

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE DE BANQUE ET FINANCE
DIPLÔME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN AUDIT & CONTRÔLE DE GESTION

18^{ème} Promotion 2006-2007



THEME :
CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA
GESTION FINANCIERE:
CAS DE LA SICAP SA

Rédigé par :

MAHAMAN BARMA DJIBO Hadiza

Sous la direction de:

Professeur BAIDARI Boubacar

Maître de conférence Agrégé

Coordonateur du Projet Master

en Banque et Finance du CESAG

Dédicaces...○



Nous dédions ce mémoire ...

A nos parents pour leur amour,

Aucun mot ne peut exprimer notre respect et gratitude

Que DIEU vous accorde santé et longue vie.

A nos frères et sœurs, pour leur soutien moral

Que DIEU vous aide à réaliser tous vos vœux

Soyez en remerciés.

Remerciements ●●○



Nous souhaitons remercier un grand nombre de personnes pour leurs critiques constructives et leur assistance pour préparer le présent mémoire : la famille BARMA Ali, la famille WAZIR Mallam Adj, la famille SANDA Ibrahim, la famille NDIAYE Mamadou et le personnel de la SICAP SA.

Nous voulons exprimer notre gratitude aux enseignants dont les suggestions et les commentaires ô combien argumentés ont été inappréciables : BAIDARI Boubacar, WADE Bachir, OUATTARA Abdoulaye, SAGNA Abdou, SOW Ngary, YAZI Moussa, DIAGNE Oumar, BA Oumar, BOUSSO Souleymane, FAYE El hadji.

Cette liste est sûrement incomplète. Nous devons beaucoup à nos collègues du CESAG. Dans bien des cas, les idées qui apparaissent dans ce document sont autant les leurs que les nôtres. Enfin, nous témoignons notre reconnaissance renouvelée à nos parents et amis qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

AI : Audit Interne

CA : Conseil d'Administration

CAC : Commissaires Aux Comptes

CFD : Caisse Française de Développement

CI : Contrôle Interne

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission

CRBF : Comité de Réglementation Bancaire et Financière

DT : Direction Technique

DI : Direction de l'Informatique

DC : Direction Commerciale

DAJ : Direction des affaires Administratives et Juridiques

DG : Direction Générale

DCGAQ : Direction du Contrôle de Gestion de l'Audit et de la Qualité

FCA : Fonds Communautaire Africain

GFC: Gestion Financière et Comptable

IIA: Institute of Internal Auditors

ISO: International Organization for Standardization

LSF : Loi de Sécurité Financière

N/A : Non Appliqué

OD : Opérations Diverses

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne

RC : Responsable du Centre

SG : Secrétaire Général

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

VAR : Value At Risk ou Valeur A Risque

CGSAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des figures

Figure n°1 : Echelle des risques.....	44
Figure n°2 : Echelle de cotation de la gravité du risque.....	45
Figure n°3 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	46
Figure n°4 : Matrice des risques.....	47
Figure n°5 : Modèle d'analyse.....	56
Figure n°6 : Matrice des risques du cycle emprunts.....	101
Figure n°7 : Matrice des risques du cycle caisse.....	103
Figure n°8 : Matrice des risques du cycle banques.....	105
Figure n°9 : Matrice des risques du cycle fournisseurs.....	107
Figure n°10 : Matrice des risques du cycle investissements.....	109
Figure n°11 : Matrice d'évaluation des risques résiduels.....	111

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Risques opérationnels liés à la gestion financière.....	21
Tableau n°2 : Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques.....	37
Tableau n°3 : Méthodes de collecte de données.....	58
Tableau n°4 : Activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction...	74
Tableau n°5 : Plan d'actions.....	116

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	11
INTRODUCTION.....	12
CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	13
1.1. GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUES	13
1.1.1. <i>Définition du risque</i>	14
1.1.2. <i>Définition du risque opérationnel</i>	15
1.1.3. <i>Enjeux du risque opérationnel</i>	16
1.1.4. <i>Equation de base du risque opérationnel</i>	17
1.2. RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	18
1.2.1. <i>Définition de la gestion financière</i>	18
1.2.2. <i>Etendue et objectifs de la gestion financière</i>	19
1.2.3. <i>Typologie des risques opérationnels liés à la gestion financière</i>	21
1.3. GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	24
1.3.1. <i>Objectifs du contrôle interne de la gestion financière</i>	24
1.3.2. <i>Concepts en gestion de risques opérationnels</i>	25
1.3.3. <i>Importance d'une gestion efficace des risques opérationnels</i>	26
1.3.4. <i>Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques d'entreprise</i>	27
1.3.5. <i>La notion de cartographie des risques</i>	28
CHAPITRE II: DEMARCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE.....	33
2.1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	33
2.1.1. <i>L'approche Top-down</i>	33
2.1.2. <i>L'approche Bottom-up</i>	35
2.2. LES ETAPES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	36
2.2.1. <i>Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques</i>	36
2.2.2. <i>Analyse du tableau de synthèse</i>	39
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	55
3.1. <i>Modèle d'analyse</i>	55
3.2. <i>Méthodes de collecte de données</i>	57
CONCLUSION.....	61

PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	62
INTRODUCTION	63
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SICAP SA ET DESCRIPTION DU PROCESSUS DE SA GESTION FINANCIERE	65
3.1. PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SICAP SA	65
3.1.1. <i>Objet de la SICAP SA</i>	<i>65</i>
3.1.2. <i>Les valeurs de la SICAP SA</i>	<i>66</i>
3.1.3. <i>Organigramme de la SICAP SA</i>	<i>67</i>
3.1.4. <i>Organisation et fonctionnement de la SICAP SA</i>	<i>68</i>
3.2. LE PROCESSUS DE GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA	71
3.2.1. <i>Les activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction</i>	<i>73</i>
3.3. DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES DE LA GESTION FINANCIERE	74
3.3.1. <i>Procédures du cycle emprunts.....</i>	<i>74</i>
3.3.2. <i>Procédures du cycle caisse</i>	<i>77</i>
3.3.3. <i>Procédures du cycle banques</i>	<i>82</i>
3.3.4. <i>Procédures du cycle fournisseurs</i>	<i>87</i>
3.3.5. <i>Procédures du cycle immobilisations</i>	<i>91</i>
CHAPITRE V: ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA	97
4.1. LA PHASE DE PREPARATION	97
4.2. LA PHASE DE PLANIFICATION.....	97
4.2.1. <i>Identification et évaluation des risques opérationnels liés à la gestion financière</i>	<i>98</i>
4.2.2. <i>Classement et analyse des risques opérationnels liés à la gestion financière.....</i>	<i>99</i>
4.3. LA PHASE D'ACTION	110
4.3.1. <i>Traitement du portefeuille des risques résiduels liés à la gestion financière</i>	<i>111</i>
4.3.2. <i>Mise en place d'un plan d'actions de maîtrise des risques.....</i>	<i>115</i>
4.3.3. <i>Information et communication de la cartographie des risques</i>	<i>120</i>
4.3.4. <i>Rôles et responsabilités.....</i>	<i>120</i>
4.4. LA PHASE DE REPORTING SUR LES RISQUES RESIDUELS	125
CONCLUSION	127
CONCLUSION GENERALE.....	129
ANNEXES	132
BIBLIOGRAPHIE	170
TABLE DES MATIERES	175

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction..o
Générale



Les mutations intervenues ces dernières années dans l'environnement externe et interne des entreprises entraînent pour celles-ci de nouvelles opportunités, mais accroissent également de façon exponentielle les incertitudes auxquelles elles sont confrontées. L'importance des risques dans le domaine de la gestion est de plus en plus reconnue. Un certain nombre de facteurs ont contribué à placer le risque au cœur des préoccupations des cadres dirigeants et des auditeurs. A commencer par les faillites qui ont eu lieu au cours des dernières années : Barings, Polly Peck et Maxwell, pour ne citer que quelques exemples. Toute activité commerciale comporte des risques qui, à défaut d'être correctement gérés et maîtrisés, peuvent mettre en péril l'existence même des entreprises et la réputation des responsables du gouvernement d'entreprise. (IFACI, 2001 : 9).

Le secteur immobilier en particulier, de part la nature de ses activités, a vu l'ensemble de ses risques s'accroître et s'élargir au cours de son évolution. En effet, le contexte dans lequel les sociétés immobilières fonctionnent évolue rapidement. Les ressources sont de plus en plus limitées alors que la demande est en revanche toujours croissante. Il est ainsi sans cesse plus difficile pour ces sociétés de satisfaire leur clientèle. En outre, ces entreprises doivent faire face à des clients de plus en plus nombreux et exigeants et de profils et situations économiques variés. Elles doivent par ailleurs honorer leurs engagements vis-à-vis des sources de financement, pour en assurer la pérennité. A cet égard, la nécessité d'une gestion financière efficace pourrait s'imposer plus que jamais dans ces entreprises. Face à cette révolution, il faut savoir agir vite et entreprendre différemment. La conduite des affaires exige désormais le socle d'une véritable culture du contrôle enracinée aussi bien dans les fonctions administratives qu'opérationnelles.

Cela explique pourquoi au cours de ces dernières années, la gestion des risques a, en particulier, fait l'objet d'une attention grandissante. Il est devenu de plus en plus évident de mettre en place un référentiel pour identifier, évaluer et gérer les risques en toute efficacité. Les défis les plus complexes ont trait à l'adhésion des opérationnelles dans cette nouvelle culture d'entreprise et la détermination du niveau de risque auquel l'entreprise accepte de s'exposer.

La maîtrise des ces risques passe par la mise en place d'un système efficace et performant de contrôle interne. Ce système constitue un instrument de gestion indispensable au bon fonctionnement et à la sécurité de l'entreprise. Il contribue aussi à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation et du patrimoine. Grâce au déploiement d'un tel système, l'entreprise sera mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

L'objet de cette étude est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière de la SICAP SA. A cet effet, une démarche synthétique a été retenue. Pour une bonne connaissance des différentes activités de la SICAP SA, nous nous sommes basés sur son manuel de procédures de la gestion financière et comptable. L'exploitation de ce document nous a permis de formuler et d'administrer un questionnaire du contrôle interne. Le traitement des données issues des enquêtes nous a permis d'identifier, d'évaluer et de classer l'ensemble des risques opérationnels liés à la gestion financière auxquels la SICAP SA est exposée. Pour dresser la cartographie des risques, il a fallu pour tous les risques identifiés, déterminer leur impact sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ainsi que leur probabilité de survenance pour enfin déduire leur intensité.

Problématique

Contexte General

Selon LANDWELL & Associés (2005 : 17), l'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Les dirigeants d'entreprises ont pour préoccupation constante de mieux maîtriser les activités dont ils ont la responsabilité. Aussi, l'un des principaux défis pour une Direction Générale réside dans la détermination d'un degré d'incertitude compatible avec la volonté d'optimisation de la création de valeur ajoutée. A cet égard, la Direction devra élaborer une stratégie permettant de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance, de rendement et les risques associés.

Plus particulièrement, en raison des activités de plus en plus complexes qui ont affecté l'économie financière, les entreprises sont amenées à faire face à de nombreux risques opérationnels. Elles doivent donc moduler leur organisation de manière flexible afin de gérer efficacement les risques de cette nature. Dans ce cas, le recours à la gestion financière s'avère indispensable pour la prise de certaines décisions cohérentes avec la stratégie définie. Il est important de connaître la place qu'occupent les risques opérationnels liés à l'activité financière, de les identifier et de les mesurer afin de les maîtriser. L'idée nouvelle repose sur une discipline autonome avec des outils de mesure et des procédures de contrôle comprenant entre autres la cartographie des risques.

Contexte spécifique

La SICAP SA constitue un instrument de mise en œuvre de la politique de l'Etat Sénégalais en matière d'habitation. A cet effet, l'Etat et la Caisse Française de Développement (CFD) ont joué, pendant longtemps, un rôle prépondérant pour l'atteinte de ses objectifs. Forte de cet appui déterminant, la SICAP SA a mis en œuvre des réalisations importantes pour moderniser la ville de Dakar (capital du Sénégal) et bâtir un patrimoine national. Dans ses choix stratégiques et ses relations avec les partenaires, la SICAP SA cherche à concilier deux éléments qui la caractérisent de manière structurelle :

- une mission publique qui consiste, en sa qualité d'entreprise du secteur parapublic, à participer à la satisfaction de la demande de logement ;
- une obligation de gestion privée.

Pour cela, la SICAP SA peut mettre en place un outil de maîtrise des risques opérationnels. Ce qui lui permettra de garantir l'exactitude et l'accessibilité à l'information financière de qualité pour se conformer aux lois telles Sarbanes Oxley (aux États-Unis d'Amérique, la loi de 2002 sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs est une loi

fédérale imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière), Bâle 2 (les normes Bâle 2 constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences en fonds propres), Loi de Sécurité Française (LSF aussi appelée Loi Mer) a été adoptée par le Parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise) afin de mieux protéger les investisseurs (Wikipédia, Loi de sécurité Financière, 2008).

⇒ **Définition du problème**

L'environnement des affaires à la SICAP SA a connu diverses mutations qui exigent une adaptation de l'entreprise. En effet, le retrait de la Caisse Française de Développement (CFD) et de l'Etat Sénégalais du circuit du financement dans les années 1980 a constitué un facteur de risque important d'exposition de l'entreprise, qui fait planer une menace importante sur la réalisation des objectifs de la SICAP SA. En outre, une forte inflation des coûts des intrants qui sont parfois importés est venue grever le prix de revient des logements engendrant ainsi une dégradation des résultats. Dans le même temps, cette hausse des prix a diminué le pouvoir d'achat des fonctionnaires et salariés, qui sont les clients habituels de l'entreprise, impliquant ainsi un risque de recouvrement des créances de la SICAP SA. Cela a obligé la société à aller chercher des ressources sur les marchés financiers, notamment auprès des banques, à travers des prêts hypothécaires et un financement par acquéreur.

