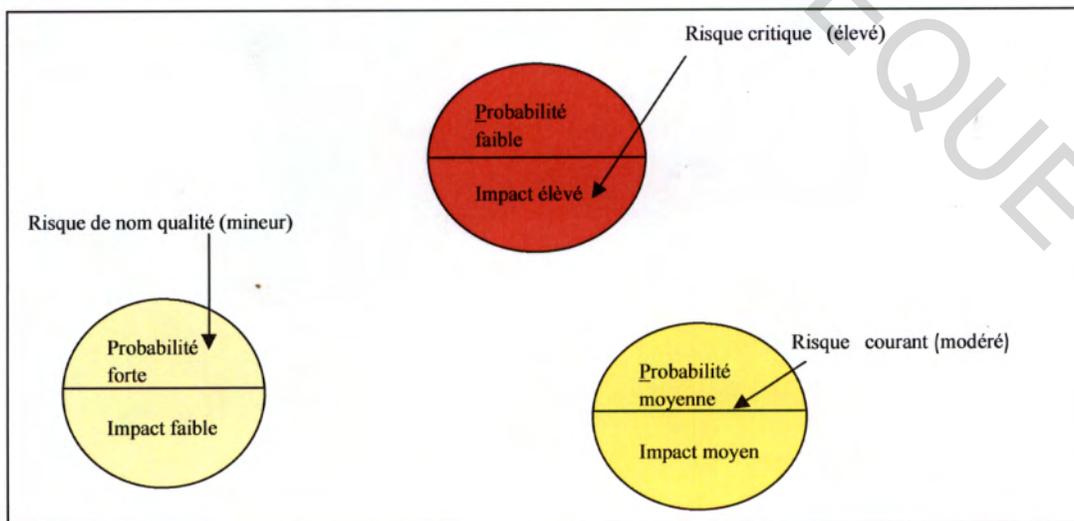
Source : Bernard & al (2006 : 72)

Tableau 5: Exemple de cotation de la gravité du risque

| | | |
|---|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Inadmissible | Met l'équilibre de l'entreprise ou sa survie en cause |
| 3 | Vraiment grave | Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet, mais très grave et doit impérativement être traité |
| 2 | Relativement grave | Ne peut être toléré que dans un premier temps, à titre provisoire |
| 1 | Gênant | Porte à conséquence, mais reste tolérable |

Source : Bernard & al. (2006 :71)

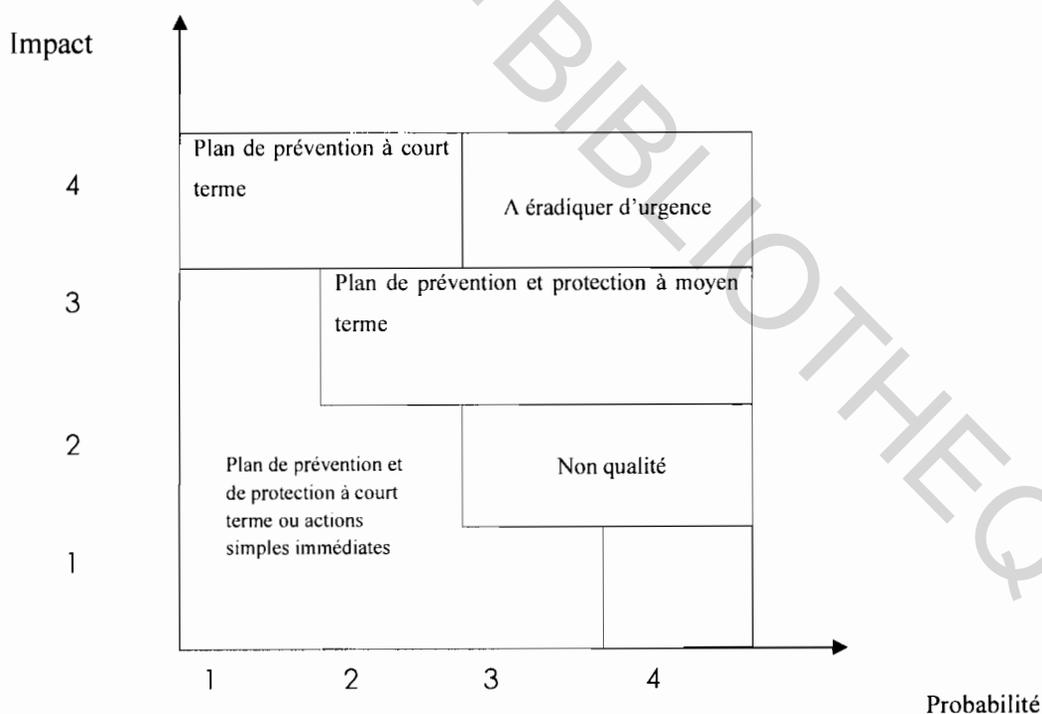
Figure 4: Echelle de risque



Source : Etablie à partir de Bernard & al, (2006 :71) ; Nicolet et Maignan (2005 :52).

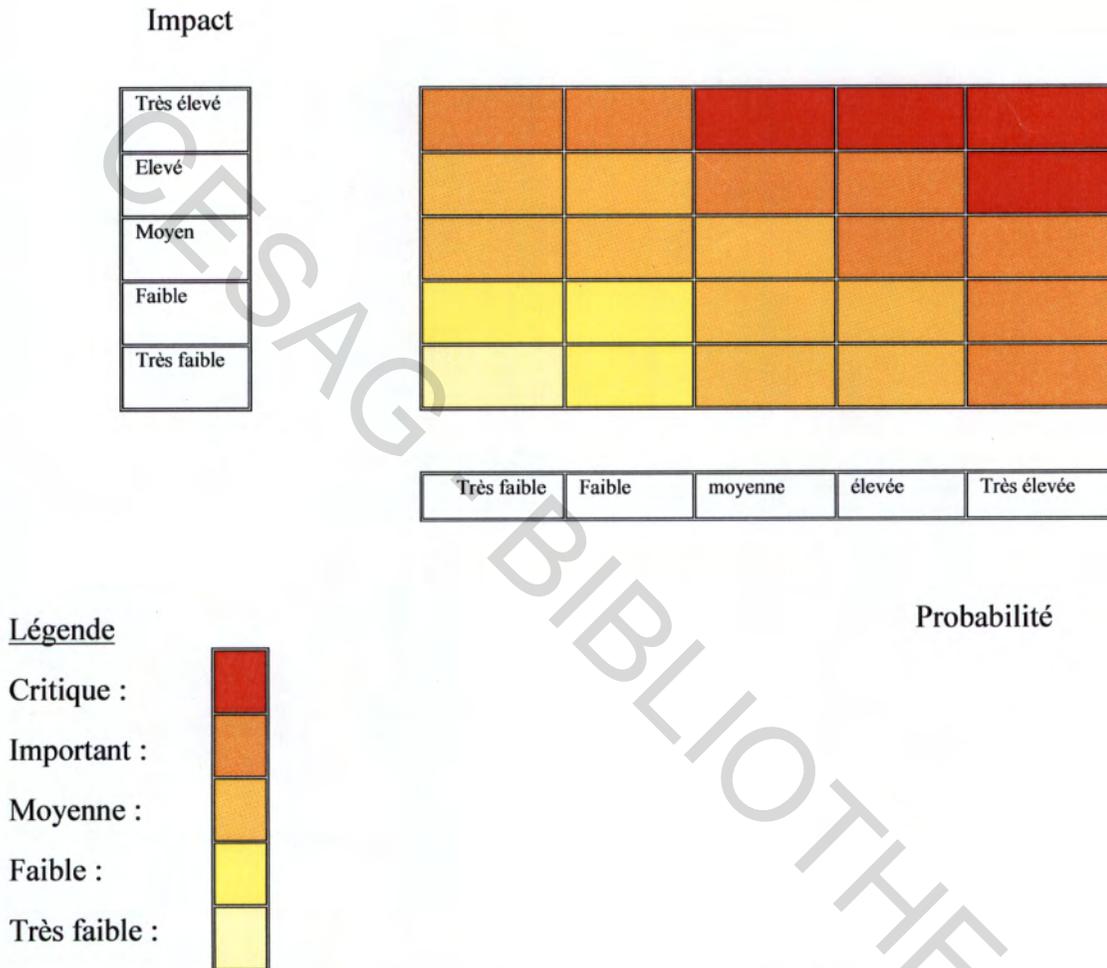
Dans une entreprise, les ressources sont contingentées et les risques infinis. Il n'est donc pas possible de tout mettre sous contrôle ; de même qu'il n'existe aucun moyen d'éliminer tous les risques (Coopers et Lybrand, 2000 : 48 ; Maders & Masselin (2006 : 51), car le risque est inhérent aux affaires et le risque zéro n'existe pas. C'est la raison pour laquelle il est important de déterminer des priorités de contrôle. En effet, une fois les risques identifiés et évalués, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser à travers la matrice de vulnérabilité (Bernard & al, 2006 : 72). A l'issue de cette épreuve, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable dans le cadre d'une gestion prudente des activités, et de s'efforcer de les maintenir à ce niveau. On obtient la figure ci-après. Les managers et leurs collaborateurs doivent centrer leur vigilance sur les risques majeurs.

Figure 5: Exemple de matrice de classement des risques



Source : Tableau établi à partir de Bernard & al (2006 :72)

Figure 6: Illustration de la hiérarchisation des évènements des risques



Source : Etablie à partir de Nicolet et Maignan (2005 :52)

d) Evaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques.

Elle constitue une étape particulièrement importante dans la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. « C'est par la définition des écarts entre le référentiel cible et le dispositif existant, que seront cotés les systèmes de contrôle interne afin de mettre en place des plans d'actions destinés à sécuriser les processus et diminuer les risques » (Nicolet et Maignan, 2005 : 52).

Selon Coopers et Lybrand (2000 : 72-73-74), les activités de contrôle, qu'elles soient orientées vers la prévention ou la détection, peuvent être de nature manuelle, informatique, hiérarchique ou être de plusieurs catégories comme :

- les analyses effectuées par le management ;
- la gestion des activités ou des fonctions ;
- le traitement des données ;
- les contrôles physiques ;
- les indicateurs de performance ;
- la séparation des tâches.

Pour Fautrat (2002 : 8) ; Bustamante & Rivière (2004 : 67) ; Péquignot (2007 : 8), le dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques doit être :

- pertinent ;
- efficace ;
- adéquat ;
- fiable ;
- efficient, etc.

e) Matrice des risques

Selon différents axes d'analyse, les différents risques sont répertoriés, classés et hiérarchisés (Maders & Masselin, 2006 :52). Elle est la représentation des risques opérationnels dans un tableau permettant ainsi d'identifier ceux à traiter en priorité (Dumarest & al. 2003 : 63). Cette représentation hiérarchisée des risques est, selon Bapst et Bergeret (2002 : 3 2), un outil de pilotage interne et de communication.

Toutefois, la matrice des risques n'est pas un résultat en soi, le véritable résultat devant être, entre autres, des plans d'actions suivis afin d'obtenir des résultats concrets en terme de réduction de l'exposition aux risques (Dumarest & al, 2003 : 63).

2.2.2.4. La phase d'action

Elle est l'établissement formel des actions décidées pour l'année à venir dans le domaine de la maîtrise des risques et permet de gérer les risques en fonction des ressources disponibles. Le plan d'action est destiné à améliorer la vulnérabilité aux risques ainsi identifiés. (Fautrat, 2002 : 8 ; Matte, 2003 :39 ; Bernard & al. 2006 :177).

Toutes les stratégies face aux risques sont possibles, mais souvent, à un instant donné, l'une est meilleure que l'autre. Il s'agit de voir, en fonction de la gravité des risques identifiés, les stratégies à déployer pour les gérer (réduction, suppression ou transfert), les hypothèses, les indicateurs de performance, les délais de mise en œuvre des activités, les tâches à accomplir, les responsables, etc. Pour Bapst et Bergeret (2002 :12) : « le plan d'action vise à définir des stratégies de gestion des risques et des actions de traitement ».

2.2.2.5. La phase de reporting sur les risques résiduels

Cette phase constitue une communication sur la maîtrise de l'entreprise. Par conséquent, le bon fonctionnement de celle-ci, conditionne la transparence et la confiance vis-à-vis du management et des actionnaires (Fautrat, 2002 : 8). En outre, le reporting doit essentiellement mettre à la disposition des managers des informations pertinentes et fiables afin de tirer le meilleur parti de ses efforts dans le domaine du management des risques (Bapst & Bergeret, 2002 : 32).

2.2.2.6. la phase de vérification de l'efficacité de plan d'action

Cette phase permet de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des objectifs assignés au plan d'actions, de comparer les résultats réels aux attentes. Elle vise à mettre l'accent sur les dysfonctionnements afin que soient développées des actions de progrès (Maders et Masselin, 2006 : 229 ; Bapst et Bergeret, 2002 : 33).

2.2.2.7. Amélioration et mise à jour de la démarche.

La démarche doit être un processus dynamique, il s'agira de la réviser et l'adapter lorsque de nouvelles exigences apparaîtront, ou lorsque certaines composantes sont désuètes, afin que celle-ci s'inscrive dans une logique d'amélioration continue.

C'est une phase de suivi de progrès, car elle vise à tracer la qualité de fonctionnement du processus de maîtrise de risques (Fautrat, 2002 : 8). La démarche est donc circulaire, constituant une véritable boucle de progrès permanent (Ellenberg, 2004 : 26).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La cartographie aide une organisation à gérer ses risques afin de réaliser ses objectifs de rentabilité, de performance et de prévention contre les pertes de ressources. En outre, elle fournit une information financière et comptable fiable et s'assure que l'entité se conforme aux lois et règlements, lui évitant ainsi de subir des atteintes à sa réputation et d'autres conséquences préjudiciables.

Cependant, les auteurs sont unanimes qu'il n'existe pas de démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques. L'importance de la démarche suivie est d'être pertinente, économique et efficiente. En outre, elle doit reposer, avant tout, sur une définition claire des objectifs recherchés par l'organisation et sur la construction d'un langage commun au tour du risque.

En conséquence, il faudrait tenir compte de la culture et du style de management de l'entreprise. Enfin, la nécessité d'une impulsion de la direction générale ainsi que l'adhésion des unités opérationnelles demeurent indispensables pour la réussite et la cohérence globale de la démarche.

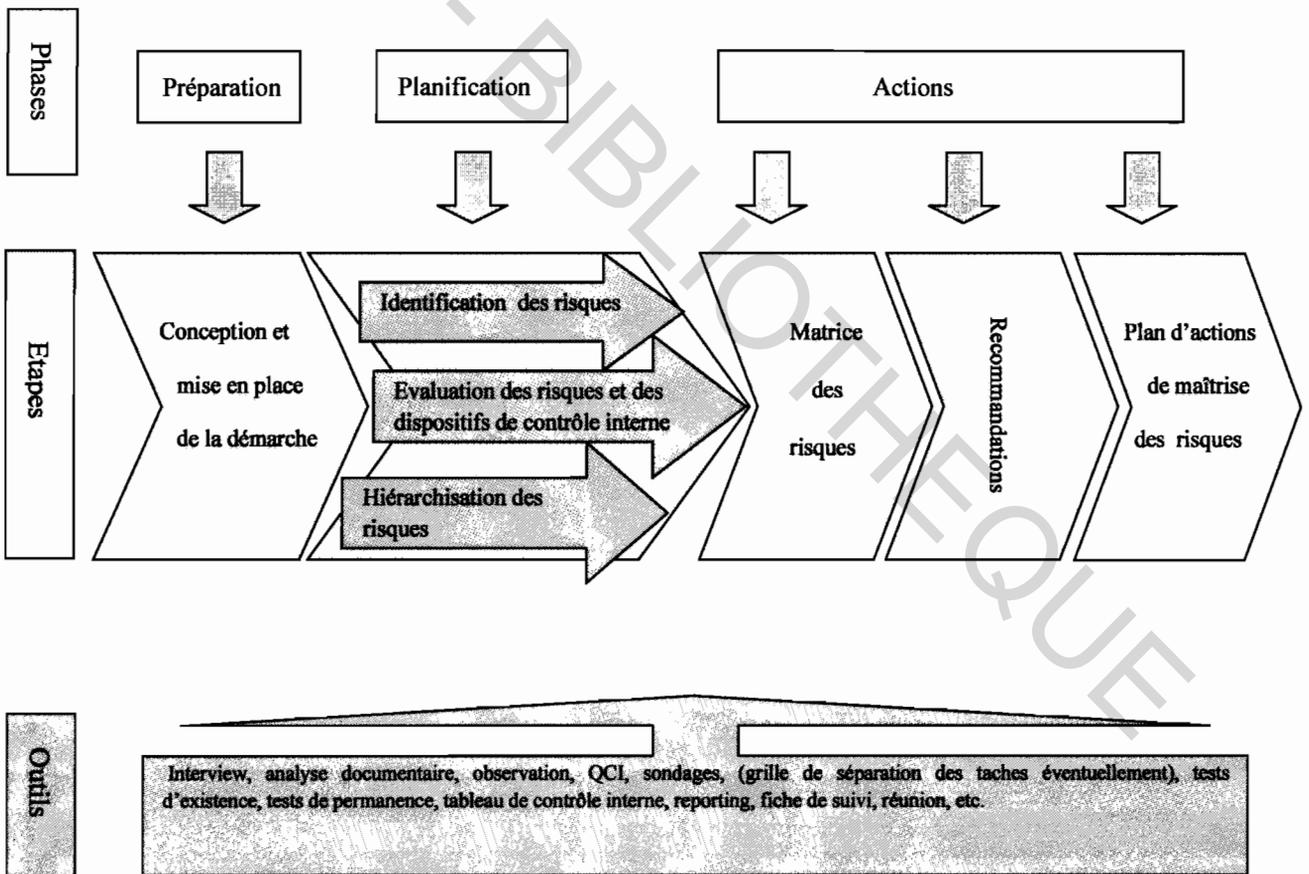
A partir de la synthèse des démarches passées en revue, il nous est possible d'établir un référentiel en matière de cartographie des risques à travers le chapitre suivant.

Chapitre III : Méthodologie de recherche

Ce chapitre est axé principalement sur le modèle d'analyse conçu à partir de la synthèse des points de vue et positions de certains auteurs. Ce modèle va nous permettre d'appréhender le processus du recouvrement et envisager la cartographie de ses risques opérationnels. Pour ce faire, nous aborderons d'abord le modèle théorique d'analyse, puis la collecte des données, et enfin leur analyse.

3.1. Modèle théorique d'analyse.

Figure 7: Modèle d'analyse



Source : Etablie à partir de la synthèse des auteurs précédemment cités

3.2. Les outils de collecte des données

Ce sont des méthodes et techniques utilisées en vue de collecter les informations concernant le cycle recouvrement d'une entité donnée. Nous utiliserons l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

3.2.1. Les entretiens

L'objectif de l'entretien est d'obtenir de mes interlocuteurs une description des processus du recouvrement sous l'angle de ses risques opérationnels et de son dispositif de contrôle interne. Ces descriptions peuvent être complétées par des tests.

L'entretien est tenu dans le but de connaître et comprendre les activités exercées à la RGE ainsi que les dispositifs de contrôle qui régissent le fonctionnement du recouvrement.

Conduire un entretien nécessite le respect de qualité de la relation avec l'audité et des informations recueillies. Pour ce faire, une parfaite coopération est indispensable. L'entretien est un passage difficile. C'est pourquoi, il est utile de suivre les conseils quant à sa préparation et sa conduite en vue de le réussir. L'entretien peut revêtir plusieurs formes : entretien à questions ouvertes ou fermées ; entretien individuel ou de groupe, etc.

Pour ce faire, nous nous sommes entretenus individuellement avec les différents responsables métiers des services de la RGE, y compris le receveur.

Tableau 6: Situation des entretiens

| Personnes interviewées | Fonction | Objectifs de l'entretien | Modalités de l'entretien |
|------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ali issa | Chef du service Enregistrement | Obtenir la description des taches afin de comprendre la conduite des activités | Entretien individuel |
| Assoumane SANI | Adjoint au chef du service Enregistrement | | |
| Mme Issa Mariama | Responsable des guichets et de la comptabilité | | |
| Mahamane Laouali sidi | Receveur de la DGE | | |
| Abdou Harouna | Chef du service RAR | | |
| Moussa Keita | Agent contractuel au RAR | | |

Source : nous même

3.2.2. L'analyse documentaire

Elle porte sur les informations de gestion que l'on peut obtenir de l'exploitation des documents en usage à la RGE. A ce sujet, nous nous sommes intéressés aux bulletins de prise en charge, au livre de prise en charge, aux comptes débiteurs, aux statistiques du service, au code de recouvrement, aux notes de service, aux notifications de fermeture, à l'application informatique utilisée à la comptabilité notamment, etc.

De ces documents énumérés, nous avons retenu les informations des cinq dernières années, à savoir celles de 2003 à 2007.

3.2.3. L'observation

Lors du stage pratique, nous avons observé sur les différents postes de travail, la conduite des activités relatives au recouvrement, l'organisation du cadre de travail, la conduite des agents sur le lieu de travail, celle des agents entre eux d'abord, ensuite celle des agents à l'égard des contribuables. Toutefois, ces observations n'ont pas été participantes.

3.3. Les outils d'analyse des données

Nous avons eu recours au questionnaire de contrôle interne et au tableau des risques.

3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

Il a pour objectif d'analyser un domaine ou une activité afin d'en déterminer et apprécier les forces et faiblesses apparentes. Dans le questionnaire de contrôle interne, les réponses "oui" ou "non" à une question indique par présomption, une force ou une faiblesse. Chaque force ou chaque faiblesse doit être vérifiée sur le terrain.

En effet, une force peut n'être qu'apparente et une faiblesse peut être compensée par une force située ailleurs, voire à l'extérieur du domaine audité.

Les questionnaires de contrôle interne sont administrés au receveur et aux chefs de section de la RGE.

3.3.2. Le tableau d'identification de risques

Appelé aussi tableau des forces et faiblesses apparentes, il sert pour l'identification de risques. Construire un tableau de risques va consister à découper l'activité en tâches ou opérations élémentaires, et en face de chacune d'elles, son objectif, à quoi sert-elle ? Que peut-il se passer si l'objectif n'est pas réalisé ou si la tâche est mal faite ou n'est pas faite du tout ? Ce tableau prend en compte les facteurs susceptibles de générer le risque, à savoir l'exposition, l'environnement et la menace ; ainsi qu'une évaluation sommaire du risque associé à chaque tâche (Renard, 2006 : 220- 222).

Conclusion de la première partie

La revue de littérature nous a permis d'avoir une idée du recouvrement de créances fiscales au sein d'une entité et de comprendre les risques opérationnels qui pèsent sur les activités.

En effet, bien que l'Etat soit souverain et doté de prérogatives exorbitantes en matière de recouvrement, les risques de perdre lesdites créances demeurent une réalité, à cause notamment des défaillances attribuables aux personnes, systèmes, procédures, etc.

D'une manière générale, cette partie vient nous édifier sur la démarche d'élaboration de la cartographie. De cette revue, se dégage le modèle d'analyse que nous nous proposons de suivre pour atteindre les objectifs de l'étude. Il constitue une sorte de boussole qui nous guidera dans l'approche d'appréhension des activités de recouvrement de la RGE afin de réussir la cartographie de ses risques opérationnels.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

La cartographie constitue un outil privilégié permettant à une organisation d'atteindre ses objectifs et d'inscrire ses actions dans une dynamique d'amélioration des performances. Cela apparaît aujourd'hui comme une nécessité, eu égard notamment à la rareté des ressources, à l'hostilité de l'environnement et à la concurrence entre les organisations.

Après la revue de littérature, la présente partie vise une application des enseignements théoriques à la RGE en vue de réussir la cartographie de ses risques opérationnels.

Pour cela, un premier chapitre sera consacré à une présentation de la RGE, un second à formuler des recommandations, de proposer un plan d'actions afin de parvenir à la maîtrise des activités et à une amélioration des performances du service.

Chapitre IV : Présentation de la RGE

La RGE est un service relativement récent puisqu'il a été créé en 1998¹². Elle constitue une structure importante de mobilisation de ressources financières, parce qu'elle assure environ 75% de recettes fiscales de la DGI. Ainsi dans le cadre de la cartographie, la connaissance de ses activités est nécessaire, car c'est de leur analyse que seront mis en exergue les risques opérationnels dont la gestion efficiente contribuera sans nul doute, à une amélioration de ses performances.

Ce chapitre vise à faire connaître la RGE, cadre pratique à la recherche exploratoire. Spécifiquement, il s'agira de mettre en évidence les objectifs et missions de la RGE, et montrer son organisation administrative.

4.1. Présentation générale

Cette section présentera l'historique et l'évolution de la RGE ainsi que sa position au sein de la DGE

4.1.1. Historique

La RGE a été créée en mai 1998¹³. L'arrêté de création a subi au fil des ans, des modifications en vue de tenir compte de l'environnement et des exigences nouvelles. Lesdites modifications sont intervenues en 2003¹⁴ et 2006¹⁵.

¹² La RGE est créée par les dispositions de la section 3 de l'arrêté n°222/MF/RE/P/DGI du 07 mai 1998.

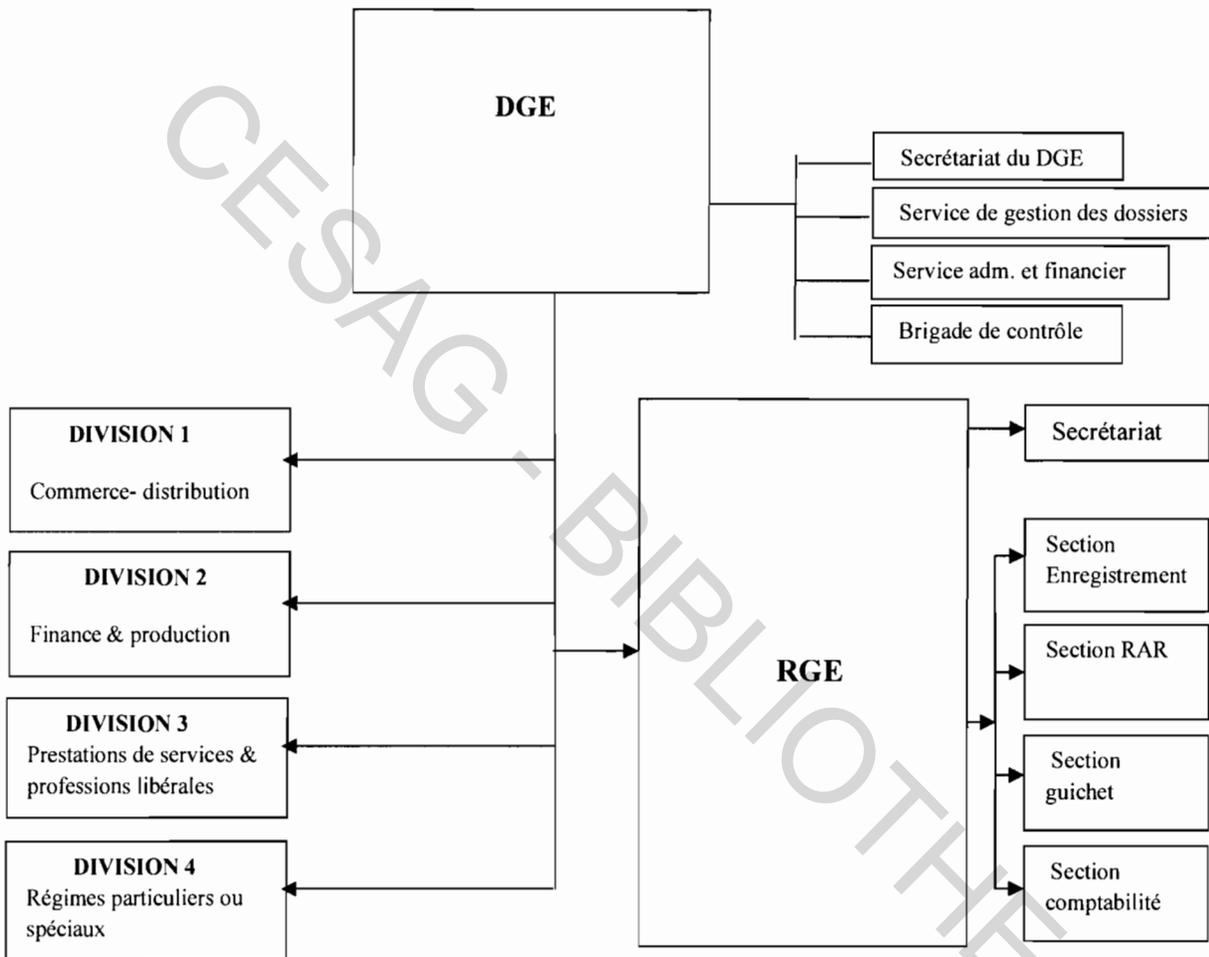
¹³ Suivant les dispositions des articles 32 et 33, section 3, Titre II de l'arrêté n°222/MF/RE/P/DGI du 07 mai, portant attribution et organisation des services centraux et extérieurs de la DGI.

¹⁴ Suivant les dispositions des articles 59 et 60, section 3, Titre II de l'arrêté n° 00138/MF/E/DGI du 16 mai 2003, portant organisation des services et fixant les attributions des responsables de ces services.

¹⁵ Suivant les dispositions des articles 5 à 8, section 3, de l'arrêté n° 00047/MEF/CCRI/DGI/DLC du 25 février 2006, modifiant et complétant l'arrêté n°0222 cité up supra.

4.1.2. La RGE au sein de la DGE

Figure 8: L'organigramme de la DGE



Source : Etablie à partir de l'organisation de la RGE (cf. Arrêté n° 00 138 MF/E/DGI du 16mai 2003 et textes subséquents)

4.2. Les opérations du processus de recouvrement à la RGE

Il s'agit de définir en premier lieu, les missions et objectifs du recouvrement de la RGE ensuite la façon dont les opérations sont organisées.

4.2.1. Les missions et objectifs

La RGE est un service implanté dans la communauté urbaine de Niamey. Elle est rattachée à la Direction des Grandes Entreprises, elle même rattachée à la Direction Générale des Impôts dont elle constitue un des services extérieurs.

La RGE a pour objectifs la gestion des opérations de recouvrement relatives aux dossiers gérés par la DGE. Il s'agit des dossiers :

- des entreprises du régime réel qui réalisent un chiffre d'affaires annuel, hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA), supérieur à 100 millions de francs ;
- dont la gestion relève de plein droit de la DGE, notamment ceux des missions diplomatiques, des organisations internationales, des postes consulaires, des organisations non gouvernementales, des associations, de l'impôt général sur le revenu des coopérants ;
- relatifs à certains contribuables des professions libérales relevant du régime réel d'imposition soumis aux bénéfices non commerciaux au sein de la communauté urbaine de Niamey comme les avocats, les notaires, etc.

Spécifiquement, la RGE vise à assurer :

- la prise en charge des impôts, droits, redevances, produits et taxes assimilées ;
- le recouvrement :
 - des impôts, droits, redevances, produits et taxes assimilées ;
 - des impôts fonciers
 - de la taxe sur la valeur ajoutée et des taxes indirectes exigibles à l'intérieur du territoire national ;
 - de l'impôt sur le revenu des valeurs mobilières, de l'impôt sur le revenu des créances, dépôts et cautionnements et de la taxe unique sur les contrats d'assurance ;
- la vente des timbres fiscaux et vignettes ;
- l'accomplissement de la formalité d'enregistrement et du recouvrement des droits y afférents ;

- la tenue d'une comptabilité dans l'ordre chronologique des opérations ;
- et enfin toutes autres missions qui lui sont confiées par l'autorité compétente, en conformité avec les statuts des comptables publics.

4.2.2. L'organisation administrative des opérations

Les opérations de recouvrement de la RGE sont :

- les encaissements et comptabilisation des recettes concernant les impôts, taxes, redevances relatifs à ses attributions, la vente des vignettes et timbres fiscaux ;
- l'accomplissement de la formalité d'enregistrement ;
- la conduite des opérations de poursuites ;
- le reversement de recettes au Trésor public.

Pour l'accomplissement des tâches relatives à ces opérations, la RGE est organisée en quatre sections ayant chacune à sa tête un chef de section, qui sont sous la supervision du receveur.

a. Le Receveur de la RGE

Le receveur est un cadre des impôts nommé par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances sur proposition du DGI. Il est assimilé aux comptables du Trésor public. Par conséquent, les règles relatives aux droits et devoirs des comptables publics du Trésor lui sont applicables.