A ces événements externes imprévisibles et difficilement contrôlables sont venus s'ajouter d'autres facteurs internes. La société a en effet eu à faire face à de nombreux défis d'ordre technique, financier et de gestion interne:

- au niveau de l'exploitation, le nombre de logements mis sur le marché est en baisse d'année en année ;
- au niveau de la rentabilité : la tendance est baissière malgré le doublement du chiffre d'affaires ;

- au niveau du management : la SICAP SA étant certifiée ISO 9001 version 2000 en mars 2007 doit s'ouvrir aux nouvelles pratiques en matière de gestion des risques.

La défaillance ou l'inexistence d'une gestion non formalisée des risques liés aux procédures des systèmes de contrôle augmente la probabilité de leur survenance.

⇒ Analyse du problème

La situation financière de la SICAP SA peut être considérée comme délicate. Les incidences de sa fragilité perceptible sans pour autant être inquiétant, conduisent à s'interroger sur sa pérennité. Quels sont les risques de défaillance d'une entreprise ? La défaillance désigne un état d'insolvabilité, cela engage l'entreprise dans un processus pouvant déboucher sur une cessation de paiement et un dépôt de bilan. Les causes de défaillance d'une entité sont nombreuses et souvent multiples, comme en témoignent les résultats de cette étude. La complexité des situations de gestion et l'instabilité de l'environnement entraînent l'apparition de nouveaux risques et exposent l'entreprise et ses dirigeants à des problèmes exigeant une vigilance permanente. La nouveauté tient plutôt à la diversité des risques auxquels la SICAP SA doit faire face, à l'ampleur particulière de certaines pertes occasionnées et à leur soudaineté.

La SICAP SA a aujourd'hui plus que jamais besoin de rechercher les moyens d'améliorer ses performances en réduisant ses charges. Ainsi, les modalités d'appréhension des risques connaissent un regain d'intérêt. L'approche traditionnelle marquée notamment par un cloisonnement de la gestion des risques et par une vision très axée sur l'arbitrage entre assumer ou recourir à l'assurance, est jugée insuffisante.

Aujourd'hui, la demande des dirigeants s'oriente vers des outils intégrant le management des risques dans la gestion des activités. La mise en œuvre de l'audit permet, au moyen de l'analyse des procédures du contrôle interne, de répertorier, d'évaluer, de classer ces risques et si possible d'améliorer les procédures défaillantes. Ils en existent dans tous les processus de gestion financière. Il faudrait les détecter pour pallier les dysfonctionnements qu'ils pourront

occasionner et mettre en place des procédures opérationnelles. Or pour la SICAP SA, il n'existe pas encore de cartographie des risques, outils de pilotage de ces derniers. Il peut en résulter éventuellement des problèmes et des conséquences de gestion notamment la persistance de certains faits incertains dus à l'absence d'un processus de maîtrise des risques adéquat.

⇒ **Solutions possibles**

Pour Bernard & al. (2006 : 52), une nouvelle culture des risques opérationnels semble émerger, par la mise en place d'une nouvelle veille permanente sous peine d'appauvrissement rapide. La SICAP SA doit donc repérer les évolutions qui constituent pour elle une opportunité et modifier éventuellement ses règles de jeu pour s'y adapter. Il ne s'agit plus d'une simple compétitivité mais de survie. Les premiers moyens qui viennent à l'esprit sont bien entendu la réduction des charges en comprimant les effectifs et les budgets. Ce réflexe naturel a des limites évidentes si l'on veut conserver les ressources suffisantes pour assurer les missions de l'entreprise. Ces faits incertains peuvent également être couverts par une assurance. Mais la SICAP SA ne doit pas perdre de vue que les mesures de prévention prises par elle-même ont le double avantage de réduire le coût des primes et d'éviter les litiges en cas de sinistre.

En complément, l'entreprise dispose d'un autre axe de maîtrise des risques, souvent méconnu, d'autant plus rentable qu'il n'affaiblit en rien ses ressources. Ces pistes de solutions peuvent être explorées :

- ⊕ la mise en place d'un processus de maîtrise des risques adéquat, permettant l'intégration de ces derniers dans les priorités et les systèmes de gestion ;
- ⊕ le développement d'une culture de risques permettant un bon pilotage du patrimoine de la SICAP SA;
- ⊕ l'élaboration d'un outil de pilotage interne notamment la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière et comptable de la SICAP SA, ayant pour objectif la maîtrise permanente des activités.

⇒ **Solution retenue**

La dernière solution qui est la conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière nous paraît la plus opportune. Elle permet, à partir d'une étude exhaustive des opérations, d'identifier, d'évaluer, de traiter et de suivre l'évolution des risques. La cartographie de ces derniers est de plus en plus utilisée pour guider les efforts dans ce domaine. Elle sert de boussole pour les organisateurs et informaticiens, d'outil de reporting pour les directions d'appréciation des risques et de guide de planification pour les auditeurs. La direction prend conscience de l'étendue de son exposition aux dangers et de la nécessité de piloter ses efforts pour les réduire.

⇒ **Questions de recherche**

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire apporterait une réponse est la suivante :

- quelle est la démarche à suivre pour l'identification de la majeure partie des risques opérationnels liés à la gestion financière ?

Les questions spécifiques sont :

- quelle est la situation actuelle des risques opérationnels liés à la gestion financière de la SICAP SA?
- quelle est la typologie des risques opérationnels liés à la gestion financière de la SICAP SA ?
- quelle approche méthodologique et quels outils utiliser pour une évaluation exhaustive et correcte des risques opérationnels liés à la gestion financière?

Les questions principale et spécifique sont un prétexte afin de pousser à une réflexion destinée à identifier les principales mesures de sécurité réellement efficaces.

⇒ **Thème**

La recherche des réponses à toutes ces questions a motivé le choix de notre thème : « Conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière : cas de la SICAP SA ».

⇒ **Objectifs**

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière et de montrer son implication pour une bonne maîtrise des activités.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- ✦ identifier, analyser et évaluer tous les risques opérationnels liés à la gestion financière susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs fixés par la SICAP SA;
- ✦ évaluer le dispositif de contrôle des risques mis en place par la SICAP SA ;
- ✦ faire des propositions à l'enrichissement de ce dispositif de maîtrise des risques sur la base des résultats de notre étude.

⇒ **Délimitation du sujet**

Cette étude portera sur le processus de la gestion financière à savoir : les cycles de banque, caisse, emprunt, immobilisations et fournisseurs de la SICAP SA.

⇒ **Intérêt du sujet**

Cette étude permettra à la SICAP SA, l'appropriation des meilleures pratiques de maîtrise des risques par l'ensemble des intervenants. Ce qui va constituer une étape importante vers une gouvernance efficace de l'entreprise. Ce mémoire revêt des intérêts divers selon les acteurs :

- ⊕ pour la Direction Générale : contribuer à donner une assurance sur l'efficacité et le caractère adéquat des processus de management des risques et de contrôle ;
- ⊕ pour les opérationnels : mieux identifier les risques liés à l'atteinte de leurs objectifs et mieux piloter leurs activités ;
- ⊕ pour les auditeurs internes : alléger ou orienter le plan d'audit en s'appuyant sur les résultats de cette étude, identifier des risques et éléments exceptionnels mis en évidence par cette étude ; améliorer leur connaissance des processus de l'entreprise ;
- ⊕ pour l'entreprise dans son ensemble : instaurer un environnement de contrôle et une culture de risques,
- ⊕ cette étude est pour nous, l'occasion de mettre en œuvre nos connaissances acquises au cours de notre formation et de nous familiariser avec la cartographie des risques.
- ⊕ aux lecteurs : ce mémoire leur servira de support pour la compréhension de la démarche de conception d'une cartographie de risques.

⇒ **Plan de l'étude**

Ce mémoire comporte deux parties.

La première partie, intitulée cadre théorique de cette étude, traite dans un premier chapitre, des concepts fondamentaux en management des risques opérationnels liés à la gestion financière. Nous identifierons ensuite les arguments qui militent en faveur de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne tout en le repositionnant vis-à-vis des fonctions au sein de l'entreprise. Le deuxième chapitre propose une démarche de conception d'une cartographie des risques opérationnels. Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche et les outils de collecte de données utilisés.

La deuxième partie qui est le cadre pratique de cette étude est structurée en deux chapitres. Le premier, se concentre sur la présentation de la SICAP SA et la

description des procédures existantes de la gestion financière. Le deuxième chapitre met en exergue le processus de conception d'une cartographie des risques, élément de contrôle interne permanent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Partie 1.00

Cadre théorique de l'étude

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Toute entreprise est exposée à des risques généraux et spécifiques liés à son activité qui revêt des formes et modalités inhérentes aux caractéristiques de ses propres produits et services. Ces risques, qui peuvent contrarier l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou même mettre en péril l'existence de l'entreprise s'ils se produisent, ne sont pas à négliger ; ils nécessitent une prise en charge adaptée.

Selon l'attention et le savoir faire démontré, l'entreprise pourra, face à un objectif commercial, s'exposer à certains risques et les gérer plus ou moins efficacement. En effet, l'organisation intérieure peut elle aussi avoir été conçue de manière appropriée et sécurisée. Aussi elle peut être mise en œuvre tout en réduisant les événements pouvant empêcher l'atteinte des objectifs. C'est ainsi que l'on développe la quête de l'efficacité opérationnelle. Les démarches qui conduisent à maîtriser l'activité de l'organisation, visent cette part importante du bon déroulement de l'entreprise. Il est impératif d'identifier ces faits incertains dont la survenance peut être nuisible à l'organisation : il s'agit là des risques opérationnels. Selon MADERS & MASSELIN (2006 : 39), ils sont définis par le Comité de Bâle comme étant des risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs. Ce comité met en lumière la reconnaissance de l'impact de ce type de défaillance sur la performance et la stabilité de l'entreprise.

Cette partie s'organise autour de trois chapitres.

Nous consacrons le premier chapitre au management des risques opérationnels liés à la gestion financière. Il débute avec quelques généralités sur la notion de risque et permet de voir comment il est géré.

Quant au deuxième chapitre, il est consacré aux démarches de conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière. Le troisième chapitre retrace les différentes approches et les méthodes et outils de collecte des données utilisés.

CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE

Les organisations dans la création de la valeur pour leurs parties prenantes opèrent dans un environnement dans lequel des facteurs comme la mondialisation, la technologie, les restructurations, l'évolution des marchés, la concurrence et la réglementation engendrent des incertitudes. Ces dernières sont liées à l'incapacité pour l'entité de déterminer précisément quels événements pourraient survenir et quels en sont la probabilité d'occurrence et l'impact. La notion d'incertitude selon LANDWELL & Associés (2005 :18), se traduit aussi bien en termes d'opportunités que de risques pouvant potentiellement créer ou détruire de la valeur. Par opportunité, on entend la possibilité qu'un événement, en survenant, ait une incidence positive sur la réalisation d'objectifs et constitue un facteur de levier ou de soutien pour la création de valeur. Les événements ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de valeur ou détruire la valeur existante. La survenance d'un événement d'origine interne ou externe peut avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques auxquels l'entité fait face.

Ce chapitre traitera d'abord dans la première section des généralités sur la notion du risque et dans la deuxième section les dispositions prises pour le réduire.

1.1. GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUES

Les risques sont complexes et les différentes définitions des auteurs n'ont pas toujours convergé.

Cette partie sera consacrée à la comparaison des définitions du risque en général et du risque opérationnel en particulier données par différents auteurs afin de

pouvoir faire une analyse. Nous énumérerons les typologies des risques opérationnels liés à la gestion financière observées et nous mettrons en exergue les enjeux et l'équation de base de ce dernier.

1.1.1. Définition du risque

Il est défini dans l'IFACI (2000 : 70) comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». (Cf. : Maîtrise des risques). Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit. Elle ne dit pas comment il se manifeste et comment le contrôle interne et l'audit procèdent pour le circonscrire.

Bernard & al. (2006 : 68) abondent dans le même sens en le définissant comme « Un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ». Le risque est considéré comme un fait incertain et ses conséquences négatives sans faire ressortir le côté positif et la chance qu'à une entreprise quant à sa réalisation.

Complétons ces définitions par celle de l'IFACI (2005 : 23) : « Un risque représente la possibilité qu'un évènement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Comparativement aux définitions précédentes, on voit apparaître la notion d'objectifs. Le risque est considéré comme un évènement, une situation, un comportement affectant la réalisation des objectifs de l'organisation. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

De ce qui précède, on peut dire que le risque est la menace qu'un évènement interne ou externe, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser la création de valeur. Le risque englobe tant la perte d'opportunités que la réalisation de dysfonctionnements ou d'accidents. Sa survenance peut avoir directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entité. La conséquence négative est appelée risque tandis que la conséquence positive est appelée opportunité.

Ces risques sont liés, d'une part, à des enjeux propres à l'organisation ou à sa stratégie et d'autre part, à des menaces internes ou externes.

De quels risques parle-t-on ? Selon MADERS & MASSELIN (2006 : 8) il s'agit :

- ↳ des risques d'activité, ceux qui pèsent sur tous métiers comme ceux qui sont spécifiques à tel ou tel métier ;
- ↳ des risques opérationnels, ceux qui proviennent de l'organisation retenue, de la capacité à la mettre en œuvre dans de bonnes conditions.

Outre les différences intrinsèques évidentes, cette dernière catégorie est retenue pour faciliter l'inventaire et la sélection des risques à combattre dans un premier temps et pour préparer leurs modes de gestion.

1.1.2. Définition du risque opérationnel

Selon HULL & al. (2007 : 290), il existe plusieurs façons de définir le risque opérationnel. La première consiste à le considérer comme un risque provenant d'erreur dans les transactions et les paiements, par exemple. Cependant, cette définition est trop réductrice, car elle n'inclut pas les risques majeurs comme le « risque de trading ».

On peut distinguer les risques internes des risques externes ; les premiers étant contrôlés par l'entreprise. Celle-ci décide qui embaucher, quel système informatique adopter, quel contrôle mettre en place, etc. On peut alors définir le risque opérationnel comme étant la totalité des risques internes. Dans ce cas, ce risque englobe plus que les risques associés aux opérations et inclut désormais les risques provenant de contrôles inadéquats (risque de trading) et tout autre risque associé à la fraude des employés.