A ce sujet, il est personnellement et pécuniairement responsable des recettes relatives aux impôts, droits, taxes et redevances dont le recouvrement lui est confié. Aussi, doit-il répondre de sa gestion comptable, du recouvrement des droits et taxes non acquittés qu'il a effectivement pris en charge, des travaux accomplis et de l'état de son service.

Les activités du service sont accomplies sous sa responsabilité. Il coordonne, anime supervise et contrôle les activités. Il centralise les opérations comptables, justifie les encaissements et reversements au Trésor public. Il répond également de la situation des valeurs comme les timbres et vignettes dont il a la charge.

Il dispose d'un secrétariat pour le traitement de son courrier.

b. La Section Caisse

Elle est composée de deux guichets chargés de la réception des diverses déclarations servant de support au paiement des impôts et taxes. C'est au niveau des guichets que sont reçus les paiements des impôts, taxes et redevances dont le recouvrement incombe à la RGE.

Chaque guichetière dispose d'un micro sur lequel sont saisies les informations relatives aux paiements des impôts et taxes effectués par les contribuables. Chaque micro est relié à une imprimante qui édite les quittances lors des règlements des redevables.

c. La Section Comptabilité.

A la RGE, la comptabilité est informatisée. En effet, l'application informatique est chargée d'enregistrer, de comptabiliser et centraliser les écritures relatives aux encaissements effectués au niveau des caisses.

Elle reçoit des caissières, les différents supports de paiement et déclarations d'impôts qu'elle centralise, vérifie, pour les transmettre ensuite aux Divisions concernées de la DGE.

Elle est également chargée de la vente des tickets valeur comme les timbres fiscaux et la vignette automobile.

d. La Section Enregistrement

Cette section est chargée d'accomplir la formalité d'enregistrement. C'est une formalité fiscale obligatoire ou facultative consistant à l'analyse d'évènements juridiques donnant lieu à la perception de droits au profit du budget de l'Etat.

Si le but de la formalité est essentiellement fiscal, elle produit néanmoins des effets juridiques car elle donne date certaine aux actes sous-seing privés et constitue la condition de validité

d'actes, tels que le contrat de gage, la promesse unilatérale de vente d'immeuble, ou de fonds de commerce constaté par acte sous-seing privé.

e. La Section Restes à Recouvrer

Elle a pour objectif, la prise en charge des créances fiscales afin de conduire l'action en recouvrement et obtenir le paiement desdites créances au profit du Trésor public. C'est au niveau de cette section que sont notifiés les avis de mise en recouvrement, la mise en demeure, les différents actes de poursuites comme l'avis à tiers détenteur, la notification de fermeture, etc. La mise en oeuvre de ces outils doit, en principe, amener les redevables à honorer les créances fiscales du Trésor public.

4.2.3. Quelques chiffres pertinents

Tableau 7: Les recouvrements de la RGE par rapport à ceux des autres structures de recouvrement de la DGI (en pourcentage).

| Structures de recouvrement de la DGI | Années | | | | |
|--------------------------------------|--------|------|------|------|------|
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| RGE | 70 | 76 | 76 | 77 | 78 |
| Autres | 30 | 24 | 24 | 23 | 22 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : DGI, Direction de la comptabilité, des études et de l'informatique, service de l'informatique et de la statistique (2008 : 11)

Le tableau ci-dessus nous donne l'importance de la RGE par rapport aux autres services de recouvrement de la DGI. De 2003 à 2007, la RGE a réalisé 70 à 78% des recettes fiscales de la DGI. Cette donnée est assez parlante quant à l'attention particulière dont cette entité doit faire l'objet de la part du management.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la RGE, de décrire la façon dont elle est organisée pour accomplir ses activités. Il nous a également permis de montrer les liens fonctionnels existant entre la RGE et ses services d'assiette et de contrôle de rattachement que représentent les Divisions de la DGE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre V : La description des procédures opérationnelles du recouvrement

L'objectif de la prise de connaissance des procédures dans le cadre de cette étude est de les analyser plus tard pour identifier les risques associés à chaque opération ou tâche. En l'absence d'un manuel de procédure à la RGE, les entretiens avec les chefs de service et agents des différentes sections, nous ont permis de comprendre les activités et de les organiser autour des procédures ci-après, que nous allons décrire par la suite :

- procédures d'accomplissement de la formalité d'enregistrement ;
- procédures de prise en charge ;
- procédures des poursuites ;
- procédures d'encaissement et de comptabilisation des recettes ;
- procédures de reversement des recettes au trésor public ;
- procédures d'admission des créances irrécouvrables en non valeur

Pour une question de présentation, nous avons organisé la description des procédures en quatre sections. La première comprend les procédures d'accomplissement de la formalité d'enregistrement, la seconde porte sur les procédures de l'action en recouvrement, la troisième concerne les encaissements et comptabilisations et la dernière les décharges du receveur.

5.1. Les procédures d'accomplissement de la formalité d'enregistrement

La distinction est faite entre les procédures d'enregistrement normales et celles de l'enregistrement des marchés financés sur fonds extérieurs.

5.1.1. Procédures d'enregistrement normales

Pour enregistrer un acte à la RGE, le contribuable requérant observe les procédures suivantes :

- a. le requérant présente l'acte à enregistrer, en deux (2) copies au moins, à la section Enregistrement ;
- b. le responsable de la section, ou tout autre agent qualifié, réceptionne l'acte et l'analyse. L'analyse consiste à lire l'acte dans son intégralité en vue de déterminer sa nature réelle

en dépit de celle stipulée par les parties. Cette analyse est importante pour la détermination des droits à payer, car il n'est pas toujours évident que la qualification donnée par les parties concorde avec la nature réelle de l'acte.

- c. l'agent ayant analysé l'acte liquide les droits à payer ; celle-ci consiste, en fonction de la nature juridique réelle de l'acte, à appliquer le tarif pour déterminer le montant des droits (et pénalités de retard le cas échéant) à acquitter ;
- d. l'agent communique le montant de l'impôt à acquitter au contribuable au moyen d'un bulletin de liquidation qu'il remplit ;
- e. Le bulletin de liquidation comporte les mentions suivantes :
 - la nature juridique de l'acte à enregistrer ;
 - le nom ou raison sociale de la partie versante ;
 - la nature du versement ;
 - le montant des versements, les droits et pénalités le cas échéant ;
 - le nom et la signature de l'agent qui a rempli le bulletin, ainsi que la date de l'opération ;
- f. le fonctionnaire remet au contribuable ledit bulletin de liquidation que celui-ci présente à la caisse pour paiement;
- g. le caissier réceptionne le bulletin et les moyens de paiement, saisit sur son ordinateur les références de l'opération et encaisse le montant de l'impôt à payer ;
- h. il délivre au contribuable une quittance éditée par la machine qui constitue la preuve du paiement ainsi effectué ;
- i. au vu de la quittance de paiement que le contribuable lui présente, le service de l'enregistrement procède à l'accomplissement de la formalité proprement dite. Elle consiste, pour l'agent, à saisir les références de l'acte sur le registre des bordereaux journaliers et à apposer un cachet comportant les mentions suivantes sur l'acte :
 - le lieu d'enregistrement,
 - la date,
 - le n° du folio,
 - le n° du bordereau,

- le n° du registre,
 - le montant des droits acquittés, et éventuellement les pénalités.
- j. L'agent ayant effectué la formalité présente l'acte au chef de section qui vérifie et contrôle la régularité de la liquidation des droits ainsi que la bonne exécution de la formalité. Lorsque la formalité est bien accomplie, le chef de section vise l'acte et le fait soumettre à la signature du receveur ;
- k. le receveur, après vérification des mentions faites sur l'acte, au vu de la quittance de paiement des droits (et pénalités le cas échéant) et du visa du chef de section Enregistrement, signe l'acte. Cette signature consacre la fin de l'accomplissement de la formalité d'enregistrement. Les actes signés sont retournés au Chef de section qui en garde une copie pour ses archives dans un coffre et les autres copies sont remises au requérant avec la quittance de paiement.

5.1.2. Procédures d'enregistrement des marchés financés sur fonds extérieurs

Concernant l'enregistrement des marchés financés sur fonds extérieurs, la procédure demeure la même, avec cependant de légères particularités. Conformément à la législation en la matière, l'Etat du Niger doit participer au financement des marchés financés sur fonds extérieurs. La contribution de l'Etat consiste à exonérer ces genres de marchés de droits d'enregistrement (entre autres). Pour les bailleurs, les fonds mis à la disposition du Niger, en vue de financer des œuvres de développement, ne devront pas servir à payer de impôts. En conséquence, le contribuable bénéficiaire du marché n'aura pas à payer un impôt pour l'enregistrement. La formalité d'enregistrement est accomplie suivant la procédure ci-après :

- a. le requérant présente le marché à enregistrer à la commission fiscale chargée de se prononcer sur la validité des calculs des droits et taxes des marchés publics financés sur fonds extérieurs ;
- b. la commission examine ledit marché et délivre au contribuable un procès verbal (PV) qui reprend les spécifications du marché ;
- c. le contribuable présente au service de l'enregistrement de la RGE le PV ;

- d. au vu du PV, un agent habilité du service de l'enregistrement établit un bulletin de liquidation des droits qui est remis au contribuable ;
- e. le contribuable présente ce bulletin de liquidation et le PV au Trésor public où un ordre de paiement lui est délivré ;
- f. le contribuable revient à la RGE où il présente au guichet l'ordre de paiement (OP) reçu du Trésor public et une quittance de paiement lui est délivrée par la caissière ;
- g. celui-ci présente ladite quittance et l'OP au service de l'enregistrement qui procède à l'accomplissement de la formalité d'enregistrement comme détaillé précédemment.

5.2. Les procédures relatives à l'action en recouvrement

Il existe trois procédures relatives à l'action en recouvrement.

5.2.1. Les procédures de prise en charge

La prise en charge est une opération administrative consistant pour un comptable public, en l'occurrence le receveur des impôts, à inscrire sur un livre journal et sur des comptes débiteurs ouverts au nom de chaque débiteur, les droits non acquittés dans les délais, afin d'en surveiller l'apurement.

Ces procédures interviennent :

- à l'initiative du receveur, lorsqu'il constate le défaut de paiement à la date d'exigibilité et à la condition qu'il ait connaissance du montant de l'impôt exigible ;
- lorsque le receveur reçoit un document en provenance d'un service d'assiette lui révélant l'exigibilité de l'impôt ;

Lors de la prise en charge, les procédures suivantes sont observées :

- a. une Division ou la Brigade de contrôle de la DGE établit les avis de mise en recouvrement (AMR) en double exemplaire. Les AMR, conjointement signés par le

responsable du service initiateur et le Directeur des Grandes Entreprises, sont ensuite transmis à la RGE. Les AMR comportent le nom ou raison sociale du contribuable, son numéro d'identification fiscal (NIF), les impôts concernés, les périodes, son siège social, etc.

- b. la secrétaire du receveur réceptionne les AMR et les enregistre dans le registre courrier arrivé avant de les transmettre au receveur ;
- c. le receveur, après lecture du courrier, impute les AMR à la section restes à recouvrer (RAR) et les lui fait transmettre par la secrétaire ;
- d. le responsable du RAR les réceptionne et les fait enregistrer par un agent dans le cahier de transmission prévu à cet effet ;
- e. un agent de liaison transmet les AMR aux redevables concernés contre décharge. L'agent de liaison prend soin de mentionner, au moment de la remise des l'AMR, la date d'exigibilité, la date des majorations, etc.
- f. de retour au bureau avec les copies des AMR, l'agent de liaison remet le cahier de transmission au chef de section. Celui-ci crée un compte débiteur pour chaque redevable en fichier et enregistre les AMR sur la base de données des redevables ;
- g. les copies des AMR sont classées dans des dossier physiques créés à cet effet et rangés dans une armoire.

Chaque dossier est gardé, suivi et annoté suite aux paiements effectués par les débiteurs concernés. Les dossiers restent actifs jusqu'à apurement du passif.

5.2.2. Les procédures de poursuites

Préalablement aux opérations de poursuites et dix jours après la transmission de l'AMR au contribuable, le receveur lui notifie une mise en demeure (MD) ;

- a. en l'absence de paiement dans les dix (10) jours qui suivent la notification de la MD au débiteur, de constitution de garantie, ou encore d'un sursis de paiement, commencent alors les poursuites. A cet effet, les outils de poursuites dont nous avons fait cas, lors de la revue de littérature, peuvent être mis en œuvre par le receveur afin d'obtenir le recouvrement des créances de Trésor public. Il s'agit des différentes formes de saisie mobilières et

- immobilières, de la fermeture d'établissement à usage professionnel pour non paiement d'impôts, etc. Toutefois, en fonction de la spécificité d'un débiteur, un outil peut être plus efficace qu'un autre. Il appartient donc au receveur d'en apprécier l'opportunité d'usage ;
- b. les différents paiements constatés suite aux opérations de poursuite viennent créditer les comptes débiteurs jusqu'à apurement. En principe, le paiement intégral des montants pris en charge pour un redevable, met fin aux poursuites et entraîne la clôture de son compte.

5.3. Les procédures d'encaissement et de comptabilisation des recettes

Les encaissements constituent la finalité des activités accomplies au niveau de la RGE. Les encaissements et la comptabilisation des recettes sont sensés se faire en temps réel et simultanément. Au moment où une caissière encaisse les paiements et saisit sur le micro les informations relatives aux paiements, celles-ci sont enregistrées et comptabilisées automatiquement sur la base de données de la comptabilité. C'est ce qui explique les liens étroits entre les encaissements et la comptabilisation.

Lors des paiements¹⁶, les procédures suivantes sont observées :

5.3.1. Au niveau du guichet

- a. le contribuable se présente à la caisse de la RGE avec la déclaration d'impôt en double et les moyens de paiement le cas échéant ;
- b. la caissière réceptionne les documents, déclarations et moyens de paiement ;
- c. elle saisit sur son micro les informations figurant sur la déclaration, à savoir le NIF et le nom du contribuable, la nature et le montant de l'impôt, la date du paiement, etc.

¹⁶Il existe le cas de paiement par avis de crédit dont la procédure ne diffère pas fondamentalement de celle décrite. Ce mode de paiement intervient lorsque le redevable, disposant d'une créance sur le Trésor public, et au lieu d'effectuer le paiement à la caisse du receveur, demande au trésorier de retenir le montant des droits à payer sur ses créances. Après accord, le trésorier fait parvenir au receveur des impôts un avis de crédit qui constate le dénouement de l'opération. Au vu de l'avis de crédit, la RGE délivre au redevable une quittance de paiement de ses impôts et taxes.

- d. elle encaisse le montant de l'impôt et délivre au contribuable une quittance pré numéroté qui est la preuve du paiement ;
- e. la caissière remet également au contribuable la copie de la déclaration soigneusement signée, datée, cachetée par elle;
- f. la caissière conserve l'originale de la déclaration d'impôt qu'elle va transmettre à la comptabilité d'abord, pour rapprochement, et ensuite à la Division concernée le lendemain ;
- g. en fin de journée, la caissière arrête la caisse, vérifie les encaissements journaliers par un rapprochement entre le montant figurant sur la machine et celui qu'elle détient effectivement dans sa caisse ;
- h. elle remet les paiements par chèque, mandat, et leurs déclarations supports à la comptabilité, qui après vérification, les remet au receveur ;
- i. en fin de journée, elle verse les numéraires au receveur qui lui délivre un quitus ;

5.3.2. Au niveau de la comptabilité

- j. l'agent comptable reçoit des caissières les déclarations et procède à leur dépouillement. Cela consiste à rapprocher les déclarations des chèques, à effectuer des contrôles formels des différents documents et pièces reçus, à classer les supports de paiement, afin de faire une synthèse de l'information financière et comptable des opérations journalières ;
- k. il saisit les produits de la vente des timbres fiscaux et vignettes sur son micro ;
- l. il remet les chèques au receveur avec un bordereau de remise des chèques et verse le produit de la vente des tickets valeurs au receveur ;
- m. il transmet le lendemain, via la secrétaire de la RGE, les différentes déclarations aux Divisions concernées par courrier contre décharge.

5.4. Les procédures relatives à la décharge du receveur

Elles portent sur les versements des recettes au Trésor public et la proposition des créances irrécouvrables en non valeur

5.4.1. Les procédures de versement des recettes au Trésor public

Les impôts et taxes que le receveur encaisse doivent être reversés au Trésor public. Au préalable, le receveur fait la situation de sa caisse :

- a. il rapproche les différents moyens de paiement et les encaissements effectifs, examine les différents journaux d'encaissement sur son écran, et remplit le carnet des versements, avec les rubriques, numéraires, chèques, etc. ;
- b. il établit les bordereaux des numéraires, des remises des chèques au Trésor ;
- c. il remet les numéraires, les chèques et leurs bordereaux à un agent du service. Celui-ci, accompagné d'un gardien de la paix et du chauffeur, va au Trésor public pour le versement ;
- d. l'agent se présente à la caisse du Trésor public. Après avoir compté les numéraires, pointé les chèques et rapproché les montants de leurs supports que sont les bordereaux, le caissier procède à l'encaissement et contresigne le carnet de versement du receveur des impôts ;
- e. il détache et conserve, pour les besoins de sa comptabilité, le feuillet original et laisse la souche dans le carnet ;
- f. il délivre une quittance pour justifier l'encaissement et remet le carnet de versement à l'agent de la RGE ;
- g. l'agent revient à la RGE avec la quittance de versement délivrée par le caissier du Trésor ainsi que le carnet des versements contresigné par le caissier du Trésor qu'il remet au receveur ;
- h. le receveur reçoit son cahier des versements des recettes et la quittance des versements qu'il garde soigneusement, car ils constituent la preuve des versements au Trésor public des impôts et taxes qu'il a recouvrés.

Avant les versements au Trésor public, le receveur prend soin de retenir sur les pénalités recouvrées, la part revenant au personnel de la DGI.

5.4.2. Les procédures de proposition des créances irrécouvrables en non valeur

Ces procédures interviennent lorsque le receveur ne parvient pas à recouvrer les créances prises en charge et non expirées, après avoir épuisé les moyens de droit en sa possession, pour obtenir des contribuables, le paiement des impôts et taxes. Lorsqu'elle est prononcée, l'admission en non valeur décharge le receveur de sa responsabilité personnelle et pécuniaire, mais ne libère pas le redevable de sa dette, tant que l'impôt n'est pas prescrit.

- a. le receveur recense les cotes irrécouvrables, contribuable par contribuable;
- b. pour chaque contribuable, il doit prouver avoir épuisé les outils en sa possession sans obtenir le recouvrement des créances ;
- c. il monte un dossier assez motivé, avec les actes de procédure notifiés aux contribuables qu'il présente à la hiérarchie, qui à son tour le transmet à la Cour des comptes par voie hiérarchique. Il revient à la Cour d'apprécier et de se prononcer sur la demande d'admission en non valeur des créances qualifiées d'irrécouvrables par le receveur.

❖ Test général sur les procédures

Les procédures décrites précédemment doivent être testées afin de vérifier leur existence et permanence.

Le test a consisté à vérifier d'une part, qu'en matière de recouvrement, les procédures décrites existent réellement et qu'elles sont effectivement appliquées telles que décrites lors des entretiens. Le test est réalisé à l'aide d'un sondage qui a permis d'obtenir facilement des

informations sur une population de trente deux (32) dossiers, dont seize(16) dossiers d'enregistrement et 16 (seize) dossiers concernant l'action en recouvrement¹⁷

Il est cependant regrettable de constater que le service n'est pas en mesure de nous donner le nombre exact de dossier qu'il gère.

Tableau 8: Résultat du test d'existence et de permanence sur les procédures

| procédures | vérifications | Dossiers objet du test | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Accomplissement de la formalité d'enregistrement | Enregistrement des actes au secrétariat du receveur | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Double visa sur le bulletin de liquidation | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrôle a priori ou a posteriori des bases d'imposition | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Délai formalisé d'accomplissement de la formalité | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Analyse des actes | oui | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Sécurisation des cachets et tampons | oui | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

¹⁷ L'identification des dossiers objet du test ne peut être donnée. C'est ce qui explique l'attribution des numéros de 1 à 16 pour désigner lesdits dossiers.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|
| Prise en charge | Enregistrement des AMR dans le journal des prises en charges | oui | non | non | oui | oui | oui | non | (Soit 75% de non) |
| | Identification exacte du redevable | oui | oui | oui | non | non | non | non | oui | non | non | oui | oui | oui | non | non | non | Soit 56,25% de non |
| | Transmission de l'AMR au redevable dans les délais réglementaires | oui | oui | non | (Soit 87, % de non) |
| | Etablissement de PV pour les AMR non placés | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Création des comptes débiteurs en fichier électronique infalsifiable | Non (Soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | poursuites | Existence d'un tableau de bord de gestion des poursuites | Non (soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Classement des actes de poursuite dans le dossier | | non | non | non | non | non | non | oui | oui | oui | oui | non | non | non | non | non | oui | 68,75% de non |
| Respect des délais réglementaires de notification des différents actes de poursuite | | Non (soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enregistrement des paiements sur les comptes débiteurs suite aux poursuites | | oui | non | non | non | non | non | oui | oui | non | non | non | non | non | non | oui | oui | oui |
| Encaissement et Comptabilisation | Visa suite au rapprochement des moyens de paiement et leurs supports | Non (soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contrôle inopiné de la caisse | Non (soit 100% de non) | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| La décharge du receveur | Délai de reversement des recettes au trésor public | Non (soit 100% de non) |
| | Proposition des créances irrécouvrables en non valeur | Non (soit 100% de non) |
| | Mise en cause de la responsabilité personnelle et pécuniaire du receveur | Non (soit 100% de non) |

Source : nous même

A l'issue du test, nous constatons que souvent, les procédures ne fonctionnent pas telles que décrites. Au niveau des procédures d'accomplissement de la formalité d'enregistrement, sur notre échantillon, seuls les points de contrôle "analyse des actes" et "sécurisation des cachets et tampon" fonctionnent à 100%. Les autres points de contrôle comme "enregistrement des actes au secrétariat du receveur", "le double visa sur les bulletins de liquidation", "contrôle a priori ou a posteriori des bases d'imposition" et "délai formalisé d'accomplissement de la formalité" ne sont pas appliqués dans 100% des cas.

Concernant les prises en charge, dans 75% des cas, les AMR ne sont pas enregistrés dans le journal des prises en charge ; dans 56,25% des cas, les redevables ne sont pas identifiés avec exactitude ; dans 87% des cas, les AMR ne sont pas transmis dans les délais réglementaires aux redevables.

S'agissant des procédures de poursuite, dans 68,75% des cas, les différents actes de poursuites ne sont pas classés dans les dossiers et dans 100% des cas, ces actes ne sont pas notifiés dans les délais réglementaires.

Quant aux procédures relatives à la décharge du receveur, dans 100% des cas, les créances dites irrécouvrables ne sont proposées pour être admises en non valeur et la responsabilité personnelle et pécuniaire du receveur n'a jamais été mise en cause sans que l'on sache pourquoi.

Ces insuffisances sont sources de risques quant à la réalisation des opérations, la protection des actifs, la qualité et la fiabilité des systèmes d'information et de reporting, ainsi que le respect des lois et des règlements en vigueur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La description des procédures nous a édifié sur les risques de recouvrement. Il convient d'analyser les procédures opérationnelles d'exécution des tâches afin d'identifier les risques, les évaluer, les classer, et le répertorier sur une carte. C'est l'objet du chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre VI : Présentation de la cartographie des risques opérationnels de recouvrement à la RGE

A la lumière de la présentation de la RGE, on constate que celle-ci, comme toute organisation, n'est pas exempte de risques. Les procédures portent sur des activités sensibles qui sont sources de risques. Ils peuvent affecter, à des degrés divers, les objectifs, les ressources et l'image de la RGE.

Ces risques naissent de facteurs comme les procédures, les systèmes, les personnes ou autres événements extérieurs qui régissent la vie de l'entité et cela pose des préoccupations quant à la réalisation des objectifs de mobilisation efficiente de ressources financières.

Cependant, ces préoccupations peuvent trouver un début de solution à travers l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

La cartographie est cette démarche consistant, avant tout, à réfléchir à la manière dont on travail chaque jour, à prévoir le pire, à anticiper les événements et être prêt à affronter les défis d'un environnement soumis à des changements souvent complexes.

L'élaboration de la cartographie se fera à travers deux sections. La première permettra d'appréhender les risques en les identifiant, les analysant, les évaluant et les hiérarchisant. La seconde vise à formaliser ces risques sur une carte et à proposer un plan d'actions afin de contribuer à la maîtrise des opérations.

6.1. Identification des risques de recouvrement

L'identification des risques se fera relativement aux procédures opérationnelles décrites précédemment. Elle consiste à :

- décomposer les activités de la RGE en tâches élémentaires ;
- indiquer en face de chacune de ces tâches, quel est son objectif ;

- estimer en face de chaque tâche, les risques encourus¹⁸,
- rappeler, pour chaque risque, le dispositif de contrôle interne que l'on devrait, en bonne logique, trouver pour faire échec au risque identifié ;
- s'assurer pour chaque risque, de l'existence ou non d'un dispositif de contrôle interne
- etc.

Ces appréciations sont faites au moyen du tableau de risques ou tableau des forces et faiblesses apparentes.

6.1.1. Identification des risques d'accomplissement de la formalité d'enregistrement

Lors de l'accomplissement de la formalité d'enregistrement, des risques peuvent entacher l'exécution des activités. Ces risques sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9: Les risques des activités d'accomplissement de la formalité d'enregistrement

| Tâches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositif de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Réception des actes à enregistrer | Analyser les actes | <ul style="list-style-type: none"> . Méconnaissance de la nature juridique réelle de l'acte . Disparition d'un acte | <ul style="list-style-type: none"> - qualification erronée des actes - Préjudice au contribuable, perte d'image | <ul style="list-style-type: none"> - Analyse et contre analyse des actes - enregistrement des actes reçus pour la formalité au secrétariat du receveur | <ul style="list-style-type: none"> - non - non |
| Liquidation des droits | Déterminer l'impôt à payer | <ul style="list-style-type: none"> . Méconnaissance de la législation domaniale et fiscale . Collusion . Non application des pénalités et amendes | <ul style="list-style-type: none"> - Perception inexacte des droits - perte de recette - diminution du produit de la motivation des agents | <ul style="list-style-type: none"> - vulgarisation de la législation - sensibilisation - application automatique des amendes et pénalités de retard par le système informatique | <ul style="list-style-type: none"> - non - non - non |
| Etablissement du bulletin de liquidation | Prouver la détermination de l'impôt | <ul style="list-style-type: none"> . Erreur de liquidation | <ul style="list-style-type: none"> - contentieux | <ul style="list-style-type: none"> - visa de l'agent et du chef de section | <ul style="list-style-type: none"> - non |

¹⁸ Pour une tâche donnée, la liste exhaustive des risques serait impossible à dresser. Il s'agit plus modestement de rappeler les risques essentiels liés à la tâche.

| | | | | | |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Présentation du bulletin à la caisse | Effectuer le paiement des droits d'enregistrement | . collusion | - Compromission de recettes | - bulletin de liquidation informatisé | - non |
| Accomplissement de la formalité | Exécuter une obligation légale | . accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement . retard dans l'accomplissement de la formalité | - perte de ressources . préjudice au contribuable | - haute sécurisation des cachets et tampons . délais d'accomplissement de la formalité précis | - oui - non |
| Conservation d'un exemplaire des actes | - Prouver l'accomplissement de la formalité - Disposer d'informations importantes pour l'assiette et le contrôle de l'impôt | . subtilisation d'information . Mauvaise conservation des actes | - préjudice au contribuable, atteinte à la confidentialité - détérioration d'information | - accès aux actes limité à des agents habilités - coffres étanches et sécurisé | - oui - oui |
| Contrôle de la base d'imposition des droits | Appréhender la base réelle des droits | . Absence de contrôle de la base d'imposition . collusion | - Insuffisance dans les déclarations - compromission de recettes | - contrôle a priori ou a posteriori des bases d'imposition - sensibilisation | - non |

Source : nous même

6.1.2. Identification des risques de prise en charge

La prise en charge est une étape importante qui authentifie la créance du Trésor public, sa notification précède les actions en recouvrement au risque de les faire tomber pour vice de procédure.

Actuellement, un AMR peut être émis sans que le service d'assiette et la RGE sachent la localisation exacte du contribuable. Et lorsque cet AMR n'est pas réceptionné par le redevable qui en est destinataire, il est de coutume de ne pas prendre en charge les créances incriminées et de les réclamer auprès du redevable. En conséquence, certains AMR ne seront jamais placés ou le seront tardivement, privant ainsi l'Etat de ressources financières.

Les risques afférents au processus de prise en charge sont récapitulés dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Les risques des activités de prise en charge

| Tâches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositifs de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Etablissement et envoi des AMR à la RGE | Recouvrer les impositions | <ul style="list-style-type: none"> Identification erronée du redevable Retard de transmission de l'AMR à la RGE | <ul style="list-style-type: none"> imposition sans suite Retard dans le recouvrement des créances | <ul style="list-style-type: none"> correcte imposition identification exacte des redevables transmission diligente des AMR à la RGE | <ul style="list-style-type: none"> oui non non |
| transmission de l'AMR au redevable | Informé le redevable de la créance fiscale | <ul style="list-style-type: none"> Retard de transmission de l'AMR au redevable non transmission de l'AMR au redevable Perte d'AMR | <ul style="list-style-type: none"> Retard dans le recouvrement des créances Créance compromise | <ul style="list-style-type: none"> transmission diligente des AMR aux redevables dresser des PV relatifs aux AMR sans identification exacte | <ul style="list-style-type: none"> non non |
| La Prise en charge | <ul style="list-style-type: none"> authentifier la créance du Trésor public publier les privilèges du Trésor | <ul style="list-style-type: none"> Non prise en charge des AMR Retard dans la prise en charge des AMR | <ul style="list-style-type: none"> Créance compromise Retard dans le recouvrement des créances | <ul style="list-style-type: none"> application, qui après validation des AMR au niveau des services émetteurs, l'envoi directement dans le journal de prise en charge de la RGE | <ul style="list-style-type: none"> non |
| création du compte débiteur | suivre mieux les créances fiscales par redevable | <ul style="list-style-type: none"> Compte débiteur non créé Retard dans la création du compte débiteur | <ul style="list-style-type: none"> Créance compromise Retard de recouvrement | <ul style="list-style-type: none"> création automatique de compte pour chaque contribuable à partir du fichier NIF. Chaque AMR établi étant déversé en temps réel dans le compte | <ul style="list-style-type: none"> non |
| Gestion et suivi du compte | Réussir le recouvrement des créances | <ul style="list-style-type: none"> perte de dossier ou dossier détruit compte non fiable | <ul style="list-style-type: none"> Créance compromise Informations non exhaustives | <ul style="list-style-type: none"> rencontre périodique entre les services d'assiette et la RGE sur le reporting des comptes | <ul style="list-style-type: none"> non |

Source : nous même

6.1.3. Identification des risques de poursuites

On constate qu'en matière de poursuites, il manque de cohérence dans la conduite des activités. En effet, un aperçu sur la fréquence des relances montre que peu d'efforts sont déployés à l'endroit des comptes à solde élevé. Ce sont eux qui font moins de relance que les autres.

Par ailleurs, le déclenchement du recouvrement forcé se fait généralement beaucoup plus tard et bien après le délai de dix jours accordé par la réglementation. Ce faisant, plus le temps de réclamation des créances auprès des redevables est long, plus les chances de recouvrer ces créances sont réduites.

De même, il n'est pas rare de voir que pour certains dossiers, aucune action n'est engagée depuis la notification de l'AMR.

En outre, suite aux paiements effectués par les redevables, des dossiers ne sont pas mis à jour ou le sont bien plus tard ; de telle sorte que, des contribuables peuvent être poursuivis pour des créances qu'ils ont déjà soldées.