En plus des risques internes, l'impact d'évènements externes, est pris en compte, tels que les catastrophes naturelles (incendie ou tremblement de terre), le risque politique ou réglementaire (restrictions des opérations par un gouvernement d'un

pays étranger), les failles de sécurité, et ainsi de suite.

D'après HULL & al. (2007 : 290-291), le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire en 2001, définit le risque opérationnel comme : « Le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. ». Remarquons que cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

Selon SARDI (2002 :41), le risque opérationnel est celui résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information, l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'entreprise. Dans cette définition, on retrouve les notions de capital humain, de systèmes et de procédures. Le risque opérationnel s'intègre dans le système de conception, de production, et distribution de l'entreprise. Il est donc présent à tous les niveaux de son système décisionnel. Cette définition a le mérite d'être simple et d'englober tous les risques non couverts par ailleurs, mais ne prend pas en compte l'impact des événements externes sur l'atteinte des objectifs de la société.

On peut retenir que le risque opérationnel est le risque lié aux insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures opérationnelles et plus généralement dans les systèmes d'information tout en prenant en compte l'impact des événements externes sur les activités de l'entreprise.

1.1.3. Enjeux du risque opérationnel

Le risque opérationnel souligne l'impact de défaillance sur la performance et la stabilité des entreprises. Selon MADERS & MASSELIN (2006 : 39), l'analyse n'est pas que logique, elle s'appuie également sur des observations concrètes. Ainsi, les pertes subies par les établissements bancaires au titre du risque opérationnel sont en effet évaluées à plus de 200 milliards d'euros sur la période 1980-2000. Plus récemment, l'exercice de collecte de pertes réalisées en 2002 par

le groupe Risk Management du Comité de Bâle révèle que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47000 évènements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

En outre, le raffinement du ratio de solvabilité a rendu nécessaire :

- ⇒ une mesure quantitative des risques liés à un défaut de contrôle interne administratif, comptable et de gestion ;
- ⇒ une organisation structurée, documentée assurant une piste d'audit et une opposabilité aux corps de contrôle de la tutelle.

Cette évolution va au-delà des efforts consentis en vue de prendre en compte ce risque. Une des innovations les plus intéressantes est probablement la nécessité impérieuse de quantifier les risques en question tant dans leur fréquence que dans leur incidence. En effet, cette quantification doit permettre d'analyser leurs conséquences et de motiver les acteurs de terrain à telle ou telle vigilance. (MADERS & MASSELIN (2006 : 39).

1.1.4. Equation de base du risque opérationnel

Pour exploiter cette notion, selon MADERS & MASSELIN (2006 : 40) il convient de mesurer ce risque et de le gérer. Chaque étape constitue une épreuve en soi. Une équation de base permet cependant de trouver des pistes plus ou moins élaborées.

L'idée de départ est que quelle que soit l'organisation retenue, cette dernière est exposée à des risques d'une certaine nature et d'intensité appelés « risques bruts ». Face à ces derniers, les entreprises mettent en place un dispositif de maîtrise des risques.

In fine, suivant l'efficacité du dispositif, une part plus ou moins importante des risques bruts sont filtrés. Il subsiste alors des risques « nets » impactant

l'organisation. Ces impacts sont nommés « incidents ». Leur lieu de survenance est un morceau d'espace appelé « évènement du risque ».

1.2. RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE

Les risques sont d'une infinie diversité, quant à leur nature et leurs conséquences. Leur prise en compte est une donnée de base de la gestion pour les entreprises. Il est donc nécessaire de préciser à quels risques il convient de s'intéresser. Pour les besoins de cette étude, la notion de risques opérationnels liés à la gestion financière se traduit pour les entreprises par le fait d'avoir à supporter, au-delà des aléas habituels de gestion, des charges supérieures à ses engagements et ses prévisions, en raison des circonstances sur lesquelles elle n'a aucune prise.

Entrent dans le champ de l'étude la gestion de la trésorerie, l'endettement nécessaire au financement des investissements, les risques d'exploitation liés à des investissements qui doivent produire des recettes (par exemple, la mise en valeur de terrains en vue de leur revente ou de leur location). Le risque de dépassement des coûts prévisionnels d'un investissement financé sur les ressources budgétaires de l'entreprise constitue bien un risque financier, il en va de même des risques liés à l'exécution ou non d'obligations contractuelles, de la part de l'organisation ou de ses partenaires et qui donnent naissance à des dettes supplémentaires ou à la perte de créances.

En revanche, il serait trop restrictif de réduire les risques opérationnels liés à la gestion financière à ces risques ci-dessus cités.

Ce paragraphe fera le point sur la définition de la gestion financière, son étendue et ses objectifs et enfin voir ses typologies.

1.2.1. Définition de la gestion financière

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation. Elle s'assure que les aspects financiers (par exemple, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée.

(Thomas Wolf, 1990). La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités. Elle permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, tout en protégeant les intérêts de l'entreprise et ceux du public. Finalement, pour une bonne gestion de l'entreprise, le directeur financier de l'organisation doit mettre en place des procédures financières internes fiables (un système transparent).

Selon SIMON & JOFFRE (1997 : 1564), à tout moment, on peut considérer une entreprise comme un réservoir de fonds alimenté par diverses sources : investisseurs qui achètent les actions de la société, créanciers qui lui prêtent de l'argent, revenus passés conservés par l'entreprise. Les fonds provenant de ces différentes sources sont affectés à différents usages : actifs fixes utilisés dans la production d'un bien ou service, stocks facilitant la production ou la vente, effets à recevoir dus par les clients, trésorerie et effets négociables utilisés pour réaliser des transactions et à des fins de liquidité. A un instant donné, le réservoir des fonds que constitue l'entreprise est statique ; au fil du temps, il varie, et ses variations sont connues sous le nom de mouvements de fonds. L'expression gestion financière indique que ces fonds sont orientés conformément à un plan.

Une gestion efficace des mouvements de fonds au sein de l'entité implique l'existence d'un objectif ou d'un but.

1.2.2. Etendue et objectifs de la gestion financière

Tous les gestionnaires des entreprises se voient confier des ressources pour assurer les programmes et les services. Ils ont la responsabilité de gérer ces ressources avec prudence et probité et de tenir compte des principes d'économie, d'efficience et d'efficacité. Pour ce faire, ils doivent aussi rendre compte de l'utilisation faite de ces ressources.

La gestion financière est un élément important de travail des gestionnaires des finances pour assurer les programmes et exercer une intendance sur les ressources

qui leur sont confiées. Essentiellement, les objectifs de la gestion financière selon le Site de l'agence spatiale canadienne¹ sont :

- ✓ de garantir que les gestionnaires ont de l'information pour appuyer leur prise de décision;
- ✓ de garantir l'existence d'information, tant financière que non financière, actuelle, pertinente et fiable;
- ✓ de contribuer à la gestion des risques de l'organisation;
- ✓ d'aider l'organisation à utiliser les ressources de façon économique, efficiente et efficace;
- ✓ de permettre aux gestionnaires de rendre compte de l'utilisation des ressources qui leur sont confiées et d'établir un environnement de contrôle favorable;
- ✓ de permettre à l'organisation de respecter les autorisations et de protéger ses actifs (ASC – rapport de vérification, l'information en matière de gestion financière projet n°01/02 01-06, 2003)².

² <http://www.espace.gc.ca/asc/fr/ressources/publications/rv-0102-0106.asp>, (page consultée le 07 Avril 2008).

1.2.3. Typologie des risques opérationnels liés à la gestion financière

Tableau n°1 : Risques opérationnels liés à la gestion financière

Catégories d'évènements	Définition	Exemples
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, à détourner des biens ou des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entité.	<p>Activité non autorisée : transactions non notifiées, évaluation erronée d'une position (intentionnellement).</p> <p>Vol et fraude : absence de provisions, détournement de fonds, falsification des chèques, évasion fiscale, vol qualifié, délit d'initié, destruction malveillante des biens...</p>
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.	Vol et fraude : contrefaçon, vol qualifié, falsification des chèques...
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes	Sécurité des systèmes : dommages dus au piratage informatique, vol d'informations (avec perte financière), Télécommunication, perturbation d'un service,

		interruption, logiciel.
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, des demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination.	Relation au travail : questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation du contrat, activité syndicale.
		Sécurité du lieu de travail : événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, rémunération du personnel
		Egalité et discrimination : tous types de discrimination.
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	Catastrophe et autres sinistres : pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme).
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction, dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et	Saisie, exécution et suivi des transactions : problème de communication, erreur dans la saisie, le suivi ou le changement, non respect des délais, problème de livraison, fautes dans la gestion des sûretés, mauvais suivi des données de référence.
		Surveillance et notification

	fournisseurs.	financière : manquement à l'obligation de notification, inexactitudes dans les rapports externes (pertes).
		Admission et documentation clientèle : absences d'autorisation, renonciation clientèle, documents juridiques absents ou incomplets.
		Gestion des comptes clients : accès non autorisé aux comptes, données clients incomplets, actifs clients perdus ou endommagés par négligence.
		Contreparties commerciales : divers conflits avec contrepartie hors clientèle.
		Fournisseurs : sous-traitance, conflits avec les fournisseurs.

Source : (AMD conseil, Technology Asset Consulting, le risque opérationnel, 2008)

En toute logique, ces risques ne sont pas les seuls auxquels l'entreprise est confrontée. En effet l'organisation intérieure peut elle aussi avoir été conçue de manière appropriée et sécurisée et être mise en œuvre de manière conforme ou non induisant des risques pour l'entreprise. C'est la quête pour l'efficience opérationnelle. Les démarches de mise sous contrôle interne de l'activité visent cette part importante de la gestion des risques et donc de la performance globale de l'entreprise.

1.3. GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE

La mise sous contrôle des risques est le choix qui a été fait pour piloter le développement durable de l'entreprise dans son écosystème. Les facteurs de succès de la gestion des risques soulignent qu'il ne faut pas se tromper dans la résolution de l'équation de base des risques opérationnels. Il convient, cependant, de noter que le plus souvent les actions sur les risques viennent ajouter une couche de sécurité des activités de l'entreprise. Analysons donc ces facteurs de risques et recherchons les modalités de leur gestion. L'objectif est en effet que le nouveau système de maîtrise des risques soit adopté et qu'il apporte effectivement le mieux attendu.

1.3.1. Objectifs du contrôle interne de la gestion financière

Selon l'IFACI, la pratique du contrôle interne (2004 : 27), chaque entreprise détermine des objectifs et des stratégies pour les atteindre. Ils peuvent être fixés pour une organisation dans son ensemble ou orientés sur des activités particulières au sein de celle-ci. Bien que chaque entreprise fixe ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs. En effet, pratiquement toutes les entreprises ont pour objectifs de construire et conserver une image favorable au sein de leur industrie et auprès des consommateurs, de présenter des états financiers fiables à leurs actionnaires, et d'agir en conformité avec les lois et règlements.

Aux fins de cette étude, nous avons classé les objectifs en quatre catégories :

- ✦ opérationnels, s'agissant de la réalisation et l'optimisation dans l'utilisation de ses ressources par l'entreprise ;
- ✦ informations financières, s'agissant de la préparation des états financiers publiés fiables ;
- ✦ conformité, s'agissant du respect par la société des lois et règlements en vigueur ;

- ✦ protection et sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Cette classification nous permet d'étudier séparément chacun des aspects du contrôle interne. Ces catégories distinctes mais qui se chevauchent (un objectif donné pouvant rentrer dans plus d'une catégorie), couvrent différents besoins et peuvent relever de la responsabilité directe de différents membres du management.

Le contrôle interne est défini comme étant « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations ; la fiabilité des informations financières ; la conformité aux lois et réglementations en vigueur. » (IFACI, la pratique du contrôle interne, 2004 : 24). Il peut fournir un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs en matière de fiabilité des informations financières et de la conformité aux lois et réglementations en vigueur. La réalisation de ces objectifs dépend de la façon dont sont conduites les activités opérationnelles. Ces dernières ne relèvent pas toujours de la seule volonté de l'entreprise. Le système de contrôle interne ne peut fournir au management et au conseil d'administration qu'un niveau d'assurance raisonnable d'être informés en temps utile que dans la mesure où l'entreprise est engagée à l'atteinte de ses objectifs.

1.3.2. Concepts en gestion de risques opérationnels

Le risque est traditionnellement formalisé à partir de trois concepts :

- le facteur de risque (quelquefois appelé péril ou danger) est un élément présent susceptible de causer un risque, c'est-à-dire la survenance de l'accident. Il se qualifie par son domaine (humain, culturel, matériel, technique, juridique, etc.) ou son point d'application et l'organisation au sein de laquelle il va s'insérer. Il se quantifie en niveau d'incertitude ou de complexité ;

- le degré (ou criticité) est la combinaison de la gravité et de la probabilité d'un risque, évalué souvent sur une échelle de 1 à 3. Il est lié à l'intensité de l'accident ou gravité lorsqu'il se produit ;
- la vulnérabilité, quant à elle, se caractérise par les pertes induites par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise. La vulnérabilité est identifiée par les trois paramètres : objet du risque, causes (facteurs de risque,), et conséquences (impact potentiel).

La survenance d'un risque est donc le résultat d'une combinaison de facteurs de risque, dont les criticités deviennent telles qu'elles engendrent une forte vulnérabilité conduisant à un accident. Il est donc fondamental, pour bien identifier, évaluer et classer les risques, de ne pas omettre un facteur de risque (Wikipédia, l'encyclopédie libre,2008).

1.3.3. Importance d'une gestion efficace des risques opérationnels

Selon la revue de l'audit interne n°171 (2004 : 45), la maîtrise des processus constitue une réponse aux nombreuses contraintes : réduction des coûts, maintien de la motivation du personnel, maîtrise des risques et des aléas, augmentation constante des exigences. La cartographie des risques vise à :

- recenser l'ensemble des risques liés à la gestion financière ;
- évaluer l'exposition aux risques et à réduire les risques opérationnels liés à la gestion financière ;
- fournir un support qui permet à l'entreprise d'élaborer sa stratégie de gestion globale des risques ;
- établir un plan d'audit annuel ;
- déterminer les axes de communication interne et externe relatives à la gestion des risques.