Les risques relatifs aux procédures de poursuites sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11: Les risques des activités de poursuites

| Tâches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositifs de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Examen et mise à jour des comptes débiteurs | Obtenir des comptes fiables | <ul style="list-style-type: none"> . Informations erronées . situation non exhaustive | <ul style="list-style-type: none"> - perte d'image - perte d'image | - application intégrée du système d'information de la RGE et mise à jour automatique des comptes à partir de la comptabilité | - non |
| Etablissement de la situation des redevables n'ayant pas réagi à la MD | Passer au stade du recouvrement forcé | <ul style="list-style-type: none"> . situation non exhaustive | <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'image, | - édition automatique à partir système d'information informatisé par simple requête | - non |

| | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Notification des actes de poursuite | Obtenir par des procédures de contrainte, le paiement des créances | <ul style="list-style-type: none"> . envoi hors délais d'actes de poursuites . non envoi des actes de poursuite | <ul style="list-style-type: none"> - Recouvrement tardif ou compromis - prescription de l'action en recouvrement | <ul style="list-style-type: none"> - édition automatique à partir système d'information informatisé par simple requête | - non |
| Conduite des poursuites | Utiliser efficacement les outils en vue d'obtenir le paiement des créances fiscales | <ul style="list-style-type: none"> . Non respect des procédures de recouvrement . Outils inadaptés de poursuite . absence d'indicateurs de mesure des performances . non engagement des poursuites . retard dans l'engagement des poursuites | <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'image, Contentieux - Inefficacité des actions - gestion opaque - absence de visibilité des actions - Prescription des créances - retard de recouvrement | <ul style="list-style-type: none"> - tableau de bord de gestion des poursuites | - non |

Source : nous même

6.1.4. Identification des risques d'encaissement et de comptabilisation des recettes

Les encaissements et comptabilisation des recettes se font à travers une application commandée à la société GAMMA INFORMATIQUE en l'an 2000, qui présente des insuffisances, sources de risques pour les opérations.

La qualité de cette application, sa fiabilité et son adéquation aux besoins du service attendent encore d'être évaluées. En plus, aucune enquête de satisfaction auprès des utilisateurs n'est encore effectuée.

C'est une application qui tombe régulièrement en panne entraînant des pertes d'informations et obligeant à des encaissements manuels qu'il faudra régulariser après. Cette application ne consolide pas les données de la comptabilité avec celles des sections Enregistrement et Restes à Recouvrer.

En effet, lorsqu'un débiteur effectue des règlements, son compte n'est pas crédité automatiquement. La caissière est obligée de remplir manuellement une fiche de recette qu'elle envoie à la section RAR, pour que le compte puisse être mis à jour après. Cela constitue une perte de temps et une source de risques.

Les risques d'encaissement et de comptabilisation des recettes sont répertoriés dans le tableau ci-après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 12 : Les risques des activités d'encaissement et de comptabilisation des recettes

| Taches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositifs de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Réception des déclarations | <ul style="list-style-type: none"> - Effectuer un contrôle formel - vérifier le montant de la créance à payer | <ul style="list-style-type: none"> . Omission de signer et de dater la déclaration . Absence de contrôle formel des déclarations reçues . postdate sur les déclarations reçues . mauvais accueil de contribuable | <ul style="list-style-type: none"> - contentieux - Informations non exhaustives - Non paiement des pénalités - perte d'image | <ul style="list-style-type: none"> - contrôle formel des informations mentionnées sur les déclarations, visa de l'agent ayant fait le contrôle | <ul style="list-style-type: none"> - oui |
| Réception des moyens de paiement | <ul style="list-style-type: none"> - procéder à l'encaissement | <ul style="list-style-type: none"> . Erreur de comptabilisation des moyens de paiement . détournement | <ul style="list-style-type: none"> - perte de temps - perte de recettes | <ul style="list-style-type: none"> - appareil de comptage - détecteurs de faux billets - sensibilisation | <ul style="list-style-type: none"> - non - oui |
| Saisie des informations relatives aux paiements sur le micro des guichetières | <ul style="list-style-type: none"> - enregistrer et comptabiliser des encaissements | <ul style="list-style-type: none"> . Erreur de saisie . modification frauduleuse des enregistrements comptables . Arrêt du système informatique des encaissements | <ul style="list-style-type: none"> - informations non fiables - malversation - interruption du travail | <ul style="list-style-type: none"> - système fiable et sécurisé | <ul style="list-style-type: none"> - non |
| Remise de quittance au contribuable | <ul style="list-style-type: none"> - Prouver les encaissements | <ul style="list-style-type: none"> . fausse quittance . collusion | <ul style="list-style-type: none"> - minoration de recettes | <ul style="list-style-type: none"> - utilisation de quittance infalsifiable | <ul style="list-style-type: none"> - oui |
| Remise des chèques, des déclarations et autres supports de paiement à la comptabilité | <ul style="list-style-type: none"> - Rapprocher les différents documents pour contrôle | <ul style="list-style-type: none"> . Retard de transmission de pièces comptables . perte de pièces comptables | <ul style="list-style-type: none"> - lenteur dans le travail - absence de fiabilité des informations comptables | <ul style="list-style-type: none"> - diligence dans la transmission des documents | <ul style="list-style-type: none"> - non |
| Arrêt de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer la situation des encaissements de la journée | <ul style="list-style-type: none"> . Erreur de comptabilisation . lourdeur de la gestion de la caisse . fraude | <ul style="list-style-type: none"> - perte de temps - inefficacité dans le travail - perte de recette | <ul style="list-style-type: none"> - machine de comptage - guichetières bien formées - contrôle inopiné de la caisse | <ul style="list-style-type: none"> - non - oui - non |

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Reversement des numéraires au receveur | Centraliser les recettes | . collusion | Perte de ressources | Contrôle inopiné | - non |
| Rapprochement des chèques aux déclarations supports | Vérifier une seconde foi, la concordance des informations sur les chèques et déclarations supports | . erreur . omission . absence de rapprochement | Informations non exhaustives | Visa de l'agent ayant effectué le rapprochement | - non |
| Vente et Saisie des produits de la vente des timbres et vignettes | Comptabiliser les produits de la vente de valeurs | . erreur de saisie . omission de comptabilisation . fraude sur la vente des valeurs | - informations non fiables - Per te de recettes | Existence de guichets spéciaux vente de valeur Séparation des taches de vente et de saisie des produits de la vente | - non - non |
| Remise des chèques et versement des produits de vente des vignettes et timbres au receveur | Centraliser les recettes | . collusion | - Perte de recettes | Contrôle inopiné des versements | - non |

Source : nous même

6.1.5. Identification des risques de reversement des recettes au Trésor public

Les dysfonctionnements relevés au niveau du système d'information comptable se répercutent nécessairement sur les encaissements, leur comptabilisation et reversements au Trésor public.

En plus, il n'existe pas une périodicité formalisée de reversement des impôts et taxes au Trésor Public.

Les risques relatifs au reversement des recettes au Trésor public se présentent comme suit.

Tableau 13 : Les risques des activités de reversement des recettes au trésor public

| Tâches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositifs de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Etablissement de la situation de la caisse | Vérifier la situation des encaissements | . Erreur de comptabilisation | - Perte de temps | Machine de comptage automatique | - non |
| Rapprochement entre les encaissements comptabilisés et les disponibilités en caisse | Détecter les anomalies et les écarts probables | . Non rapprochement des encaissements et des disponibilités | - persistance des écarts de caisse | Contrôle inopiné | |
| Remise des recettes à un agent pour versement | Reversement des recettes encaissées au Trésor public | . Malversation - retard dans la transmission des fonds au Trésor public | - perte de recettes - tension de trésorerie pour le Trésor public - détournement | - sensibilisation - délais précis de reversement des recettes au trésor public | - non |

Source : nous même

6.1.6. Identification des risques de proposition des créances irrécouvrables en non valeur

Depuis la création de la RGE, on constate une insuffisance dans la gestion des créances.

En effet, certaines sont prescrites parce que des actions adéquates n'ont pas été engagées à la bonne période, d'autres sont devenues irrécouvrables sans que l'admission en non valeur soit envisagée, alors même que la responsabilité personnelle et pécuniaire du receveur n'est pas levée.

Les risques y afférents sont exposés dans le tableau ci-après.

Tableau 14: Les risques des activités de proposition des créances irrécouvrables en non valeur

| tâches | objectifs | Risques opérationnels | Impacts opérationnels | Dispositifs de maîtrise | Dispositif maîtrisé |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Identification des créances irrécouvrables | - Préparer les admissions en non valeur | . faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable | - compromission des créances du Trésor public | - rencontres périodiques formalisées entre la RGE et ses services d'assiette et de contrôle de rattachement sur les RAR | - non |
| Etablissement de la situation des créances irrécouvrables compte par compte | - Obtenir un bilan exhaustif des créances irrécouvrables | . information Non exhaustive . collusion | - Image non fidèle des comptes débiteurs - perte de créance | - Système informatisé fiable de gestion des comptes - sensibilisation | - non - non |
| Envoi de la situation à la cour des comptes | Proposer les créances irrécouvrables en non valeur | . retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes . non transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | - retard pour l'admission en non valeur - image non fidèle du portefeuille du receveur | - Délais de transmission précis | - non |

Source : nous même

6.2. Evaluation des risques et des dispositifs de contrôle

Lorsque les risques sont identifiés, il est nécessaire de les évaluer et d'apprécier les dispositifs de contrôle interne mis en place pour leur couverture.

Dans le cas de cette étude, l'évaluation qualitative qui est une démarche aléatoire et approximative sera retenue pour évaluer les risques et la qualité du contrôle interne.

L'évaluation résulte, comme nous l'avons dit au niveau de la revue de littérature, d'une combinaison de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance

La probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle en place. Plus la qualité du dispositif est élevée, moindre est la fréquence de réalisation du risque et inversement.

L'appréciation du dispositif¹⁹ de maîtrise des risques tient compte de l'environnement (son potentiel d'opportunités et de menaces), des pratiques managériales et organisationnelles de l'entité, à savoir l'optimisation des opérations, la sécurité des valeurs, la fiabilité des informations produites, la rapidité d'exécution des tâches, etc.

Tableau 15 : Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation

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

Source : nous même

¹⁹ L'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle est faite à travers le test général d'existence et de permanence et les questionnaires de contrôle interne

La probabilité de survenance et la qualité du dispositif sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité

| Risques | Qualité du dispositif de contrôle | | Probabilité d'occurrence | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------|-------------|
| | Cote | Qualité | Cote | probabilité |
| 1. Identification erronée du redevable | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 2. Retard de transmission de l'AMR à la RGE | 3 | Passable | 3 | moyenne |
| 3. Retard de transmission de l'AMR au redevable | 2 | insuffisante | 4 | Forte |
| 4. non transmission de l'AMR au redevable | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 5. Perte d'AMR | 5 | appropriée | 1 | Faible |
| 6. Non prise en charge des AMR | 3 | passable | 3 | Moyenne |
| 7. Retard dans la prise en charge des AMR | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 8. Compte débiteur non créé | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 9. Retard dans la création du compte débiteur | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 10. perte de dossier ou dossier détruit | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 11. compte non fiable | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 12. Informations erronées | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 13. situation non exhaustive | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 14. envoi hors délais d'acte de poursuites | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 15. non envoi d'acte de poursuite | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 16. Non respect des procédures de recouvrement | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 17. Outils de poursuites inadaptés | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 18. absence d'indicateur de mesures des performances | 1 | Inexistante | 5 | Extrême |
| 19. non engagement des poursuites | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 20. retard dans l'engagement des poursuites | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 21. Omission de signer et de dater la déclaration | 5 | Appropriée | 1 | Faible |
| 22. Absence de contrôle formel des déclarations reçues | 5 | Appropriée | 1 | Faible |
| 23. postdate sur les déclarations reçues | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 24. mauvais accueil de contribuable | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 25. Erreur de comptabilisation des moyens de paiement | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 26. détournement | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 27. Erreur de saisie | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|---|---------|
| 28. modification frauduleuse des enregistrements comptables | 2 | Insuffisante | 4 | Forte |
| 29. Arrêt du système informatique des encaissements | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 30. fausse quittance | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 31. collusion | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 32. Retard de transmission des pièces comptables à la comptabilité | 5 | Appropriée | 1 | Faible |
| 33. perte de pièces comptables | 5 | Appropriée | 1 | Faible |
| 34. lourdeur de la gestion de la caisse | 4 | Appropriée | 2 | Modérée |
| 35. absence de rapprochement | 4 | Appropriée | 2 | Modérée |
| 36. omission de comptabilisation | 4 | appropriée | 2 | Modérée |
| 37. fraude sur les ventes de valeur | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 38. Méconnaissance de la nature juridique réelle d'un acte | 4 | acceptable | 2 | Modérée |
| 39. Disparition d'un acte | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 40. Méconnaissance de la législation domaniale | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 41. Non application des pénalités et amendes | 2 | insuffisante | 4 | Forte |
| 42. Erreur de liquidation | 4 | acceptable | 2 | Modérée |
| 43. accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 44. retard dans l'accomplissement de la formalité | 4 | acceptable | 2 | Modérée |
| 45. subtilisation d'information | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 46. Mauvaise conservation des actes | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 47. Absence de contrôle de la base d'imposition | 2 | insuffisante | 4 | Forte |
| 48. Non rapprochement des encaissements et des disponibilités | 4 | Acceptable | 2 | Modérée |
| 49. Malversation | 3 | passable | 3 | Moyenne |
| 50. retard dans la transmission des fonds au Trésor public | 2 | insuffisante | 4 | Forte |
| 51. faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 52. information Non exhaustive | 3 | Passable | 3 | Moyenne |
| 53. retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | 1 | Inexistante | 5 | Extrême |
| 54. non transmission de créances irrécouvrables a la cour des comptes | 1 | Inexistante | 5 | extrême |

Source : nous même

6.2.2. Evaluation de l'impact du risque

Comme pour l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques, La cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative.

Tableau 17 : Echelle d'évaluation de l'impact du risque

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

Source : nous même

Les différents impacts potentiels des risques sur les objectifs du recouvrement sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 18 : Evaluation de l'impact des risques

| Risques | Cotes | impacts | Conséquences potentielles |
|-------------------------------------------------|-------|----------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Identification erronée du redevable | 4 | Majeur | Soustraction de contribuable au paiement de l'impôt |
| 2. Retard de transmission de l'AMR à la RGE | 4 | Majeur | Retard dans le recouvrement des créances |
| 3. Retard de transmission de l'AMR au redevable | 4 | Majeur | Prorogation des délais de recouvrement |
| 4. non transmission de l'AMR au redevable | 5 | Catastrophique | Contribuable non informé de ses dettes fiscales |
| 5. Perte d'AMR | 5 | Catastrophique | Créances compromises |
| 6. Non prise en charge des AMR | 5 | Catastrophique | Créances fiscales non authentifiées |
| 7. Retard dans la prise en charge des AMR | 4 | Majeur | Authentification tardive des créances |
| 8. Compte débiteur non créé | 4 | Majeur | Suivi individuel des redevables impossible |

| | | | |
|------------------------------------------------------|---|----------------|------------------------------------------|
| 9. Retard dans la création du compte débiteur | 3 | Modéré | Information indisponible en temps voulu |
| 10. perte de dossier ou dossier détruit | 4 | Majeur | Perte de ressources financières |
| 11. compte non fiable | 4 | Majeur | Informations non exhaustives |
| 12. Informations erronées | 3 | Modéré | Perte d'image |
| 13. situation non exhaustive | 3 | Modéré | Perte d'image |
| 14. envoi hors délais d'acte de poursuites | 4 | Majeur | Retard de recouvrement des créances |
| 15. non envoi d'acte de poursuite | 5 | Catastrophique | Prescription de l'action en recouvrement |
| 16. Non respect des procédures de recouvrement | 4 | Majeur | contentieux |
| 17. Outils de poursuites inadaptés | 4 | Majeur | Perte de créances |
| 18. absence d'indicateur de mesures des performances | 5 | Catastrophique | Gestion opaque des restes à recouvrer |
| | 5 | Catastrophique | Prescription de créance |

6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance

La probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle en place. Plus la qualité du dispositif est élevée, moindre est la fréquence de réalisation du risque et inversement.

L'appréciation du dispositif¹⁹ de maîtrise des risques tient compte de l'environnement (son potentiel d'opportunités et de menaces), des pratiques managériales et organisationnelles de l'entité, à savoir l'optimisation des opérations, la sécurité des valeurs, la fiabilité des informations produites, la rapidité d'exécution des tâches, etc.

Tableau 15 : Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation

| Qualité du dispositif | | | Evaluation de la probabilité | | |
|-----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Cote | Catégorie | Description | Cote | Catégorie | Description |
| 1 | inexistante | Il n'existe pas de mesure de contrôle | 5 | Extrême | Environnement extrêmement vulnérable, cela arrivera sûrement à court ou moyen terme. |
| 2 | Insuffisante | Il existe des mesures de contrôle, mais elles présentent des insuffisances de conception et/ou d'application qu'il faut revoir dans le très court terme | 4 | Forte | Forte chance que le risque se produise, cela arrivera certainement un jour ou l'autre. |
| 3 | Passable | Il existe des mesures de contrôle, de conception et d'application moyenne à revoir dans le moyen et long terme | 3 | Moyenne | possibilité que le risque se produise |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---|----------------|----------------------------------------------|
| 43. accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement | 5 | Catastrophique | Perte de ressources financières |
| 44. retard dans l'accomplissement de la formalité | 3 | modéré | Préjudice au contribuable |
| 45. subtilisation d'information | 3 | Modéré | Atteinte à la confidentialité |
| 46. Mauvaise conservation des actes | 3 | Modéré | Détérioration d'information |
| 47. Absence de contrôle de la base d'imposition | 4 | Majeur | Insuffisance dans les déclarations |
| 48. Non rapprochement des encaissements et des disponibilités | 3 | Modéré | Persistance des écarts de caisse |
| 49. Malversation | 4 | Majeur | Perte de ressources |
| 50. retard dans la transmission des fonds au Trésor public | 4 | Majeur | Tension de trésorerie |
| 51. faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable | 4 | Majeur | Compromission des créances du trésor |
| 52. information Non exhaustive | 4 | Majeur | Information de gestion non fiable |
| 53. retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | 3 | Modéré | Admission en non valeur retardée |
| 54. non transmission de créances irrécouvrables à la cour des comptes | 4 | Majeur | image non fidèle du portefeuille du receveur |

Source : nous même

6.3. Hiérarchisation des risques de recouvrement

La hiérarchisation des risques constitue une étape intermédiaire entre les évaluations et l'établissement de la matrice. Dans une organisation les ressources étant contingentées et les risques infinis, il n'est pas possible de tout mettre sous contrôle. C'est pourquoi, il est important de déterminer des priorités de contrôle en fonction des niveaux d'occurrence et d'impact des risques.

6.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence.

Le classement des risques selon la probabilité d'occurrence est faite de manière décroissante. Les risques sont présentés de la probabilité « Extrême » à « Faible » dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

| Risques | Probabilité d'occurrence | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| | Cote | probabilité |
| 18. absence d'indicateur de mesures des performances | 5 | Extrême |
| 53. retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | 5 | extrême |
| 54. non transmission de créances irrécouvrables a la cour des comptes | 5 | extrême |
| 3. Retard de transmission de l'AMR au redevable | 4 | Forte |
| 4. non transmission de l'AMR au redevable | 4 | Forte |
| 7. Retard dans la prise en charge des AMR | 4 | Forte |
| 10. perte de dossier ou dossier détruit | 4 | Forte |
| 11. compte non fiable | 4 | Forte |
| 14. envoi hors délais d'acte de poursuites | 4 | Forte |
| 15. non envoi d'acte de poursuite | 4 | Forte |
| 16. Non respect des procédures de recouvrement | 4 | Forte |
| 20. retard dans l'engagement des poursuites | 4 | Forte |
| 28. modification frauduleuse des enregistrements comptables | 4 | Forte |
| 41. Non application des pénalités et amendes | 4 | Forte |
| 47. Absence de contrôle de la base d'imposition | 4 | Forte |
| 50. retard dans la transmission des fonds au Trésor public | 4 | Forte |
| 1. Identification erronée du redevable | 3 | Moyenne |
| 2. Retard de transmission de l'AMR à la RGE | 3 | moyenne |
| 6. Non prise en charge des AMR | 3 | Moyenne |
| 8. Compte débiteur non créé | 3 | Moyenne |
| 9. Retard dans la création du compte débiteur | 3 | Moyenne |
| 12. Informations erronées | 3 | Moyenne |
| 13. situation non exhaustive | 3 | Moyenne |
| 17. Outils de poursuites inadaptés | 3 | Moyenne |
| 19. non engagement des poursuites | 3 | moyenne |
| 23. postdate sur les déclarations reçues | 3 | Moyenne |
| 24. mauvais accueil de contribuable | 3 | Moyenne |
| 26. détournement | 3 | Moyenne |
| 29. Arrêt du système informatique des encaissements | 3 | Moyenne |
| 31. collusion | 3 | Moyenne |
| 37. fraude sur les ventes de valeur | 3 | Moyenne |
| 43. accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement | 3 | Moyenne |
| 49. Malversation | 3 | Moyenne |
| 51. faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable | 3 | Moyenne |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------|---|---------|
| 52. information Non exhaustive | 3 | Moyenne |
| 25. Erreur de comptabilisation des moyens de paiement | 2 | Modérée |
| 27. Erreur de saisie | 2 | Modérée |
| 30. fausse quittance | 2 | Modérée |
| 34. lourdeur de la gestion de la caisse | 2 | Modérée |
| 35. absence de rapprochement | 2 | Modérée |
| 36. omission de comptabilisation | 2 | Modérée |
| 38. Méconnaissance de la nature juridique réelle d'un acte | 2 | Modérée |
| 39. Disparition d'un acte | 2 | Modérée |
| 40. Méconnaissance de la législation domaniale et fiscale | 2 | Modérée |
| 42. Erreur de liquidation | 2 | Modérée |
| 44. retard dans l'accomplissement de la formalité | 2 | Modérée |
| 45. subtilisation d'information | 2 | Modérée |
| 46. Mauvaise conservation des actes | 2 | modérée |
| 48. Non rapprochement des encaissements et des disponibilités | 2 | Modérée |
| 5. Perte d'AMR | 1 | Faible |
| 21. Omission de signer et de dater la déclaration | 1 | Faible |
| 22. Absence de contrôle formel des déclarations reçues | 1 | Faible |
| 32. Retard de transmission des pièces comptables à la comptabilité | 1 | Faible |
| 33. perte de pièces comptables | 1 | Faible |

Source : nous même

6.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

La hiérarchisation des risques selon leurs impacts est faite également de manière décroissante dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

| risques | Cote | Impact |
|-------------------------------------------|------|----------------|
| 4. non transmission de l'AMR au redevable | 5 | Catastrophique |
| 5. Perte d'AMR | 5 | Catastrophique |
| 6. Non prise en charge des AMR | 5 | Catastrophique |
| 15. non envoi d'acte de poursuite | 5 | Catastrophique |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---|----------------|
| 18. absence d'indicateur de mesures des performances | 5 | Catastrophique |
| 19. non engagement des poursuites | 5 | Catastrophique |
| 26. détournement | 5 | Catastrophique |
| 28. modification frauduleuse des enregistrements comptables | 5 | Catastrophique |
| 37. fraude sur les ventes de valeur | 5 | Catastrophique |
| 43. accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement | 5 | Catastrophique |
| 1. Identification erronée du redevable | 4 | Majeur |
| 2. Retard de transmission de l'AMR à la RGE | 4 | Majeur |
| 3. Retard de transmission de l'AMR au redevable | 4 | Majeur |
| 7. Retard dans la prise en charge des AMR | 4 | Majeur |
| 8. Compte débiteur non créé | 4 | Majeur |
| 10. perte de dossier ou dossier détruit | 4 | Majeur |
| 11. compte non fiable | 4 | Majeur |
| 14. envoi hors délais d'acte de poursuites | 4 | Majeur |
| 16. Non respect des procédures de recouvrement | 4 | Majeur |
| 17. Outils de poursuites inadaptés | 4 | Majeur |
| 20. retard dans l'engagement des poursuites | 4 | Majeur |
| 23. postdate sur les déclarations reçues | 4 | Majeur |
| 24. mauvais accueil de contribuable | 4 | Majeur |
| 25. Erreur de comptabilisation des moyens de paiement | 4 | Majeur |
| 29. Arrêt du système informatique des encaissements | 4 | Majeur |
| 30. fausse quittance | 4 | Majeur |
| 31. collusion | 4 | Majeur |
| 36. omission de comptabilisation | 4 | Majeur |
| 38. Méconnaissance de la nature juridique réelle d'un acte | 4 | Majeur |
| 40. Méconnaissance de la législation domaniale et fiscale | 4 | majeur |
| 41. Non application des pénalités et amendes | 4 | Majeur |
| 47. Absence de contrôle de la base d'imposition | 4 | Majeur |
| 49. Malversation | 4 | Majeur |
| 50. retard dans la transmission des fonds au Trésor public | 4 | Majeur |
| 51. faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable | 4 | Majeur |
| 52. information Non exhaustive | 4 | Majeur |
| 54. non transmission de créances irrécouvrables à la cour des comptes | 4 | Majeur |
| 9. Retard dans la création du compte débiteur | 3 | Modéré |
| 12. Informations erronées | 3 | Modéré |
| 13. situation non exhaustive | 3 | Modéré |
| 34. lourdeur de la gestion de la caisse | 3 | modéré |
| 44. retard dans l'accomplissement de la formalité | 3 | modéré |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---|--------|
| 45. subtilisation d'information | 3 | Modéré |
| 46. Mauvaise conservation des actes | 3 | Modéré |
| 48. Non rapprochement des encaissements et des disponibilités | 3 | Modéré |
| 53. retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | 3 | Modéré |
| 21. Omission de signer et de dater la déclaration | 2 | Mineur |
| 22. Absence de contrôle formel des déclarations reçues | 2 | Mineur |
| 27. Erreur de saisie | 2 | Mineur |
| 32. Retard de transmission des pièces comptables à la comptabilité | 2 | Mineur |
| 33. perte de pièces comptables | 2 | Mineur |
| 35. absence de rapprochement | 2 | Mineur |
| 39. Disparition d'un acte | 2 | Mineur |
| 42. Erreur de liquidation | 2 | Mineur |

Source : nous même

6.4. Actions

A ce niveau, il s'agit de présenter la matrice des risques de recouvrement et d'établir des plans d'actions afin d'améliorer la maîtrise des risques liés au recouvrement à la RGE.

6.4.1. Présentation et analyse de la matrice

Les risques de recouvrement, une fois identifiés, évalués et classés, doivent être répertoriés sur un plan qui offre au management une image synthétique des activités de recouvrement et leurs risques associés.

Figure 9: Matrice des risques

| | | | | | | | | | | |
|----------|--------------|--------|--------|--------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Impact ↑ | Insignifiant | Mineur | Modéré | Majeur | Catastrophique | <p>5. Perte d'AMR</p> | <p>6. Non prise en charge des AMR</p> <p>19. Non engagement des poursuites</p> <p>26. Détournement</p> <p>37. Fraude sur les ventes de valeurs</p> <p>43. Accomplissement fictif de la formalité d'enregistrement</p> | <p>4 non transmission de l'AMR au redevable</p> <p>15. Non envoi d'acte de poursuite</p> <p>28. modification frauduleuse des enregistrements comptables</p> | <p>18. Absence d'indicateurs de mesure des performances</p> | |
| | | | | | | <p>25. Erreur de comptabilisation des moyens de paiement</p> <p>30. Fausse quittance</p> <p>36. Omission de comptabilisation</p> <p>38. Méconnaissance de la nature juridique réelle d'un acte</p> <p>40. Méconnaissance de la législation domaniale et fiscale</p> | <p>1. Identification erronée du redevable</p> <p>2. Retard de transmission de l'AMR à la RGE</p> <p>8. Compte débiteur non créé</p> <p>17. Outils de poursuites inadaptés</p> <p>23. Postdate sur les déclarations reçues</p> <p>24. Mauvais accueil de contribuable</p> <p>29. Arrêt du système informatique des encaissements</p> <p>31. Collusion</p> <p>49. Malversation</p> <p>51. Faire passer une créance recouvrable en créance irrécouvrable</p> <p>52. Information Non exhaustive</p> | <p>3. Retard de transmission de l'AMR au redevable</p> <p>7. Retard dans la prise en charge des AMR</p> <p>10. perte de dossier ou dossier détruit</p> <p>11. compte non fiable</p> <p>14. Envoi hors délais d'acte de poursuites</p> <p>16. Non respect des procédures de recouvrement</p> <p>20. Retard dans l'engagement des poursuites</p> <p>41. Non application des pénalités et amendes</p> <p>47. Absence de contrôle de la base d'imposition</p> <p>50. Retard dans la transmission des fonds au Trésor public</p> | <p>54. non transmission des créances irrécouvrables à la Cour des comptes</p> | |
| | | | | | | <p>34. Lourdeur de la gestion de la caisse</p> <p>44. Retard dans l'accomplissement de la formalité</p> <p>45. Subtilisation d'information</p> <p>48. Non rapprochement des encaissements et des disponibilités</p> <p>46. Mauvaise conservation des actes</p> | <p>9. Retard dans la création du compte débiteur</p> <p>12. Informations erronées</p> <p>13. Situation non exhaustive</p> | | <p>53. Retard de transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes</p> | |
| | | | | | | <p>21. Omission de signer et de dater la déclaration</p> <p>22. Absence de contrôle formel des déclarations reçues</p> <p>32. Retard de transmission des pièces comptables à la comptabilité</p> <p>33...Perte de pièces comptables</p> | <p>27. Erreur de saisie</p> <p>35. Absence de rapprochement</p> <p>39. Disparition d'un acte</p> <p>42. Erreur de liquidation</p> | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Faible/ Appropriée | Modérée / Acceptable | Moyenne / passable | Forte / Insuffisante | Extrême / inexistante |

La matrice est subdivisée en quatre zones de vulnérabilité qui reprend les critères de gravité et de fréquence. Elle constitue une boussole pour aider avec plus de visibilité le management dans les efforts de conception et de mise en oeuvre des contrôles.

A la probabilité de réalisation du risque, nous avons adjoint la qualité du dispositif de contrôle.

- **La zone 1** de couleur rouge caractérisée par un niveau de risques “élevé” et une qualité des mesures de contrôle “passable”, “insuffisante” ou “inexistante” porte sur des risques inacceptables nécessitant des actions urgentes du management pour renforcer les dispositifs.

- **La zone 2** de couleur orange est aussi caractérisée par un niveau de risque “ élevé”, avec cependant des mesures de contrôle appropriées ou acceptables. Du fait de l’impact élevé de ces risques en cas de réalisation, la nécessité de leur suivi régulier s’impose à travers des plans de protection à court terme.

- **La zone 3** de couleur jaune porte sur des risques “faibles” avec des mesures de contrôle de qualité “ passable à inexistante”. Ces risques peuvent être considérés comme acceptables et il revient aux dirigeants de décider de l’opportunité et de la rentabilité de prendre de nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes pour les atténuer.

- **La zone 4** de couleur jaune clair regroupe les risques “faibles” et des mesures de contrôle “adéquates”. Ces risques moins préoccupants, demandent néanmoins à être revus sur une base régulière. Ils pourraient être acceptés dans un premier temps et des actions de prévention et de protection à long terme peuvent être envisagées.

6.4.2. Recommandations

Après avoir répertorié les risques sur une carte, nous formulons des recommandations visant une amélioration des contrôles et une diffusion de la culture du risque au sein de la RGE.

✚ Recommandation relative aux encaissements et à la gestion des comptes débiteurs

Au regard des insuffisances relevées, il est souhaitable que la RGE soit dotée, dans les meilleurs délais, d'un logiciel fiable de gestion des encaissements et des comptes des redevables.

Il s'agira de créer au niveau de la RGE un compte sécurisé pour chacun des redevables. Ainsi, les impôts pris en charge viendront automatiquement débiter le compte et les paiements éventuels le créditeront en toute transparence.

Cela aura l'avantage d'une part, de savoir en temps réel pour chaque contribuable, les impôts pris en charge dont il demeure redevable, les recouvrements sur prise en charge, les RAR et d'autre part, de constituer une base solide pour les relances et actions en recouvrement.

✚ Recommandations relatives au système d'information informatisé.

La qualité du système d'information de la RGE est fonction des informations d'assiette et de liquidation qui lui viennent des divisions de la DGE et d'une informatique de gestion pouvant consolider l'assiette et le recouvrement. Par ce mécanisme, chaque AMR établi et validé par les structures d'assiette et de contrôle sera automatiquement transmis et pris en charge par la RGE. Aussi, aux différentes dates d'échéance, la machine éditera les différents actes de poursuite qui seront ensuite transmis aux redevables concernés et la RGE n'aura qu'à suivre le recouvrement.

Pour couronner ces initiatives de succès, des rencontres périodiques formalisées se tiendront entre le receveur, le Directeur des Grandes Entreprises, les chefs de Division et de Brigade, afin de faire l'état d'avancement de la situation des AMR.

Les différents acteurs auront de ce fait, une vision commune et transparente des AMR pris en charge et des actions en recouvrement initiées afin d'harmoniser les actions qui sont une chaîne de valeurs.