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

L'importance du risque opérationnel s'est accrue du fait de la multiplication des scandales dus à sa mauvaise gestion. La globalisation, la gestion en temps réel et la sophistication des produits et des activités l'ont par ailleurs exacerbée. Face à cette matérialisation plus que jamais affirmée, le comité de Bâle a jugé nécessaire d'assurer la maîtrise de ce risque. Il a édité des pratiques saines de sa bonne gestion, mais il a également mis en place une exigence de fonds propres alloué à sa couverture.

Selon HAMZAOUÏ (2005 : 83-86), plusieurs façons permettent de maintenir le risque d'entreprise à un niveau acceptable faible :

- acceptation consciente et objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes (par exemple, fournisseurs ou aux assureurs);
- la mise en place de procédures et de politiques appropriées de contrôle interne ;
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop important.

1.3.4.1. Le traitement de la menace contre les objectifs de l'entreprise

La gestion des risques d'entreprise et le contrôle interne doivent permettre de maîtriser les risques qu'une entité n'atteigne pas ses objectifs. Le risque peut résulter de la poursuite même des objectifs de l'entité, mais aussi des changements dans son environnement externe. L'analyse des objectifs, ainsi que le choix de la meilleure stratégie conduira l'entreprise vers une meilleure rentabilité.

1.3.4.2. Cerner les objectifs et stratégies et les risques d'activités correspondants

Une compréhension des objectifs et stratégies de l'entité, ainsi que les risques d'entreprises correspondants peuvent permettre de détecter des anomalies significatives dans les états financiers. La gouvernance doit tenir compte des facteurs internes et externes du secteur d'activité, des textes légaux, pour définir les objectifs (plans globaux) et les stratégies (approches opérationnelles) de l'entité. Interdépendants, ils constituent le but, que s'est fixée l'entreprise et les moyens qu'elle envisage d'utiliser pour l'atteindre. La fixation des objectifs est un préalable à toute identification d'évènements de nature à constituer un risque.

1.3.5. La notion de cartographie des risques

La première étape de la démarche de suivi des risques opérationnels consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels liés à la gestion financière. A chaque étape du processus on associe ensuite les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner la non réalisation des objectifs du processus.

Dans une cartographie, les risques sont représentés de manière à en identifier les plus significatifs et les moins significatifs. Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée, la cartographie des risques peut, soit représenter la probabilité, soit intégrer un élément venant la modifier.

1.3.5.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques

Les multitudes de définitions relatives à ce terme tournent autour du même objectif : une représentation visuelle des risques de l'entreprise servant de support à leur maîtrise.

Selon l'IFACI (2003 : 24), la cartographie des risques est « le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques ».

Cependant la définition de Bernard & al. (2006 : 78), va plus loin. En effet, pour eux « la cartographie est un outil de pilotage « vivant » qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques ». Cette définition fait apparaître les tendances d'évolution des risques.

Bien que les objectifs constituent des buts mesurables qu'une organisation cherche à atteindre, ils ont chacun une importance et une priorité différentes. Véritable inventaire des risques d'une entité, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- informer les responsables afin que chacun soit à mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risques. Cette dernière va s'imposer d'une part aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et d'autre part aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités. (RENARD, 2005 : 148).

Selon l'IFACI (2003 : 24 - 25), l'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs :

a) des facteurs internes :

- mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ;
- aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit;

- orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus où se concentrent les risques majeurs ;
- ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques ;
- améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation ;
- prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/ opportunités.

b) des facteurs externes :

- respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (Sarbanes-Oxley Act, Combined Code anglais et Rapport Bouton par exemple) ;
- répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (dans le rapport annuel) ;
- s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques.
- veiller à la bonne image de l'entreprise.

1.3.5.2. Motivation de la direction générale et facteurs clés de succès d'une cartographie des risques

Selon l'IFACI (2003 : 39), la motivation de la direction se traduit par la décision d'élaborer la cartographie des risques, son implication donne une grande importance et sensibilise le personnel par l'identification des risques :

- doter l'entreprise d'un outil d'analyse des processus ; définir les points de non qualité au sein des processus et aux limites des processus ;

- définir tous les écarts et risques possibles ; définir précisément les exigences des clients internes et externes ;
- analyser les risques de défaillance des processus ; définir des actions préventives qui permettent d'éviter les risques ;
- anticiper les dysfonctionnements et les risques.

Pour garantir la réussite de l'élaboration d'une cartographie des risques, un certain nombre de conditions doivent être respectées, on peut citer entre autre : la volonté et l'implication de la direction ; la définition d'objectifs clairs ; la désignation d'un responsable ; la définition des moyens d'action ; la constitution d'un groupe de travail.

Les facteurs clés de succès selon l'IFACI (2003 : 38) sont les suivants :

- la culture des risques et du contrôle interne doit exister dans l'entreprise ;
- les opérationnels adhèrent à la démarche et se l'approprient. Ce qui implique de prendre en compte leurs attentes au moment de la conception ;
- de la démarche. Ensuite, faire des efforts d'information et de communication particuliers ; les ateliers sont conduits par un animateur compétent ;
- le nombre de questions figurant dans les questionnaires du contrôle interne est limité aux risques et points de contrôle essentiels ;
- le répondant au questionnaire est l'opérationnel lui-même (et non sa hiérarchie). Car c'est la personne la mieux placée pour identifier et suivre le niveau de contrôle de ses risques.

Toutefois avant de se lancer dans une démarche aussi ambitieuse qui nécessite un véritable changement des mentalités concernant l'approche même de l'activité de contrôle, il est important de respecter un certain nombre d'étapes.

Des systèmes de contrôle interne sont mis en place afin de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise, et de limiter les aléas. Ces dispositifs permettent aux dirigeants de maîtriser l'évolution rapide de l'environnement économique concurrentiel et de procéder à temps aux adaptations nécessaires à la croissance de l'activité. Ils contribuent enfin à promouvoir l'efficacité, à protéger les actifs, à garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que se manifeste une demande croissante pour des systèmes de contrôle interne plus performants et pour des outils permettant une évaluation objective de l'efficacité des systèmes existants. En effet, le contrôle interne est de plus en plus considéré comme une solution à un large éventail de problèmes latents.

CHAPITRE II: DEMARCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE

Pour nombre de sociétés, le risque provient souvent de la perte de vigilance sur des produits et services connus. Les conditions de production, de distribution ou de réception par le public évoluent dans le temps et font naître des risques perçus et non gérés. Et c'est pour prévenir les risques opérationnels liés à la gestion financière qui peuvent impacter les actionnaires des entreprises que le législateur a cadré les règles de gouvernance.

Il existe plusieurs méthodes pour représenter les résultats de l'évaluation des risques. Il est important de les représenter de manière claire et concise, surtout dans le cas d'une évaluation qualitative. Les méthodes utilisées peuvent prendre la forme de cartographie des risques et de représentations numériques. Cette cartographie des risques déployée dans l'entreprise va permettre d'identifier des événements potentiels susceptibles d'affecter la vie de l'entité.

2.1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Il existe deux approches pour concevoir une cartographie des risques : l'approche Top-down et l'approche Bottom-up. Bien entendu, ces dernières sont souvent complémentaires, la première invitant à engager l'autre, selon le besoin.

2.1.1. L'approche Top-down

Selon l'IFACI (2003 : 32-37), l'approche descendante (« Top-down ») est recommandée lorsque l'objectif est d'obtenir une vue d'ensemble, hiérarchisée des risques et des priorités d'action. On se concentrera d'abord, dans cette optique sur les risques stratégiques et majeurs au regard des objectifs de l'entité.

C'est la hiérarchie (auditeur ou risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

Cette approche se décline en sept étapes :

- déterminer les risques majeurs par partie prenante : chaque entreprise doit répondre aux attentes de ses parties prenantes, internes ou externes. Il s'agit d'une personne ou d'un groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement, la continuité ou le succès de l'organisation;
- pondérer les risques majeurs pour ne conserver que les plus importants : les risques doivent être pondérés par rapport aux objectifs de l'entité ;
- rattachement des processus clés de l'entreprise aux risques opérationnels et aux risques majeurs : le but est de fournir un cadre de réflexion pour les dirigeants et les auditeurs internes, de garantir une vision des risques qui en ligne avec la perception du top management et du comité d'audit, et d'assurer l'exhaustivité des risques pertinents pour l'entreprise ;
- hiérarchiser les risques : il s'agit de déterminer la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, ceci au travers de l'établissement d'une cartographie des risques ;
- établir une cartographie des risques ;
- valider les risques : pour garantir la pertinence de cette cartographie des risques, une validation par les dirigeants est nécessaire ;

- alimenter le plan d'audit : le plan d'audit doit être établi en prenant comme base la cartographie des risques. L'objectif est de déterminer la fréquence des audits.

2.1.2. L'approche Bottom-up

D'après IFACI (2003 : 27), l'approche ascendante (« Bottom-up ») traite d'un domaine particulier de risque (qualité, sécurité, environnement, social ...). En procédant à une analyse détaillée sur le terrain, et en sollicitant des décisions sur les risques insuffisamment maîtrisés. Cette approche consiste en l'identification des risques par les opérationnels qui sont les plus impliqués dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (auditeur ou risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

L'approche Bottom-up doit être faite régulièrement afin d'assurer une actualisation de la cartographie et la prise en compte de nouveaux risques, cette approche se décline en sept étapes :

- modélisation des procédures de l'entreprise ;
- identification des risques inhérents : identifier les risques par processus, notamment les risques liés aux actifs, les risques environnementaux et les risques de non-conformité des opérations aux référentiels internes de l'entreprise ;
- auto-évaluation des risques résiduels et identification des risques majeurs : dresser une première carte de risques résiduels, en évaluer l'impact probable sur les activités de l'entreprise ;
- identification des risques liés à la stratégie : dresser une deuxième carte de risques stratégiques en fonction du business plans à moyen et long terme ;

- mixage des risques majeurs / risques stratégiques : l'assemblage et le croisement des deux cartes doit conduire à une cartographie unique de risques et opportunités majeurs de l'organisation ;
- gestion du portefeuille des risques et opportunités : cette gestion se fait en fonction d'une politique et de stratégies de traitement des risques et opportunités prédéfinies. Les actions possibles à l'égard des risques sont : accepter, traiter, transférer et supprimer. Les actions possibles à l'égard des opportunités sont : développer, saisir et adapter la stratégie ;
- pilotage et communication : il s'agit de contrôler et de mesurer l'efficacité des actions de traitement et de maîtrise des risques.

Pour MARESCHAL (2003 :16), il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie des risques.

2.2. LES ETAPES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Ce point fera l'objet d'une synthèse des différents points de vue des auteurs et leurs démarches de conception d'une cartographie des risques. Ce qui va nous permettre d'élaborer notre modèle d'analyse.

2.2.1. Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques

Les résultats de cette étude sont consignés dans le tableau n°2 : Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques ci-après.

TABLEAU n 2 : Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques

Auteurs Phases	Etapes	Bernard & al. (2006 : 69)	MADERS & al. (2006 : 45)	Renard (2006 : 217)	KPMG (2006 : 1)	IFACI, (2005 : 185)	Tourtier (2005 : 56)	IFACI, (2004 : 49)	Ernest & Young (2004 : 12)	IFACI, (2003 : 11)	Belluz (2002 : 1)	Arthur Anderson (2001 : 5)
Préparation	Conception et mise en place de la démarche			☐								
Planification	Identification et évaluation des risques	☐	☐	☐	☐		☐		☐		☐	☐
	Hiérarchisation des risques	☐	☐	☐	☐		☐		☐		☐	☐
	Elaboration d'une matrice des risques			☐	☐		☐		☐		☐	☐
	Analyse des risques			☐	☐		☐	☐	☐		☐	☐

SICAP SA : Conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière.

TABLEAU n 2 : Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques

Action	Traitement du risque	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		
	Mise en place de plans d'actions	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Information et communication					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
	Rôles et responsabilités					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>				
Reporting	Reporting sur les risques résiduels								<input type="checkbox"/>			
Suivi évaluation	Vérification de l'efficacité de plans d'actions				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pilotage	Garantir la maîtrise des risques					<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche										<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.2. Analyse du tableau de synthèse

Procédons à l'analyse des différentes phases et étapes de conception d'une cartographie des risques.

2.2.2.1. La phase de préparation

D'après RENARD (2006 : 217), cette phase nécessite une bonne compréhension de l'entité car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que vont être réalisés les travaux préparatoires avant de passer à l'action et ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche. Le « risk manager » doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination.

2.2.2.2. La phase de planification

Le management identifie les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation. Il détermine s'ils représentent une opportunité ou s'ils sont susceptibles d'entraver la bonne marche de l'entreprise. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement. Pour ce faire, on a recours à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer dans la stratégie. Ainsi l'évaluation portant sur les éléments de probabilité de réalisation et de gravité fera l'objet d'une phase d'analyse des risques.

a) Identification et évaluation des risques

Selon Bernard (2006 : 74), la méthode d'identification et d'évaluation des risques utilise une boîte à outils diversifiés. Cette dernière comporte à la fois des critères d'analyses des risques, des entretiens, la réalisation de questionnaires de contrôle interne et des plans d'actions. Il faut également préciser qu'elle est utilisée distinctement dans les deux grandes étapes de mise en œuvre du contrôle interne :

la phase d'analyse de l'existant et de conception de nouveaux outils ; et la phase de mise en œuvre du dispositif et notamment lors de la formation des opérationnels.

La méthodologie d'identification et d'évaluation des risques peut comprendre une combinaison des techniques et d'outils :

a1. Les entretiens dits « séances de créativité »

Afin de préparer ces entretiens dans de bonnes conditions, selon Bernard & al. (2006 : 75-76), on doit prendre connaissance des activités à mettre sous contrôle et informations correspondantes pour réaliser une première ébauche des risques associés en appliquant la méthode MIRIS³.