En effet, nous insistons sur le système d'information informatisé parce qu'il est à la fois :

- ✓ infrastructure et support des autres activités et fonctions de la RGE. Sa vulnérabilité, perturbation ou indisponibilité peuvent pénaliser le fonctionnement opérationnel de tout ou partie de ces activités ;

- ✓ porteur de situations inédites associées aux innovations technologiques et à sa combinaison aux dispositifs existants. A ce titre, sa stabilité technologique et technique nécessaire à la fiabilité de son fonctionnement, est une conquête de plus en plus délicate et éphémère ;
- ✓ directement producteur de valeur, notamment via son intégration aux activités de la RGE et des Divisions.

✚ Recommandations relatives à l'organisation de la RGE

La RGE gagnerait en formalisant les procédures d'exécution des tâches dans un manuel et les diffuser pour que le personnel en soit imprégné.

Par ailleurs, la création de fiches de poste pour les différents postes de travail à la RGE permettrait à chaque agent d'avoir une visibilité de son travail et comment celui-ci s'intègre à ceux des autres agents pour contribuer efficacement à la réalisation des objectifs du recouvrement.

Concernant les guichets de la RGE qui sont fabriqués en planche, on pourrait les améliorer et les sécuriser en s'inspirant des guichets généralement en usage dans les banques.

6.4.3. Etablissement d'un plan d'actions de maîtrise des risques

Une fois les risques connus à travers leur fréquence et impact, il est indiqué d'envisager des actions afin de ramener les risques résiduels inacceptables à un seuil cible en améliorant la qualité des dispositifs de contrôle.

Nous proposons ci-dessous, un plan d'actions pour certains risques pour lesquels l'occurrence et l'impact sont élevés et pour lesquels la qualité des dispositifs de maîtrise présente des insuffisances.

Tableau 1: Proposition d'un plan d'actions

| Risques opérationnels | Mesures à prendre | Moyens | Indicateurs de succès | délais | Responsabilités |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. non transmission de l'AMR aux redevables | Fixer un délai précis de transmission des AMR aux redevables | Manuel de procédure, mesures réglementaires | Rencontre périodiques entre les agents de la RGE, le DGE et les responsables des cellules | 7 jours | Chef de division + DGE + receveur des GE |
| 15. non envoi de l'acte de poursuites | Transmission diligente des actes de poursuites | Manuel de procédure | Enquêtes périodiques | 2 jours | Chef de division + DGE + R GE |
| 18. absence d'indicateurs de mesure des performances | Choisir des indicateurs de mesure des performances de l'action en recouvrement | Tableau de bord | réalisation | 7jours | R GE |
| 1. identification erronée du redevable | - accéder en mode consultation aux informations de la base de données du service immatriculation des contribuables - revoir la qualité des activités du service de l'immatriculation des contribuables | - connection à la base de données immatriculation des contribuables - recueillir le maximum d'information sur les contribuables lors de l'attribution du NIF | réalisation | 15jours | DGE+RGE+chef de l'informatique + chef du service de l'immatriculation des contribuables |
| 10. perte de dossier ou dossier détruit | Sécurisation des dossiers | Limiter l'accès aux dossiers à des personnes autorisées | réalisation | immédiatement | RGE +DGE |
| 11. compte non fiable | Mise à jour automatique des comptes débiteurs | Consolider les données relatives à la gestion des encaissements et des comptes débiteurs par un logiciel adapté | Réalisation effective | 30 jours | DGI DGI+chef service informatique + DGE + RGE |
| 20. retard dans l'engagement des poursuites | Edition automatique des actes de poursuite | Logiciel adapté | Réalisation effective | 15 jour | |
| 41. non application des pénalités et amendes | Comptabiliser systématiquement les pénalités éventuelles lors des encaissements hors délai | logiciel adapté, mesures réglementaires | réalisation | Immédiatement | RGE + DGE |
| 24. mauvais accueil de contribuable | Sensibilisation des agents | Formation du personnel | Sondages périodiques | Immédiatement | RGE + DGE |
| 29. arrêt du système informatique des encaissements | Fiabiliser et sécuriser les encaissements | Logiciel informatique adapté et commandé en respect des normes | Prestataires identifiés | 30 jours | DGI |

| | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------------------------------|
| | | professionnelles | | | |
| 31. collusion | Sensibilisation | Formation des agents | Réalisation effective | 7 jours | Chef service relations publiques |
| 50. retard dans la transmission des fonds au Trésor public | Verser quotidiennement les recettes au Trésor public | Mesures réglementaires, manuel de procédure | Application effective | 2 jours | DGE+ RGE |
| 47. absence de contrôle des bases d'imposition | Contrôler, au moins a posteriori, toutes les bases d'imposition | Créer une cellule contrôle au niveau du service enregistrement de la RGE | Application effective | 30 jours | DGI |
| 54. non transmission des créances irrécouvrables à la cour des comptes | Mise en œuvre de la responsabilité personnelle et pécuniaire du receveur | Manuel de procédure, | Réalisation | 30 jours | DGI |
| 28. modification frauduleuse des enregistrements comptables | Fiabiliser et sécuriser les enregistrements comptables | Logiciel adapté | Réalisation | 30 jours | Chef service informatique |

Source : nous même

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie nous a permis de mettre en pratique les enseignements exposés lors de la revue de littérature. Nous avons présenté la RGE et analysé les activités du recouvrement afin de mettre en exergue les risques opérationnels et d'établir leur matrice.

Cette dernière pourrait servir de base de réflexion et faire prendre conscience au management des vulnérabilités du système pouvant affecter l'atteinte des objectifs de la RGE. Elle servira également, face aux risques ainsi identifiés, de définir des stratégies susceptibles d'être employées pour les réduire.

CONCLUSION GENERALE

En matière gestion des organisations, le manque de vigilance, d'anticipation et de sens des responsabilités est de plus en plus moins accepté. C'est pourquoi, les dirigeants sont préoccupés par les risques auxquels les entreprises sont confrontées, car craignant de voir leur responsabilité personnelle engagée. Aussi, envisagent-ils des dispositifs de bonnes pratiques de contrôle et de prévention capables de leur donner une assurance raisonnable quant à la protection des activités et la continuité de l'entreprise. D'où l'utilité d'intégrer la gestion des risques opérationnels, entre autres, aux processus de la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise.

Raison pour laquelle, la démarche qui vise à formaliser les risques sur une carte, à prendre en compte cette évaluation dans l'appréciation des performances des activités et à mettre en place des actions de traitement, contribuera à la création de valeur pour la RGE.

La cartographie des risques se situe aussi bien dans une perspective stratégique axée sur les résultats que dans une perspective de contrôle. Aussi, elle doit être vue comme une véritable démarche de management permettant au gestionnaire de faire face aux incertitudes de l'environnement et de choisir la meilleure ligne de conduite dans l'exercice du service public. Elle permet également le recours à un risque contrôlé qui favorise la responsabilisation, l'expérimentation et l'innovation chez le gestionnaire, et de passer moins de temps à "éteindre les incendies".

Par ailleurs, elle pourrait contribuer à mobiliser l'ensemble des acteurs sur un plan d'actions afin d'améliorer la gestion des risques. Pour cela, La communication entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les services est un gage de gestion de risques efficace.

Par conséquent, il est nécessaire d'amener le personnel à prendre conscience des risques liés aux tâches qu'il accomplit et à les gérer. Dans ce cadre, tous les agents ont un rôle à jouer dans le contrôle interne de la RGE

La cartographie est une image à un instant donné des vulnérabilités du recouvrement. Elle a l'avantage de constituer une première base de connaissance sur les risques et leur modalité de gestion. C'est pourquoi, elle doit faire l'objet d'une mise à jour régulière.

Toutefois, il sera impossible de supprimer tous les risques à venir liés au recouvrement à la RGE. Car il est difficile d'écarter la possibilité d'une décision mal évaluée, d'une erreur humaine, d'une mise en échec délibérée des contrôles ou de circonstances imprévues. Par contre, ce qui est important est d'en réduire la probabilité d'apparition et s'ils se produisent, les impacts, autant que faire se peut.

Enfin, le management possède-t-il les informations nécessaires et l'autorité suffisante pour exercer et maîtriser le système de contrôle interne de la RGE ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue française d'audit interne*, (n°162), P. 31-33.
2. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, *Revue française d'audit interne*, (n°161) : P. 10-12.
3. BAPST, Pierre-Alexandre (2003), Qu'est ce que le risk management ?
www.acors.org/ARLES%2003%20atriskmanquestce.htm#1.
4. BARILARI, André (2000), *le consentement à l'impôt*, 1^{ère} édition, La bibliothèque du citoyen/ Presses de science po, Paris, P.146
5. BARON, Franck (2001), Toutes les visions actuelles impliquent une nouvelle vision des risques et de leur maîtrise, *Revue française d'audit interne*, (n°157) : P.8-9
6. BARROIN, Laurence & BEN SALEM, Mourad, Vers un risque opérationnel mieux gérer et mieux contrôlé, www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf
7. BARTHELEMY, Bernard (2002), *Gestion des risques : Méthodes d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, P. 472
8. BECOUR, Jean Charles ; BOUQUIN, Henry (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, 2^e édition, Economica, Paris, P. 418
9. BELLUZ, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques,
www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm
10. BERNARD & al. (2006), *Contrôle interne*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, P. 303
11. BEST, Philip & al. (2000), Couverture des risques pour plus d'efficacité,
BANQUEmagazine, (n° 617) : P.54-55.
12. BILODEAU, Yves (2001), Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, *Revue française d'audit interne*, (n°157) : P.11-13
13. BOUQUIN, Henri (2003), Le risk-management : tout le monde en parle, mais que fait-on ? www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf.
14. BRESSAC, Annie & ROUFF, Jean-Loup (2000), Audit interne et risk management : deux activités spécifiques et complémentaires, *Revue française d'audit interne*, (n°150) : P.10-11.

15. BUSTAMANTE, Pierre ; RIVIERE, Olivier (2004), Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *BANQUEmagazine*, (n° 657) : P. 67-68.
16. CGAP (2001), Gestion des risques opérationnels, www.capaf.org/pages/Gestion_des_risques.html.
17. CHAMBAULT, Marc (2003), La mise en place de la fonction risk management dans une grande entreprise comme l'rance Telecom : les étapes, www.crefige.daufine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf
18. CHAPLAIN, Jean-Michel (2003), Vers un management durable des risques, *Revue française d'audit interne*, (n°165) : P. 15-16.
19. CHRISTELLE, Philippe (2002), L'audit interne : réforme ou révolution ? *Revue française d'audit interne*, (n° 162) : P.27-30.
20. CHRISTOFARI, Jean-Jacques, Gérer les risques ou risquer les crises, www.pharmaceutiques.com/phasmag/pha95.html.
21. COLATRELLA, Thierry (2003), Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière, www.crefige.daufine.fr/recherche/risk/precolat.rtf
22. COOPERS & LYBRAND, IFACI (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'organisation, Paris, P. 378
23. DEMEETERE, René & LORINO, Philippe (2000), des risques et processus stratégique, www.afc-cca.com/docs-congres/congres2000/Angers/fichiers/DEMEEST.pdf
24. DENIAN, Philipe & ROY-LARANTRY, Céline (2000), Les risques opérationnels sous surveillance, *BANQUEmagazine*, (n°612) : P.66-69
25. DENIAU, Philippe ; ROY-LARENTRY, Céline (2000), Les risques opérationnels sous surveillance, *BANQUEmagazine*, (n° 812) : P.66-69.
26. DERUEL & al. (2002), *Droit fiscal*, 12^{ème} édition, Dalloz, Paris, P.251
27. DGCP (2004), *Guides d'autodiagnostic des services de la dépense, de la comptabilité, du recouvrement en Trésorerie Générale*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, P. 50
28. DGI, Direction de la comptabilité, des études et de l'informatique, service de l'informatique et de la statistique, rapports annuels 2003, 2004, 2005, 2006 et 2007.

29. DUBOIS, Daniel & GABRION, Vincent (2002), La mesure des risques, outil du management à EDF, *Revue française d'audit interne*, (n° 162) : P.30-31.
30. ELLENBERG, Eytan (2004), Management des risques : une approche organisationnelle, *Gestions hospitalières*, (janvier 2004) : P.25-28.
31. FAUTRAT, Michel (2000), De l'audit interne au...management de la maîtrise des risques, *Revue française d'audit interne*, (n°148) : P.24-27.
32. FAUTRAT, Michel (2002), Pour une assistance à la maîtrise des risques, *Revue française d'audit interne*, (n° 158) : P.6-8.
33. FUMUNIER, Patrick (2004), L'auditeur unique, approche sélective des risques, *Revue française d'audit interne*, (n°170) : P.14-15
34. GUY D'ALBRAND & al. (2003), Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue française d'audit interne*, (n°163) : P.6-9.
35. HAMZAOUI, Mohamed & PIGE, Benoît (2005), *Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition, Village Mondial, Orléans, P. 243
36. IFACI (2000), *les mots de l'audit*, édition Liaisons, Paris, P. 110
37. IFACI (2000), Rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude, prise de position de l'ECIIA, *les cahiers de la recherche*, Paris, P. 53
38. IFACI (2001), Management de la gestion des risques, *les cahiers de la recherche*, Paris, 59 pages.
39. IFACI (2001), Vers un système intégré de contrôle interne, *Revue française d'audit interne*, (N°154) : P. 10-11,
40. IFACI (2002), Cartographie des risques groupe professionnel, *Revue française d'audit interne*, (n°121) : 30-31.
41. J-F Faye (1993), *Comment gérer les risques financiers ?* LAVOISIER Tec DOC, Paris, P. 167
42. KNIGHT, Rory & PRETTY, Deborah (2003), Les yoyos du cours de Bourse et le risque stratégique, *L'Expansion Management Review*, (n°---, mars) : P.53.
43. LEGRAND, Gérard (2006), *le recouvrement de l'impôt*, 1^{ère} édition, LexisNexis Litec, Paris, P.433
44. LEMANT, Olivier & SCHICK, Pierre (2002), Guide de self-audit, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, P.217

45. MADERS, Henri-Pierre & MASSELIN, Jean-LUC (2006), *Contrôle interne des risques*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, P.261
46. MANIVIT, Benjamin (2002), *Approches des risques opérationnels à la Banque OCB*, www.lgb-finance.com
47. MATTE, Paul-Henri (2003), *La gestion des risques dans le secteur public québécois*, *Revue française d'audit interne*, (n° 165) : P.37-38.
48. 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) : P. 39-40.
49. MAZARS (2006), *Evaluation du contrôle interne*, Paris.68
50. MEHL, Lucien (1959), *Sciences et techniques fiscales*, PUF, Paris, P.343
51. MOREAU, Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, édition d'organisation, Paris, 222 pages.
52. NICOLET, Marie Agnès & MAIGNAN, Michel (2005), *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, *Revue Banque*, (n°668) : P51-52.
53. NICOLET, Marie-Agnès (2000), *Risques opérationnels : de la définition à la gestion*, *BANQUEmagazine*, (n° 615) : P.44-46.
54. PEQUIGNOT, Vincent (2007), *La gestion du risque, un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit internes*, *Revue française d'audit interne*, (n° 185) : P.6-8.
55. PERCIE DU SERT, Anne Marie, (1999), *Risques et contrôle du risques*, ECONOMICA, Paris, P. 133
56. POTDEVIN, Jacques (2001), *Audit et transparence financière*, www.univtlse1.fr/publications/Colloques/ExpertsComptables/4eRencE-Potdevin.
57. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche par la fréquence annuelle et la perte moyenne*, *Revue française d'audit interne*, (n°160) : P.35-37
58. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes*, *Revue française d'audit interne*, (n°161) : P.36-37
59. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P. 479