Ce n'est que sur cette première base de travail que l'analyse des activités peut véritablement commencer avec les opérationnels et les managers des activités étudiées. Le premier travail consiste à décrire chronologiquement chacune 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.

Chaque scénario de risque est ensuite évalué et classé (risque élevé, risque moyen ou risque faible) en appliquant les barèmes de gravité et de probabilité de la méthode MIRIS. Ce qui revient à s'interroger sur les conséquences et les chances de survenance de ces menaces.

Pour chaque scénario, on examine les actions de contrôle interne déjà existantes en appréciant leur degré de pertinence et d'efficacité. Puis on recherche les actions de préventions ou de protections qui pourraient être mises en œuvre pour diminuer l'exposition aux risques. C'est l'exposition résiduelle qui est appelée vulnérabilité de l'organisation au risque identifié.

³ Analyse des menaces potentielles puis identification des risques

Pour conclure sur ce point, ces séances de créativité, et donc la détection des risques, se font selon une approche participative. L'objectif recherché est l'amélioration continue et l'éradication des risques.

a2. Les questionnaires de contrôle interne

Bernard poursuit en disant que les questionnaires de contrôle interne ont pour objet d'évaluer la vulnérabilité du dispositif de contrôle interne et donc, par défaut, sa fiabilité. Ils sont un prétexte à réflexion destiné à identifier les principales mesures de sécurité réellement efficaces et déjà mises en œuvre.

Pour chaque activité métier recensée dans les unités étudiées, un questionnaire est donc élaboré. Celui-ci se décline en trois parties : une partie consacrée à la fonction en général, une autre concernant des questions spécifiques à l'activité (classées selon les grandes étapes puis les tâches de l'activité), et enfin une partie audit.

En outre, il existe également pour chaque unité étudiée un questionnaire transversal dit « de management ». Ainsi que d'autres questionnaires qui font appel à des connaissances plus techniques, pas forcément répandues dans les unités étudiées. Le but est de coter et d'expliquer la gravité pour chaque question posée sur un risque connu, à l'aide d'une échelle à 5 niveaux :

4 : Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque, et que celui-ci est inadmissible. Y remédier est vraiment une action prioritaire.

——→ A faire d'urgence

3 : Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque et que celui-ci est grave, des actions correctives sont à mettre en place à moyen terme.

——→ A faire / insuffisant

2 : Quand la réponse indique que l'on a conscience du risque et que des protections suffisantes existent déjà. Les actions à mettre en œuvre ne sont pas prioritaires. Elles peuvent être envisagées à plus long terme.

——→ Fait / non formalisé / non systématique / satisfaisant.

1 : les actions déjà existantes permettent de maîtriser les risques identifiés. Les dispositifs en place doivent être suivis et entretenus.

——→ Fait / formalisé / systématique / très satisfaisant.

0 : Quand la réponse indique que les risques sont bien gérés, par des contrôles exhaustifs, pertinents et récurrents.

——→ Non concerné

La cotation de la vulnérabilité résiduelle pour chaque risque connu va permettre d'élaborer la cartographie des risques. Cette dernière va permettre d'identifier les zones de faiblesse, mais également de lister les actions à mettre en place pour renforcer le niveau de maîtrise du contrôle interne.

a3. Méthodes et techniques qualitatives et quantitatives

Selon LANDWELL & Associés (2005 : 206), le management utilise fréquemment des techniques d'évaluation qualitatives lorsque les risques ne se prêtent pas à la quantification ou lorsqu'il ne dispose pas de données nécessaires à une évaluation quantitative ou encore lorsque la collecte et l'analyse de ces données n'est pas rentable au regard du bénéfice attendu. Les techniques quantitatives donnent en règles générale des résultats plus précis et sont utilisés pour compléter les techniques qualitatives sur les activités les plus complexes.

b) La méthode de classement des risques

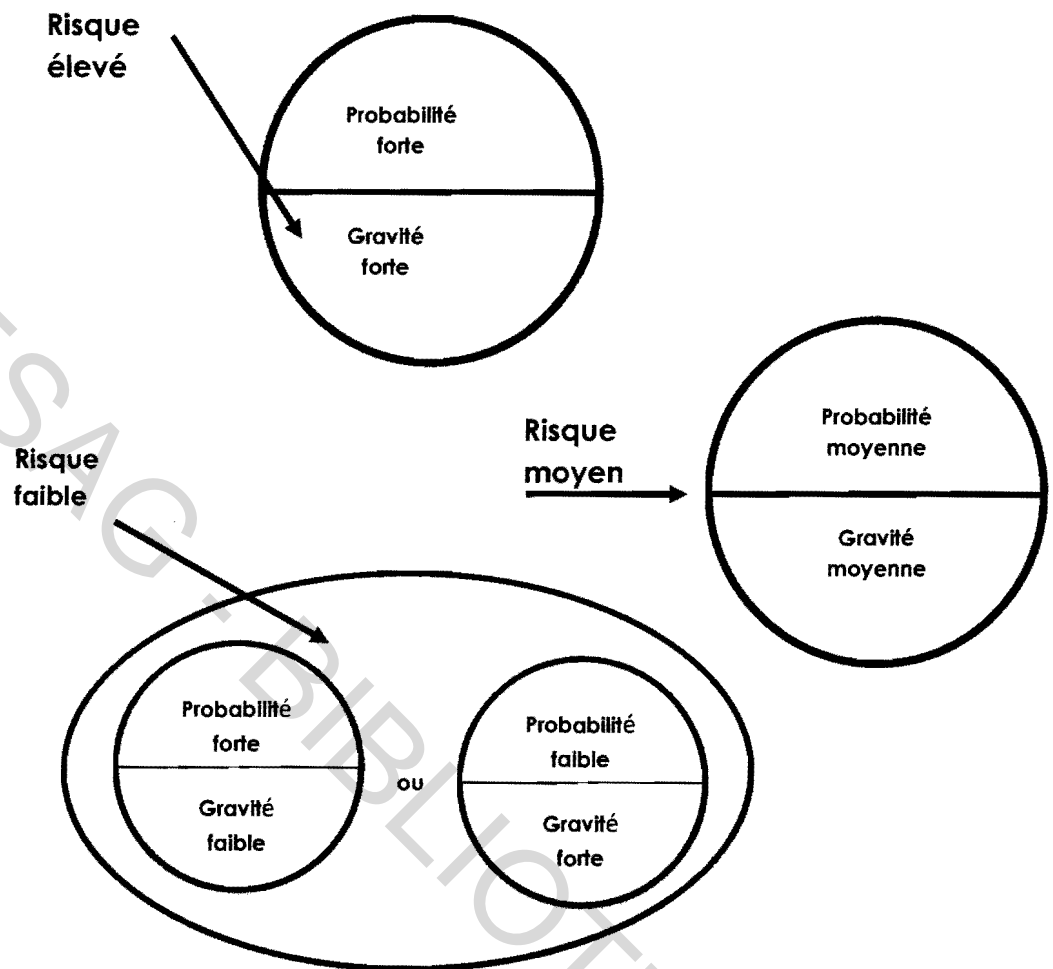
Selon Bernard & al. (2006 : 69), la prise en compte des menaces permet d'identifier avec les acteurs concernés des scénarii de risques. En effet, nous avons vu précédemment que la découverte de ces derniers se fait à l'aide des séances dites de créativité avec les collaborateurs de l'entité étudiée. L'objectif est de faire en sorte que chacun des acteurs soit capable de gérer ses propres risques, là où il est, pour ce qui le concerne et en toutes circonstances. Enfin, les risques

issus des scénarii recensés sont évalués et classés en trois critères traditionnels :

- la gravité du risque qui mesure les conséquences pour l'entreprise,
- la probabilité de réalisation du risque qui détermine le taux d'occurrence.
- le résultat du produit « gravité X probabilité » donne ce que l'on nomme le degré du risque. Ce dernier est donc un indicateur de l'acuité du risque.

Comme l'indiquent les tableaux suivants, une échelle à quatre niveaux est utilisée pour chaque critère (gravité et probabilité), qui permet le classement des risques dans trois catégories énoncées : risques élevés, risques moyens et risques faibles.

Figure 1 : Echelle des risques



Source : nous même à partir de Bernard & al. (2006 : 71), la méthode MIRIS.

Pour mesurer la gravité d'un risque, des notes variant de 0 à 4 sont attribuées suivant le degré d'importance du risque.

La note 0 signifie que le risque est sans aucune conséquence remarquable. La note 1 traduit un risque de moindre conséquence sur l'entreprise. La note 2 traduit les risques de gravité moyenne alors que les notes 3 et 4 reflètent des risques ayant une lourde conséquence s'ils viennent à se réaliser.

Figure 2 : Echelle de cotation de la gravité du risque

4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie.
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	Génant	Porte à conséquence, mais reste tolérable.
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable.

Source : Bernard & al. (2006 : 71)

S'agissant de la détermination de la probabilité, une échelle allant de 0 à 4 a été élaborée. La note 0 concerne les risques strictement impossibles quant à leur réalisation. La note 1 signifie que le risque a une très faible chance de se matérialiser. La note 2 traduit quant à elle une probabilité moyenne de survenance du risque, tandis que les notes 3 et 4 reflètent des risques à très forte chance de réalisation.

Figure 3 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation 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	Raisonnablement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour.
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais.

Source : Bernard & al. (2006 : 72)

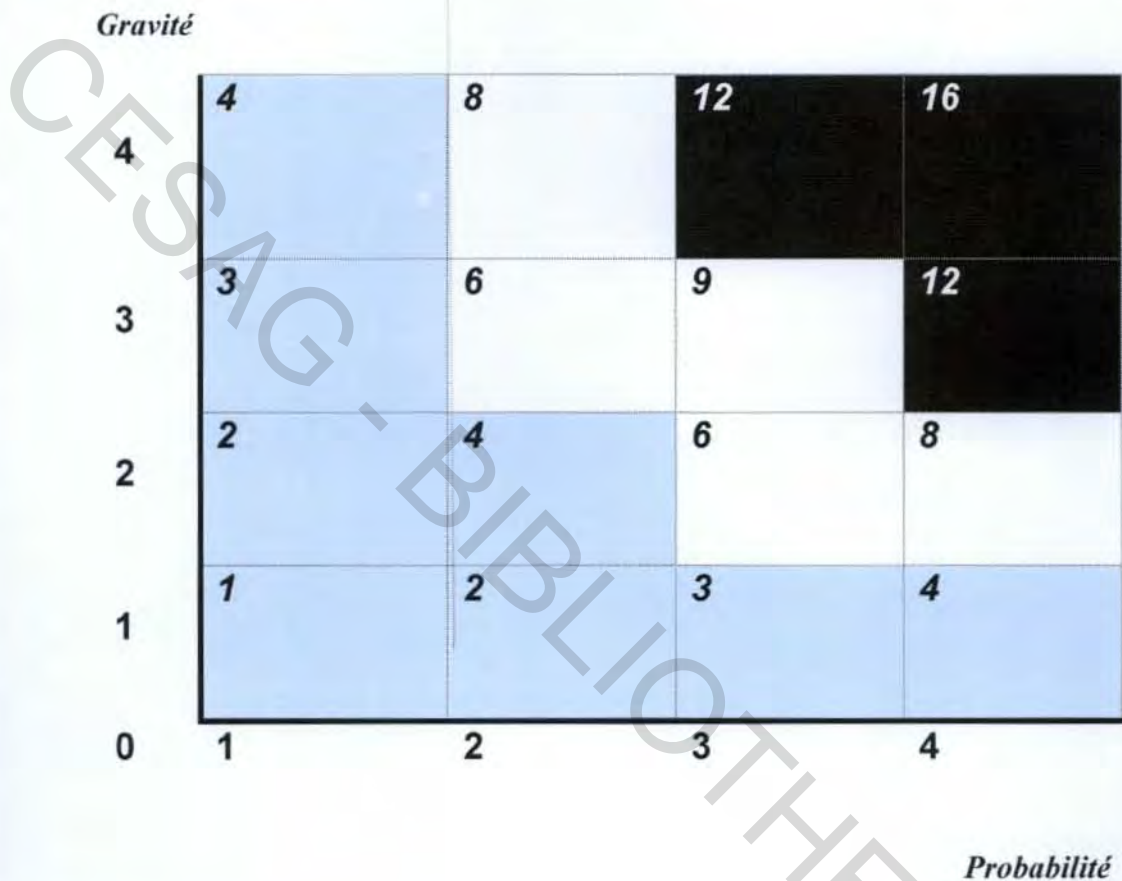
c) Construction de la matrice des risques

Une fois les risques identifiés en fonction de leur enjeu, nous pouvons ensuite les classer et les prioriser à travers la matrice de vulnérabilité qui reprend les critères de gravité et de fréquence. La matrice des risques est conçue pour aider à déterminer le niveau de risque de danger particulier, et ce, à l'aide de critères objectifs liés à la probabilité et à la gravité. Pour une bonne analyse une classification a été opérée suivant leur degré dont la valeur est comprise entre 0 et 16 :

- risques de niveau 1 (risques faibles): ceux dont le degré du risque est inférieur ou égal à 4.
- risques de niveau 2 (risques moyens): ceux dont le degré du risque est compris entre 6 et 9.
- risques de niveau 3 (risques élevés): ceux dont le degré du risque vaut 12 ou 16.

Les risques de niveaux 1 sont ainsi ceux ayant une faible conséquence ou probabilité de survenance. En revanche, les risques de niveau 3 sont ceux à forte conséquence et dont la probabilité de survenance est élevée. Ceux du niveau 3 traduisent une situation intermédiaire.

Figure 4 : Matrice des risques



Source : nous même à partir du Site de l'agence spatiale canadienne, ASC – rapport de vérification, 2008.

d) Analyse des risques

Selon la revue de l'audit interne n°156 (2003 : 34), il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où ils sont difficiles à quantifier.

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse de celui-ci s'avère difficile et elle doit être rationnelle et minutieuse.

Une fois évaluées la gravité et la probabilité de survenance du risque, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses, et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour le réduire. Les mesures qui peuvent être prises pour limiter sa gravité ou sa probabilité de survenance englobent toute une série de décisions de gestion courante. Parfois les mesures prises peuvent le supprimer ou limiter son effet s'il vient à se matérialiser.