60. RENARD, Jacques (2003), *l'audit interne ce qui fait débat*, 4^e édition, MAXIMA, Paris, P. 259
61. ROUFF, Jean-Loup (1999), *L'audit interne : vers de nouvelles ambitions*, *Revue française d'audit interne*, (n° 147) : P. 43.
62. ROUILLARD, Lucie ; ROUFF, Jean-Loup (2002), Québec : la gestion des risques reste associée à une vision traditionnelle du contrôle, mais une évolution est en cours, *Revue française d'audit interne*, (n° 162) : P.2-3.
63. SANOGO, Pierre (2001), Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001.
64. SNECMA (2002), cartographies des risques : anticiper, évaluer, visualiser, agir, www.snecma.com/fr/news/snecma_magazine/3/snecma_1403_34_35.pdf.
65. TINNI (2007), cours de commissariat aux comptes, DESS audit et contrôle de gestion, CESAG.
66. VIDAUX, François (2001), *L'informatique, un facteur d'innovation pour l'analyse des risques*, *Revue française d'audit interne*, (n°154) : P.19-21
67. VINCENTI, Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, *Revue française d'Audit*, (n°144) :P. 26-27.
68. WILMOTS, Hans (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, édition standard, Bruxelles, P. 319
69. YAZI, Moussa (2005-2006), cours d'audit de la stratégie, DESS audit et contrôle de gestion, CESAG.
70. YAZI, Moussa (2005-2006), cours d'audit interne et procédures, DESS audit et contrôle de gestion, CESAG.
71. YAZI, Moussa (2006-2007), cours de méthodologie de rédaction du mémoire, DESS audit et contrôle de gestion, CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaires de contrôle interne

Annexe 2 : Organigramme de la DGI

Annexe 1 : Questionnaires de contrôle interne

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité auditée : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| | Rubrique : prise en charge | |
| 1. Fonction prise en charge | | |
| OBJECTIFS DE CONTROLE | | |
| A. s'assurer du placement effectif des AMR auprès des contribuables | | |
| B. s'assurer de la prise en charge des AMR en vue d'authentifier les créances du trésor public | | |
| Superviser : | | |
| Mise à jour : | | |
| Par.....le | | |
| Par.....le | | |
| | | |

| | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| | Rubrique : prise en charge | |

Objectifs de contrôle :

A. s'assurer du placement des AMR auprès des redevables

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentair es | Réf PVP |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------|------------------|------------|
| 1. le service émetteur de l'AMR, maîtrise-t-il toujours l'identification exacte du redevable ou connaît-il son emplacement ? | | | x | | |
| 2. le service émetteur de l'AMR, mentionne-t-il l'identification exacte du redevable sur l'AMR | | | x | | |
| 3. l'agent de liaison de la RGE (ou les chargés de placer les AMR) comprennent-ils l'emplacement exact du redevable ? | | | x | | |
| 4. l'AMR est-il toujours remis au redevable contre décharge ou accusé de réception ? | | x | | | |
| 5. en l'absence de placement d'un AMR pour problème d'identification, un PV est-il dressé par l'agent de liaison ? | | | x | | |

| | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| | Rubrique : prise en charge | |

Objectifs de contrôle :

B. s'assurer de la prise en charge des AMR en vue d'authentifier les créances du Trésor public.

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------|--------------|------------|
| 1. les AMR sont-ils enregistrés dans un journal de prise en charge prénuméroté ? | | x | | | |
| 2. les taches d'enregistrement des AMR dans le journal sont-elles confiées à un agent ou tout agent peut procéder à l'enregistrement des AMR ? | | | x | | |
| 3. à l'issue de la prise en charge, un compte débiteur est-il systématiquement créé pour chaque redevable ? | | x | | | |
| 4. les prises en charge font-ils objet d'un suivi correct et régulier ? | | x | | | |
| 5. existe-t-il de rencontre périodique entre la RGE et ses services d'assiette et de contrôle de rattachement afin de faire le bilan des AMR notifiés et pris en charge ? | | | x | | |

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Entité audité :

Auditeur :

Date :

Rubrique : poursuites

Folio

Exercice

2. Fonction poursuites

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. s'assurer que tous les actes préalables aux poursuites sont régulièrement notifiés
- B. s'assurer de la conduite efficace et efficiente des opérations de poursuites

Superviser :

Mise à jour :

Par le

Par le

| | | |
|-----------------------------------|------------------|----------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité auditée : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| Rubrique : poursuites | | |

Objectifs de contrôle :

A s'assurer que tous les actes préalables aux poursuites sont régulièrement notifiés

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NON | commentaires | Réf PVP |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-----|--------------|------------|
| 1. êtes-vous sûr que les AMR sont régulièrement notifiés aux redevables ? | | x | | | |
| 2. êtes-vous sûr que les MD sont régulièrement notifiées aux redevables ? | | | | | |
| 3. les AMR et MD sont-ils notifiés dans les meilleurs délais ? | | | x | | |
| 4. enregistrez-vous des pertes d'AMR ou MD ? | | | x | | |
| 5. avant toute action, s'assure t-on que le redevable est informé par la réception d'un acte ? | | x | | | |

| | | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------|--|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité auditée : | | Folio |
| | Auditeur : | | Exercice |
| | Date : | | |
| | Rubrique : poursuite | | |

Objectifs de contrôle :

B. s'assurer de la conduite efficace et efficiente des actions en recouvrement

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------|--------------|------------|
| 1. les outils de poursuites sont-ils adaptés à la situation des redevables ? | | x | | | |
| 2. chaque redevable dispose t-il d'un dossier contenant l'ensemble des documents se rapportant à l'ouverture et à la vie du compte ? | | | x | | |
| 3. les dossiers sont-ils conservés dans un local dont l'accès est limité aux personnes habilitées ? | | | x | | |
| 4. les dossiers sont-ils régulièrement mis à jour après paiement ou notification d'autres actes ? | | | x | | |
| 5. les plaintes des redevables sont-ils enregistrés et prises en compte en vue de leur trouver des solutions satisfaisantes ? | | | x | | |
| 6. arrive- t-il d'omettre un contribuable lors de la conduite des opérations de poursuite ? | | | x | | |

| | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| | Rubrique : encaissement et comptabilisation des recettes | |

3. Fonction encaissement et comptabilisation des recettes

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. s'assurer que toutes les recettes de la RGE sont enregistrées et encaissées (exhaustivité)
- B. s'assurer que les risques de malversation sont maîtrisés
- C. s'assurer de la fiabilité du système d'information comptable informatisé

Superviser :

Mise à jour :

Par..... le

Par..... le

| | | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | | Folio |
| | Auditeur : | | Exercice |
| | Date : | | |
| | Rubrique : encaissement et comptabilisation des recettes | | |

Objectifs de contrôle :

A. s'assurer que toutes les recettes de la RGE sont enregistrées et encaissées (exhaustivité)

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NON | commentaires | Réf PVP |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-----|--------------|------------|
| 1. les titres de paiement reçus sont-ils enregistrés immédiatement ? | | x | | | |
| 2. les encaissements sont-ils suivis de la délivrance d'un reçu prénuméroté ? | | x | | | |
| 3. les titres de paiement reçus sont-ils remis au receveur quotidiennement ? | | x | | | |
| 4. le montant des titres de paiement reversé au Trésor public est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des numéraires reçus ? - du total des règlements enregistrés ? | | x | | | |
| 5. les encaissements effectués au niveau des guichets sont-ils contrôlés régulièrement ? | | x | | | |
| 6. les encaissements relatifs à la vente de vignettes et timbres sont-ils contrôlés régulièrement ? | | x | | | |
| 7. existence d'une décharge lors de la remise des valeurs à la comptabilité pour la vente ? | | x | | | |
| 8. En cas de retard de paiement, les pénalités et amendes sont-elles systématiquement appliquées est réclamées au contribuable ? | | | x | | |

**QUESTIONNAIRE DE CONTROLE
INTERNE**

Entité audité :
Auditeur :
Date :
Rubrique : encaissement et
comptabilisation des recettes

Folio
Exercice

Objectifs de contrôle :

B. s'assurer que les risques de malversation sont maîtrisés

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------|--------------|------------|
| 1. les encaissements sont-ils constatés par des pièces des caisses prénumérotées en séquence, et infalsifiables ? | | x | | | |
| 2. pour les encaissements, les caisses sont-elles spécialisées pour la réception des recettes ? | | | x | | |
| 3. les documents comptables relatifs aux encaissements sont-ils gardés en lieu sûr ? | | x | | | |
| 4. des contrôles inopinés de caisse sont-ils effectués régulièrement ? | | | x | | |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | | | Folio | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| | Auditeur : | | | Exercice | |
| | Date : | | | | |
| Rubrique : encaissement et comptabilisation des recettes | | | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| C. s'assurer de la fiabilité du système d'information comptable informatisé | | | | | |
| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
| 1. l'application informatique actuellement en service à la RGE, a-t-elle fait l'objet d'une démarche cohérente en quatre phases successives : étude d'opportunité, conception selon un cahier des charges précis (études), réalisation (développement), mise en oeuvre (tests et réception utilisateurs) et suivi ? | | | x | | |
| 2. avant la réception définitive, le système a-il été suffisamment testé ? | | | x | | |
| 3. êtes-vous sûr de la fiabilité du système ? | | | x | | |
| 4. l'application a-t-elle fait l'objet d'une réception définitive ? | | | x | | |
| 5. l'application est-elle accompagnée d'une documentation générale décrivant le système d'information (modules et interfaces) et d'une documentation technique sur les applications et fichiers utilisés ? | | | x | | |
| 6. des enquêtes auprès des utilisateurs sont-elles régulièrement réalisées afin de vérifier : - l'adéquation du système par rapport aux besoins ? - les traitements et restitution de l'ensemble des opérations saisies ? - la fiabilité et l'exhaustivité des informations produites ? - la pertinence des informations produites ? - l'utilité des états informatiques produits ? | | | x | | |
| 7. l'accès au système informatique est-il soumis à des limitations pour éviter les usages abusifs et frauduleux ? - est-il limité aux heures ouvrables ? | | | x | | |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------|----------|--|
| - nécessité d'un mot de passe ou d'un code d'accès régulièrement modifié et supprimé en cas de changement de la personne ? | | | | |
| 8. en cas de panne de l'application : - les interventions sur l'application sont-elles autorisées par une personne habilitée ? - l'identité des intervenants est-elle consignée ? - la nature des interventions sont-elles consignées dans un registre ouvert à ce effet ?..... - le programme peut-il être modifié sans demande écrite des utilisateurs validée par une personne autorisée ? | | x | | |
| 9. les saisies et enregistrements sont-ils modifiables ? | | | x | |
| 10. la modification des enregistrements et des saisies est-elle autorisée par une personne habilitée ? | | | x | |
| 11. les logiciels et les données sont-ils conservés dans une armoire ignifugée ? | | | x | |
| 12. êtes- vous sûr de la pérennité de fonctionnement du système informatique et de la protection du matériel ? | | | x | |

| | | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | Folio |
| | Auditeur : | Exercice |
| | Date : | |
| | Rubrique : accomplissement de la formalité | |

4. Fonction accomplissement de la formalité d'enregistrement

OBJECTIFS DE CONTROLE

S'assurer que l'acte est suffisamment analysé et les droits régulièrement acquittés

Superviser :

Mise à jour :

Par le

Par le

| | | | |
|-------------------------------------------------------|------------------------|--|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | | Folio |
| | Auditeur : | | Exercice |
| | Date : | | |
| Rubrique : accomplissement de la formalité | | | |

Objectifs de contrôle : s'assurer que les actes sont suffisamment analysés pour la détermination la base réelle d'imposition et les droits régulièrement acquittés

| | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| 1. existe-t-il une fiche d'analyse des actes avec la signature de l'agent ayant procédé à l'analyse ? | | | x | | |
| 2. cette analyse est-elle faite par un agent autorisé ? | | x | | | |
| 3. cette analyse est-elle faite par un agent différent de celui qui accomplit matériellement la formalité ? | | x | | | |
| 4. suite au dépôt d'un acte pour la formalité, un délai est-il accordé au requérant ? | | | x | | |
| 5. les bases d'imposition sont-elles soumises à un contrôle : - a priori ?,..... - a posteriori ? | | x | | | |
| 6. en cas de mutation de propriété, un agent se déplace t-il pour aller voir le bien meuble ou immeuble ? | | | x | | |
| 7. en cas de convention portant sur un immeuble, l'avis des travaux publics ou du cadastre est-il recueilli pour fixer la valeur réelle dudit immeuble ? | | | x | | |
| 8. la formalité est-elle contresignée par un autre agent autre que le receveur ? | | x | | | |
| 9. le bulletin de liquidation établi est -il contresigné par un autre agent ? | | | x | | |
| 10. s'assure-t-on de l'authenticité de la quittance avant d'accomplir la formalité ? | | | x | | |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|--|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | | Folio |
| | Auditeur : | | Exercice |
| | Date : | | |
| Rubrique : reversement des recettes au Trésor public | | | |

Objectifs de contrôle : s'assurer que tous les paiements reçus des contribuables sont effectivement reversés au Trésor Public dans les meilleurs délais

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI où N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|---------|--------------|------------|
| 1. existe-t-il un rapprochement entre le journal des encaissement et les reversements effectués au Trésor public ? | | | x | | |
| 2. les journaux d'encaissement peuvent-t-ils être modifiés en cas d'erreur ? | | x | | | |
| 3. lorsque le receveur confie les reversement à un agent, prend t-il soin de faire la situation des chèques et numéraires avec l'agent ? | | | x | | |
| 4. les chèques libellés au nom du receveur sont-t-ils endossés au non du trésorier général ? | | x | | | |
| 5. en cas de panne de l'application, les encaissements reçus font- t-ils l'objet de délivrance d'un reçu contenu dans un carnet à souche ? | | | x | | |
| 6. des régularisations sont-ils possibles ? | | x | | | |
| 7. les régularisations sont t-ils autorisées par un agent habilité ? | | x | | | |
| 8. | | | | | |
| 9. | | | | | |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|-----------------|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Entité audité : | | Folio |
| | Auditeur : | | Exercice |
| | Date : | | |
| Rubrique : proposition des créances irrécouvrables en non valeur | | | |

Objectifs de contrôle : s'assurer de l'existence de créances irrécouvrables et que celle-ci sont proposées en non valeur

| QUESTIONS | Réf Diag | OUI ou N/A | NO N | commentaires | Réf PVP |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|
| 1. existe-t-il des créances irrécouvrables à la RGE ? | | x | | | |
| 2. les procédures en vue d'obtenir leur recouvrement sont-elles épuisées ? | | | x | | |
| 3. avez-vous une situation exhaustive des créances irrécouvrables ? | | | x | | |
| 4. existe-t-il des comptes rendus réguliers à la hiérarchie quant aux créances irrécouvrables ? | | | x | | |
| 5. les créances irrécouvrables sont t-elles proposées pour être admises en non valeur ? | | | x | | |
| 6. pour les créances jugées irrécouvrables, des investigations sont t-elles menées en vue de vérifier si : - le redevable est devenu solvable ? - l'on peut lui faire payer ses créances fiscales ? | | | X X x | | |
| 7. la responsabilité personnelle et pécuniaire du receveur a-t-elle été engagée une seule fois ? | | | x | | |
| | | | | | |

ORGANIGRAMME D.G.I.

Directeur Général

Directeur Général Adjoint

- Direction des Ressources Humaines, Logistiques et Financières
- Secrétariat DGI
- Service des Relations Publiques
- Service de l'Immatriculation des Contribuables
- Conseillers Techniques
- Cellule de Formation Professionnelle
- Recette des Impôts DGI

DIRECTIONS CENTRALES

Direction de l'Inspection des Services et de la Qualité

Direction de la Comptabilité, des Etudes et de l'Informatique

Direction de la Législation, du Contentieux et des Relations Internationales

Direction du Contrôle Fiscal et des Enquêtes

Direction des Affaires Domaniales et Cadastreales

- Service des Etudes et de l'Organisation
- Service de l'Informatique et de la Statistique

- Service de la Législation
- Service du Contentieux

- Services des Enquêtes et de la Recherche
- Service de la Vérification

- Service du Cadastre et des Domaines
- Service de la Conservation Foncière

Recette DADC

SERVICES EXTERIEURS

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- (7)
- (8)

Direction des Grandes Entreprises

Direction des P/M Entreprises

Directions Régionales des Impôts

- Antenne DGE MARADI
- Brigade de contrôle
- Division des Impôts des Grandes Entreprises
- Recette des Impôts des Grandes Entreprises

- Division des Impôts des PME
- Recette des Impôts des PME

Services de direction

- Service Administratif et Comptable
- Service des Affaires Foncières
- Brigade de Contrôle Ponctuel
- Centres des Impôts
- Recettes des Impôts

- DRI AGADEZ
- DRI DOSSO
- DRI DIFFA
- DRI MARADI
- DRI TAHOUA
- DRI TILLABERY
- DRI ZINDER
- DRI CLUN

- Division n°1
- Division n°2
- Division n°3
- Division n°4

- Division n°1
- Division n°2
- Division n°3
- Division n°4