L'analyse des risques n'est pas un exercice théorique mais constitue souvent une étape-clé sur la voie de la réussite. Elle revêt un maximum d'efficacité lorsqu'elle englobe l'identification de l'ensemble des procédures d'exploitation-clés comportant d'importants risques potentiels. Malheureusement, l'importance de l'analyse de ces faits incertains est parfois prise en compte trop tardivement.

2.2.2.3. La phase d'action

Cette phase comprend le traitement du risque, la mise en place d'un plan d'actions, l'information et la communication de la cartographie des risques et enfin les rôles et responsabilités des intervenants du management des risques.

e) Traitement du risque

Une fois les risques évalués, le management doit déterminer quel traitement appliqué à chacun. Les différentes solutions possibles sont selon BODINE (2005 : 5) et WALKER & al. (2003 : 5) :

- ✦ soit l'évitement qui signifie cesser les activités à l'origine du risque ou le contourner au cas où il ne s'est pas encore matérialisé sinon l'éliminer complètement par des actions correctives ;
- ✦ soit la réduction c'est-à-dire prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;
- ✦ soit le partage, autrement dit diminuer la probabilité ou l'impact du risque en transférant ou en partageant le risque ;
- ✦ soit l'acceptation du risque, ne prendre aucune mesure pour modifier sa probabilité d'occurrence et son impact. Son acceptation laisse à penser qu'il se situe dans la fourchette de tolérance.

Selon Bernard & al. (2006 : 73), il existe plusieurs possibilités de réduire un risque :

- ✦ agir sur la probabilité et mettre en place des actions de prévention ;
- ✦ diminuer la gravité du risque en mettant en place des actions de protection ;
- ✦ agir à la fois sur la probabilité et la gravité ;
- ✦ supprimer le risque et donc annuler la probabilité d'occurrence ;
- ✦ financer le risque par une assurance (transfert du risque à un tiers).

L'objectif est de réduire les menaces « brutes » pour arriver à un risque résiduel le plus faible possible.

f) La mise en place de plans d'actions de maîtrise des risques

Selon Bernard & Al. (2006 : 79), les réponses apportées aux questionnaires de contrôle interne permettent d'identifier les risques pour lesquels le degré de maîtrise par l'entité doit être amélioré. Et cela par la mise en place d'actions qui sont numérotées pour chaque activité. L'avantage de définir une vulnérabilité dans le questionnaire est de fixer un horizon temporel pour la mise en place des actions en fonction de l'urgence : court, moyen ou long terme.

g) Information et communication de la cartographie des risques

Chaque organisation identifie et recueille une multitude d'informations relatives à des événements aussi bien internes qu'externes qui sont utiles pour sa gestion. Ces informations sont communiquées aux collaborateurs dans des délais leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités et notamment de contribuer au dispositif de management des risques.

✓ Informations

Selon LANDWELL & al. (2005 : 104), la gestion de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs implique que l'information irrigue chaque niveau afin d'identifier, évaluer et répondre aux risques. Les informations financières, qu'elles soient, ou non, financières, provenant de sources internes et externes, servent plusieurs objectifs. Les informations financières sont utilisées pour établir les états financiers aux fins du reporting. Elles servent également à prendre des décisions opérationnelles comme le suivi de la performance et l'affectation des ressources. Leur fiabilité est fondamentale pour établir un planning, un budget, pour fixer des prix ainsi que toutes sortes d'activités de management. Pour qu'un dispositif de gestion des risques soit efficace, il est primordial de disposer des informations pertinentes au bon moment et au bon endroit. C'est pourquoi, bien qu'ils forment un élément du management des risques, les systèmes d'information doivent également être contrôlés.

✓ Communication

Selon LANDWELL & al. (2005 : 110), la communication est inhérente au système d'information. Comme exposé ci-dessus, les systèmes d'information doivent fournir des données aux collaborateurs concernés afin qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Mais il est également nécessaire de communiquer dans une acceptation plus large, ainsi faut-il communiquer sur les attentes et les responsabilités des individus.

- La communication doit clairement véhiculer l'importance et la pertinence d'un dispositif de management des risques efficace ;
- Les objectifs de l'organisation ;
- L'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'organisation ;
- Une terminologie commune sur les risques ;
- Les rôles et les responsabilités des collaborateurs dans l'exécution et le renforcement des éléments du dispositif de management des risques.

Il doit être clairement indiqué à tous les collaborateurs et particulièrement à ceux ayant d'importantes responsabilités sur le plan opérationnel ou sur le plan de la gestion financière. La gestion des risques doit être prise au sérieux. La qualité du message dépend de sa clarté et de l'efficacité de sa diffusion.

✓ La communication de la cartographie des risques

D'après IFACI (2003 : 40), chaque niveau dans l'entreprise a besoin d'une information adaptée à ses responsabilités. Dans tous les cas, la communication des résultats de la cartographie des risques doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

Cette communication peut provenir de l'audit interne qui restitue le résultat de ses évaluations. Mais également des directions opérationnelles, qui rendent compte de la bonne mise en œuvre (ou non) des contrôles internes et qui, éventuellement, font remonter les nouveaux risques susceptibles d'apparaître. Un tableau de bord

comportant les indicateurs pertinents, sélectionnés par les directeurs opérationnels et répondant aux attentes de la direction générale, est l'outil le plus efficace.

Des informations et réactions sur des risques existants ou potentiels peuvent également émaner de partenaires externes (fournisseurs, clients, actionnaires, partenaires, législateur, ...). Elles peuvent être précieuses et révélatrices de déficiences de l'entreprise dans la maîtrise de ses activités.

En vue d'une plus grande transparence, l'organisation peut reporter régulièrement vers les parties prenantes ses politiques de management de risques et les résultats atteints. De plus en plus, les parties prenantes cherchent à connaître la performance de l'entreprise dans des domaines autres que financiers, tels que l'environnement, la sécurité, les ressources humaines. Le reporting vers l'extérieur peut préciser :

- le processus utilisé pour identifier les risques ; la manière dont ces risques sont traités ;
- les responsabilités du management en matière de gestion de risques ; le système de pilotage et de revue de ces risques.

h) Rôles et responsabilités

Selon l'IFACI (2005 : 275), le dispositif de management des risques est l'affaire de chaque collaborateur de l'organisation. Le Directeur Général en a la responsabilité ultime. Les autres managers apportent leur soutien à la culture de l'entité et gèrent les risques à l'intérieur de leur périmètre de responsabilité dans les limites de leur tolérance. Le management des risques relève également de la responsabilité d'autres collaborateurs conformément aux directives et protocoles établis. Le conseil d'administration est chargé de superviser. Un certain nombre de tiers fournissent fréquemment des informations utiles au dispositif, mais ne sont pas responsables de son efficacité.

2.2.2.4. La phase de reporting sur les risques résiduels

Selon MADERS & al. (2006 : 207), le reporting correspond à un système d'échange d'information structuré entre un acteur du dispositif de contrôle interne et un superviseur. Le plus souvent, le reporting est hiérarchique car le pilotage de l'activité est réalisé par son manager.

Les règles du reporting consistent à transmettre aux personnes ad hoc les informations sur les défaillances relatives au dispositif de management des risques. Etablir un reporting des risques et des performances de manière à rendre compte, en temps réel des différents engagements de l'entreprise. Il constitue un facteur de soutien pour la prise de décision. Des protocoles doivent être établis afin d'identifier quelles informations sont nécessaires à un niveau hiérarchique donné pour que la prise de décision soit efficace.

Quelles sont les informations à inclure dans le reporting ? Bien qu'une réponse universelle soit impossible, certains paramètres peuvent être établis. LANDWELL & al. (2005 : 125-127), pensent que toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de management des risques qui affectent la capacité d'une organisation à élaborer, à mettre en œuvre sa stratégie et à atteindre ses objectifs doivent être communiquées à ceux qui sont en situation de prendre les mesures qui s'imposent. La nature des éléments, objet d'un tel reporting, varie en fonction du pouvoir des personnes à traiter des points relevés et du niveau de contrôle exercé par la hiérarchie. Les conséquences des faits identifiés doivent être évaluées préalablement à leur communication. Il est primordial qu'au-delà du reporting effectué sur une transaction, les procédures en cause, potentiellement défaillantes, soient réévaluées.

Comment faire un reporting ? D'après MADERS & Al. (2006 : 207), il s'agit de :

- préparer un format de restitution cohérent avec le cadre de contrôle imposé ou suggéré ;
- diffuser et expliquer le document, son utilité et son administration ;

- centraliser et suivre les retours du reporting ;
- exploiter le reporting et faire un retour aux intéressés. Suivant la politique de contrôle interne, ce retour peut ou ne pas inclure des résultats globaux, un positionnement relatif de l'entité, une évaluation par rapport à un standard ou à une cible et un retour sur les plans d'actions correctrices et la participation au dispositif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La gestion des risques est un domaine de plus en plus sensible, en ce sens que la responsabilité des dirigeants de la SICAP SA est largement engagée, tant sous l'angle juridique qu'éthique.

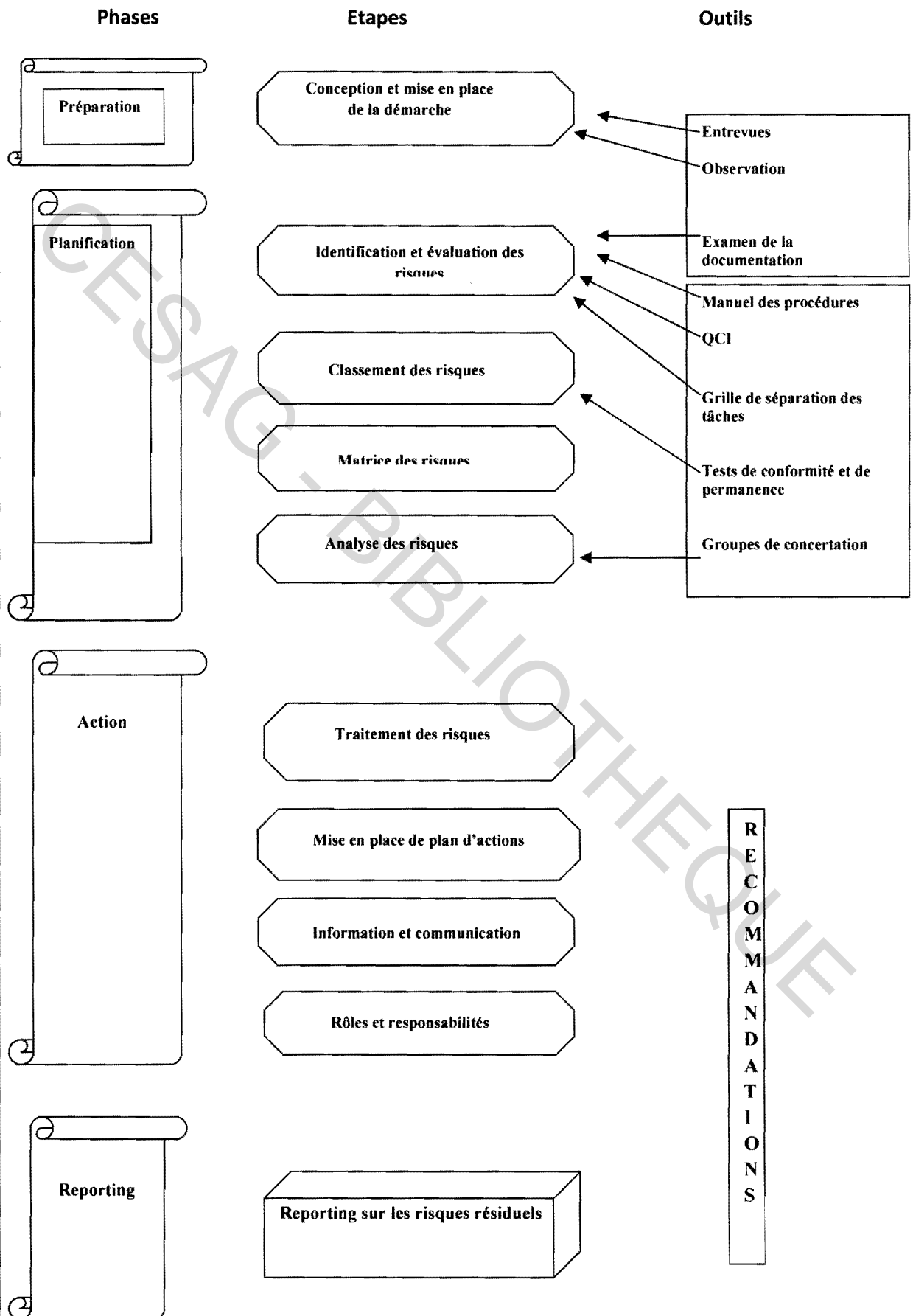
Cette société connaît une croissance soutenue au Sénégal. On note cependant une vive concurrence entre les acteurs de ce marché. Les produits de la SICAP SA perdent des parts de marché face à un marché de plus en plus croissant. Cependant, une redynamisation de cette activité s'avère nécessaire.

Ainsi il apparaît indispensable de réaliser une étude permettant d'identifier et de traiter les risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Le risque est inhérent à l'activité (mais aussi parfois à l'inactivité) et il serait parfois enthousiasmant de le considérer en tant qu'opportunité. L'étude porterait uniquement sur la cartographie des risques opérationnels liés aux activités de gestion financière et a pour cadre d'étude la SICAP SA.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse permet non seulement de décrire la démarche de résolution de notre thème de recherche, mais aussi les outils et techniques qui seront utilisés pour la collecte des données afin de parvenir à la conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière.

Figure n°5 : Modèle d'analyse



3.2. Méthodes de collecte de données

Pour l'établissement de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière, l'approche combinée a été retenue, elle paraît la mieux adaptée pour notre étude. Le processus d'évaluation des gravités est de type « Top Down », il implique les dirigeants et les mesures de protection destinées à réduire les impacts. Le processus d'évaluation des probabilités est de type « Bottom Up », à son tour il implique les fonctionnels dont dépend l'efficacité théorique des mesures de prévention et les opérationnels dont dépendent les niveaux de mise en place de ces mesures à chaque moment. (IFACI, 2005 : 6). La synthèse de ces deux processus permet d'estimer l'intensité (ou degré) résiduelle du risque. La combinaison des deux approches permet d'apprécier les probabilités résiduelles.

Nous présenterons dans le tableau ci-après toutes les techniques de collecte de données qui nous ont permis de réaliser notre étude, ainsi que le but général et les personnes interrogées.

Tableau n°3 : Méthodes de collecte de données

Méthodes	But général	Personnes interrogées
<p>Examen de la documentation</p>	<p>L'examen de la documentation nous a permis d'avoir une idée du fonctionnement de la SICAP SA. L'analyse de la documentation a porté sur le manuel de procédures, les conventions et statuts et les mémoires élaborés à la SICAP SA. Le manuel de procédures a permis de répondre aux questions suivantes : qui fait quoi ? comment le fait-il ? pourquoi le fait-il ?</p> <p>Son avantage a été pour nous d'avoir des renseignements historiques et complets. Comme inconvénient, on peut citer la limitation des données à ce qui existe déjà.</p>	
<p>Questionnaire du contrôle interne</p>	<p>Ce questionnaire couvre les cycles emprunts, banques, investissements, fournisseurs et caisse. Il nous a permis d'obtenir une grande quantité de renseignements, des données complètes et approfondies, mais aussi de déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Cependant, il prend beaucoup de temps.</p> <p>Cet outil est composé de questions-types trouvées dans des ouvrages professionnels, qu'on a adapté à notre étude, et d'autres questions posées à partir de la lecture des procédures de gestion financière de la SICAP SA.</p> <p>Il convient toutefois de relever qu'à ce stade d'analyse critique, il est trop dangereux de conclure trop vite : une force peut n'être</p>	<p>Chef financier</p> <p>Chef comptable</p> <p>Chef service des achats</p> <p>Directeur des affaires administratives et juridiques</p>

	<p>qu'apparente, et une faiblesse peut être compensée par une force située ailleurs, voire à l'extérieur du domaine étudié.</p> <p>Les tests de conformité et de permanence nous ont permis de confirmer ou d'infirmier ce que nous avons constaté.</p>	
<p>Entrevues</p>	<p>Nous avons procédé à des entrevues avec les différentes personnes ci-contre. Nous avons dans un premier temps pris rendez-vous avec certains responsables de service auxquels nous avons posé différents types de questions. Ces questions ont fait preuve de débat pour apporter plus d'éclaircissement.</p> <p>Ces entrevues nous ont permis d'obtenir une description du processus de gestion financière sous l'angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne.</p> <p>Au cours de notre séjour, il nous a été possible de consulter le manuel de procédures et interroger quelques personnes.</p> <p>Ça a été un bon moyen pour assurer des taux de réponses élevés. Grâce aux entrevues on a pu recueillir des données de meilleure qualité.</p> <p>Cette approche comporte toutefois des inconvénients : les répondants peuvent ne pas être disponibles pour une entrevue.</p>	<p>Chef DCGAQ et cadres</p> <p>Chef financier</p> <p>chef comptable</p>

<p>Observation</p>	<p>Cette technique a été utilisée pour valider les informations collectées auprès de différentes personnes interviewées.</p> <p>L'observation de quelques factures et chèques nous a permis de confronter « ce qui a été dit » et « ce qui est réellement fait dans la pratique »</p>	
<p>Groupes de concertation</p>	<p>Ce procédé nous a permis d'approfondir la discussion en groupe. C'est un moyen rapide et fiable pour connaître les impressions répandues, et aussi une façon efficace d'obtenir en peu de temps des données approfondies et d'une très grande portée.</p> <p>Cependant, l'analyse des réactions peut être difficile. On note également la difficulté de faire concorder les horaires de plusieurs personnes pour qu'elles se réunissent.</p>	<p>Chef financier</p> <p>Chef comptable</p> <p>DCGAQ</p> <p>DAJ</p>


Source : notre synthèse

CONCLUSION

La revue de littérature nous a permis d'avoir une vue plus précise sur la gestion des risques opérationnels liés à la gestion financière. La mise en place d'une cartographie des risques permet de visualiser et de contrôler en temps réel l'activité de l'entité. Elle permet aussi d'identifier les problèmes qui surviennent et d'y répondre immédiatement grâce à une fonction d'alerte pour surveiller automatiquement les seuils des processus critiques. Nous nous sommes rendu compte que pour contourner les difficultés rencontrées pour identifier les risques, il fallait les appréhender au regard d'une analyse du couple facteurs/conséquences. Cette analyse qui ne limiterait pas l'étendue des problématiques concernées, permettrait, en revanche, une gestion plus efficace du risque opérationnel. Nous avons pu nous apercevoir de l'étendue de la gestion financière et les risques qui gravitent autour. Le clou de cette revue de littérature a été la construction de notre modèle d'analyse, démarche que nous utiliserons pour la mise à nue des risques susceptibles de nuire à la gestion financière de l'entreprise.

Partie 2.00

Cadre pratique de l'étude



INTRODUCTION

En Afrique, l'évolution croissante vers une gouvernance des entreprises basée sur la délégation de la gestion à des dirigeants influe de plus en plus sur les pratiques de management. Des outils de gestion, longtemps considérés comme théoriques ou réservés à l'Occident, font de plus en plus leur apparition dans l'environnement africain. Cette évolution est la conséquence de la prise de conscience de la nécessité de rationaliser les ressources. Pour le cas spécifique de la gestion du risque, il s'agira aussi de donner l'assurance que les activités sont sous contrôle. En d'autres termes, que les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs, voire entraîner la faillite de l'organisation, sont maîtrisés ou du moins minimisés.

Selon LANDWELL & al. (2005 : 5), le management des risques est un processus, mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité et pour maintenir une exposition aux risques dans les limites de son appétence pour le risque.

Le management des risques permet à la direction d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques liés à toutes les formes d'incertitudes auxquelles l'entité est exposée. Il s'agit donc d'un élément déterminant le processus de création de valeur ajoutée de l'organisation et de préservation de celle-ci.

Comme toute entreprise, la SICAP SA est exposée à un grand nombre de risques opérationnels qui font partie intégrante du cycle de gestion financière. Il convient ainsi de mettre en place une cartographie des risques opérationnels. Le choix de la SICAP SA est justifié par sa spécificité dans son secteur d'activité mais également par l'importance des risques qui sont liés à ses activités.

Le quatrième chapitre est consacré à la prise de connaissance de la SICAP SA à travers ses activités et son organisation générale.

Le cinquième chapitre quant à lui traitera de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SICAP SA ET DESCRIPTION DU PROCESSUS DE SA GESTION FINANCIERE

La culture en matière de gestion des risques d'une organisation est un ensemble de croyances et d'attitudes partagées. Cela caractérise la façon dont l'entité appréhende les risques dans toutes ses activités, depuis l'élaboration d'une stratégie jusqu'à sa mise en œuvre au quotidien. La culture du risque reflète les valeurs de l'organisation, influence la culture d'entreprise et son approche opérationnelle.

3.1. PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SICAP SA

La SICAP SA est une société anonyme d'économie mixte avec conseil d'administration dirigé par un président du conseil d'administration et un directeur général. Cette société est régie par les dispositions de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA, par la loi numéro 90.07 du 26 Juin 1990 et toutes autres dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Son capital social est fixé à la somme de 2.742.640.000 de FRANCS CFA dont 90% sont détenus par l'Etat du Sénégal. Le capital est divisé en 274.264 actions de 10.000 FRANCS CFA chacune, entièrement libérées. Créée en 1950, le siège social est fixé à Dakar (Sénégal), rond point de la place de l'Unité Africaine.

3.1.1. Objet de la SICAP SA

La société a pour objet toutes opérations tendant à supprimer la crise du logement, à améliorer les conditions de l'habitat au Sénégal et à participer à l'exécution des plans d'extension ou d'aménagement des villes. Elle pourra en conséquence faire :

- l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, l'exploitation, la location, la prise en location, la vente ou l'échange en totalité ou en partie de tous terrains et immeubles ;
- le lotissement, la construction, la gérance pour elle-même ou pour le compte de tiers, de terrains et bâtiments ;
- la construction, l'aménagement de tous immeubles de rapport ou hôtel, leur gérance, leur location, vente ou échange ;
- l'acquisition de tous meubles et objets mobiliers pouvant garnir les immeubles ci-dessus, leur aliénation ou échange ;
- la société pourra accomplir toutes opérations nécessaires à la réalisation de son objet social par voie de création de sociétés nouvelles;
- la société pourra en outre, procéder à des opérations de crédit immobilier.

3.1.2. Les valeurs de la SICAP SA

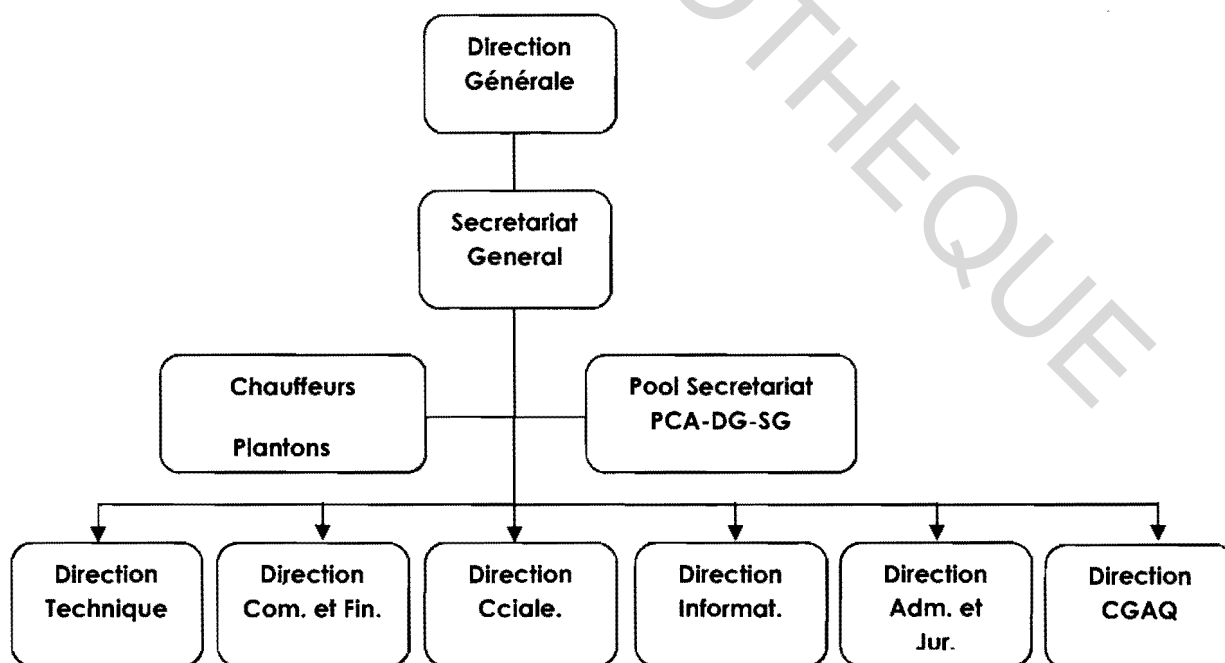
Dans le document de formalisation de la culture d'entreprise de la société, on peut y lire :

« Nos valeurs partagées qui fondent notre culture d'entreprise sont :

- demeurer une famille solidaire au service de la nation
- se dévouer pour la satisfaction de nos clients
- cultiver une conscience professionnelle de succès

- savoir apprécier les informations pour mieux les partager
- organiser le travail et assurer les autocontrôles
- maintenir la SICAP SA dans une position de leader
- faire preuve de rigueur pour l'efficacité du groupe
- assurer la qualité de nos produits et prestations
- veiller sur le patrimoine de la SICAP SA
- sécuriser et défendre l'intérêt de la SICAP SA
- s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue ».

3.1.3. Organigramme de la SICAP SA



3.1.4. Organisation et fonctionnement de la SICAP SA

L'organigramme de la SICAP SA comprend une Direction Générale (DG), un Secrétaire Général (SG), une Direction du contrôle de gestion de l'audit et de la qualité (DCGAQ), une Direction Technique (DT), une Direction Commerciale (DC), une Direction Informatique (DI), une Direction des affaires Administrative et Juridique (DAJ), une Direction Financière et Comptable (DFC).

a) La Direction Générale

C'est le représentant de la société vis-à-vis des tiers ; il préside les réunions de coordination. Il est chargé de la mise en œuvre du plan stratégique de la SICAP SA. La Direction Générale rend périodiquement compte de la situation de gestion au conseil d'administration notamment en matière d'exécution des plans d'actions et budgets arrêtés. Elle est assistée par un secrétariat particulier, un planton et un chauffeur.

b) Le Secrétaire Général

Il est chargé de la gestion globale de toute l'administration de la SICAP SA. Il joue un rôle primordial qui est le soutien la Direction Générale dans sa politique de gestion, il participe à toutes les réunions de Direction et donne son avis en cas de besoin. Il est assisté dans sa mission par une secrétaire particulière, un planton et des chauffeurs de liaison.

c) La Direction du contrôle de gestion de l'audit et de la qualité

Il est directement lié à la Direction Générale. Il a pour mission l'animation du processus budgétaire, le contrôle de la régularité de l'information financière produite par la société, la fiabilisation et l'amélioration permanente du contrôle interne, la préparation des réunions du conseil d'administration, de l'assemblée

générale et la rédaction des procès verbaux. Cette cellule comprend un contrôleur interne et de gestion et son assistant, une secrétaire, un assistant audit et qualité.

d) La Direction Technique

Elle est chargée de :

- concevoir et de réaliser des projets ;
- organiser, gérer et superviser les chantiers ouverts par la SICAP SA ;
- conseiller et assister le Directeur Général dans l'élaboration de la politique globale de gestion et sur les aspects techniques de la SICAP SA.

Pour atteindre les missions ci-dessus mentionnées, ses tâches consisteront à suivre l'évolution des ouvrages, valider les décomptes, superviser les travaux des ingénieurs, préparer les lettres d'agrément des entreprises, élaborer le budget du centre de responsabilité, informer le Directeur Général de la réalisation des clauses de révision de prix, superviser les activités du bureau d'études. Ce dernier se subdivise en trois services :

- le bureau d'études : dirigé par le chef de service bureau d'études, il a pour mission d'appuyer le directeur Technique dans la mise en œuvre des programmes de construction, il est assisté par des dessinateurs et des projecteurs ;
- le service des travaux : dirigé par le chef de service, il est chargé de la supervision de l'ensemble des travaux, il est assisté par des contrôleurs ;

- le service technique et de l'entretien : il est chargé de la révision technique de l'ensemble de la logistique, il est assisté dans sa mission par un surveillant ;

e) La direction Financière et Comptable

Elle a pour mission principale de procéder à l'étude de rentabilité financière des investissements programmés, d'élaborer le plan prévisionnel de financement et de fournir au DG les informations financières nécessaires à la prise de décision. De manière générale cette direction a pour mission de gérer les finances de la société.

f) La Direction Commerciale

Ces principales missions sont : participer à la définition de la politique commerciale ; assurer la commercialisation et le développement de nouveaux produits ; veiller à l'adéquation entre la production immobilière et la demande.

g) La Direction Administrative et juridique

Ses missions se déclinent à travers les étapes suivantes : participer à la définition des politiques de contentieux des ressources humaines, d'achat et d'approvisionnement et de gestion des affaires domaniales ; assurer la supervision de toutes les actions mises en œuvre dans le cadre des politiques précitées ; apporter au Directeur Général les informations nécessaires à la prise de décision.

h) La Direction Informatique

Elle est chargée d'informatiser les données, d'assurer la protection des équipements et logiciels, de fiabiliser les données issues de l'informatique, de l'intégrité et de l'évolution du système.

3.2. LE PROCESSUS DE GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA

Le processus de gestion financière de la SICAP SA est décrit dans le document intitulé « Processus de la gestion financière et comptable ». Il permet d'assurer la tenue des comptes et la gestion des finances ; de gérer la recherche des financements des projets immobiliers et de fournir une information financière et comptable fiable. La mise en œuvre de ce processus est basée sur l'exploitation des éléments ci-après :

- demandes de paiements : factures/ décomptes/notes ;
- avis d'opération bancaires ;
- opération diverses de quittancement généré ;
- opération diverses de paie généré ;
- règlement clients ;
- budget prévisionnel des projets immobiliers ;
- devis des prix de vente ;
- demande de décomptes définitifs ;
- demande d'attestation de propriété ;
- recommandations (CA, CAC, DG, Audit interne).

Comme output, ce processus génère les informations comptables et financières ci-après permettant d'apprécier l'état d'exécution des opérations :

- les états financiers ;

- relevés de compte ;
- fichier des immobilisations ;
- documents de règlements ;
- business plan de la recherche de financement ;
- tableaux de bord de gestion ;
- décompte définitif ;
- attestation de propriété ;
- ordres de paiement (bons, visas).

Les parties prenantes de ce processus sont notamment les clients internes et externes (Etat/locataires), les fournisseurs internes et externes, les commissaires aux comptes, les organismes de contrôle, les banques et les établissements financiers.

Par ailleurs, la mise en œuvre de ce processus obéit aux exigences réglementaires ci-après :

- normes SYSCOA/OHADA ;
- inventaire annuel des caisses ;
- archivage décennal des documents ;
- arrêté périodique des comptes ;
- respect des clauses contractuelles ;
- respect de la réglementation fiscale ;

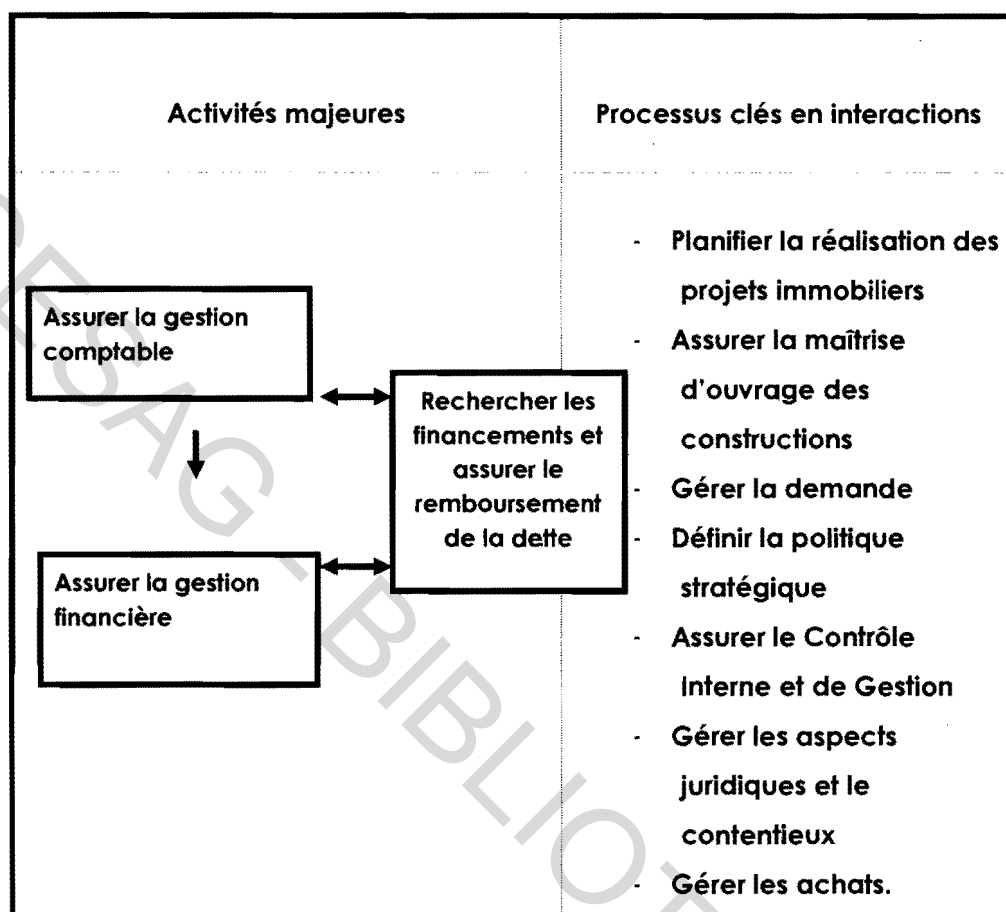
- audit annuel des commissaires aux comptes.

3.2.1. Les activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction

Ils sont exposés dans le tableau n°4 : activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction ci après.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau n°4 : Activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction



Source : SICAP SA (2008)

3.3. DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES DE LA GESTION FINANCIERE

Au niveau de la SICAP SA, la gestion financière comporte cinq cycles qui sont : emprunts, caisses, banques, fournisseurs et investissements.

3.3.1. Procédures du cycle emprunts

A ce niveau il est décrit les procédures appliquées au cycle emprunts.

A1. Nouvel emprunt

A1.1. Le chef du service financier reçoit du Directeur Financier et Comptable (DFC) une copie de chaque convention de prêt accompagnée des clauses contractuelles et du plan d'amortissement du prêt. Il ouvre un dossier et les classe.

A1.2. Sur la base des caractéristiques de la convention de prêt, le chef du service Financier établit un nouveau tableau d'amortissement qui doit être exhaustif.

A1.3. Le chef du service Financier procède à une comparaison des deux tableaux d'amortissement. En cas d'anomalies, il remonte les écarts identifiés au DFC qui demande à l'organisme prêteur de modifier en conséquence le tableau d'amortissement initial. En l'absence d'anomalies, il transmet la convention de prêt et les tableaux d'amortissement au DFC pour contrôle et visa, puis au chef comptable.

A1.4. Dès réception de l'avis de crédit, le chef du service Financier compare le montant figurant sur l'avis de crédit avec les modalités d'encaissement du prêt. En cas d'anomalies, il prépare un courrier au bailleur et le transmet au DFC pour visa puis au DG pour signature. En l'absence d'anomalies, il vise l'avis de crédit, transmet l'original au chef comptable pour comptabilisation, classe une copie dans le dossier du prêt.

A2. Suivi et solde d'un emprunt

A2.1. Le chef du service financier vérifie la conformité de l'avis d'échéance avec le tableau d'amortissement. En cas d'anomalie, il prépare un courrier adressé au bailleur, le transmet au DFC pour visa puis au DG pour signature. En l'absence d'anomalie, et en cas de non réception de l'avis d'échéance, il établit un ordre de paiement en trois exemplaires et les transmet au DFC au moins trois jours avant la date d'échéance.

A2.2. Le DFC vise l'avis d'échéance, transmet au DG qui procède aux mêmes contrôles que le DFC avant de signer l'ordre de paiement. Le secrétariat du DG retourne au secrétariat de la DFC la liasse de documents.

A2.3. Le secrétariat de la DFC envoie le premier exemplaire de l'ordre de paiement à la banque qui décharge le cahier de transmission. Il transmet le deuxième exemplaire de l'ordre de paiement et une copie de l'avis d'échéance au chef du service financier pour classement dans le dossier de prêt. Le troisième exemplaire de l'ordre de paiement et l'avis d'échéance sont transmis au chef comptable pour comptabilisation.

A2.4. Le chef du service financier s'assure de la conformité entre le montant figurant sur l'avis de débit et sur l'ordre de paiement. En cas d'anomalie, il envoie un courrier visé par le DFC et signé par le DG à la banque pour obtenir des explications.

A2.5. Le chef du service financier classe dans le dossier du prêt l'original de l'avis de débit. Puis, il coche sur le tableau d'amortissement le règlement effectué avec les références de l'avis de débit. Il envoie au chef comptable une copie de l'avis de débit pour contrôle de la comptabilisation préalablement effectuée.

A2.6. Lorsqu'une opération d'emprunt est totalement bouclée, le chef du service financier arrête le dossier correspondant. Il s'assure que le dossier contient tous les justificatifs du prêt et des remboursements (avis de crédit, de débit, d'échéance, lettres de paiement, etc...) et la convention de prêt. Il archive ensuite ces dossiers en fonction de la date du terme de l'emprunt.

A2.7. Le chef du service Financier établit un nouveau tableau d'amortissement qui tient compte des conditions modifiées par le bailleur. En cas d'une évolution en faveur de la SICAP SA, il prépare un courrier adressé au bailleur et le transmet au DFC pour visa et au DG pour signature. En l'absence d'anomalie, il classe les deux tableaux d'amortissement dans le dossier du prêt. Puis, il transmet une copie du tableau d'amortissement modifié au chef comptable et au DFC.

A3. Comptabilisation des emprunts

A3.1. Le chef comptable vérifie la conformité de la copie de l'avis de débit avec l'échéancier du tableau d'amortissement en sa possession. Il transmet le document au comptable trésorier qui procède à l'imputation comptable sur le document puis transmet au chef comptable pour vérification, visa et saisie dans l'application ANAEL.

3.3.2. Procédures du cycle caisse

A ce niveau, il est décrit comment le règlement par la caisse est fait ainsi que le réapprovisionnement de la caisse, le dépôt par auto-banque, la comptabilisation des opérations et l'inventaire des caisses.

Caisse dépenses

B1. Règlement par caisse

B1.1. Le caissier s'assure que la demande de dépenses accompagnée d'une facture pro forma ou d'un devis est visée par le responsable de centre (RC) concerné et le DFC.

B1.2. Le caissier établit une pièce de caisse dépenses pré-numérotée sur la base de la pièce justificative de dépenses visée par le bénéficiaire. Au fur et à mesure que les transactions sont effectuées, il procède à l'imputation comptable sur la pièce justificative de dépenses et sur le brouillard manuel de caisse.

B1.3. La liasse des pièces de caisse et des pièces justificatives de dépenses est transmise au chef du service financier et au DFC, pour contrôle et visa, puis au DG pour signature. Le caissier saisit ensuite les reçus de caisse dans l'application ANAEL.

B2. Réapprovisionnement de la caisse

B2.1. Lorsque le solde de la caisse devient inférieur ou égal à FCFA 50.000, le caissier procède à l'arrêté du brouillard. Il fait une bande machine pour vérifier que le cumul des pièces correspond au total de son brouillard. Ensuite, il fait un inventaire physique des espèces en caisse qu'il compare au solde du brouillard et au solde comptable d'ANAEL. Il vise le brouillard et le transmet au chef du service financier pour contrôle, accompagné des pièces de caisse et des pièces justificatives de dépenses.

B2.2. Le chef du service financier procède à la vérification du brouillard et des pièces justificatives. Il établit sur Excel l'état récapitulatif des dépenses et recettes depuis la dernière alimentation. Le montant de l'alimentation de caisse est inférieur ou égal à 50.000 FCFA. En l'absence d'anomalies, il vise le brouillard et transmet toute la liasse de documents au secrétariat de la DFC.

B2.3. Le secrétariat de la DFC établit le chèque au nom du caissier et transmet toute la liasse de documents au chef du service financier et au DFC qui s'assurent que le chèque est au nom du caissier. Ils visent les pièces justificatives, joignent le chèque et transmettent le tout au DG pour signature.

B2.4. Dès réception du chèque signé, le caissier le touche et reverse les espèces dans la caisse. Il reporte la transaction sur le brouillard, porte l'imputation comptable sur la pièce de banque et sur le brouillard et saisit l'opération dans l'application ANAEL.

Caisse recettes

B3.1. Le caissier effectue la saisie du règlement dans le journal de caisse.

B3.2. Avant la saisie du règlement, le caissier établit un reçu d'encaissement. Puis, il vise le reçu et remet un exemplaire au client, le deuxième exemplaire est détaché du carnet et est joint au journal de caisse, le troisième exemplaire reste dans le carnet.

B3.3. Le caissier édite le journal de la journée puis dresse un état de billettage. Il s'assure que les totaux figurant sur l'état de billettage correspondent aux totaux figurant sur le journal de caisse.

B3.4. Le caissier transmet au contrôleur de caisse la liasse (journal de caisse/état de billettage/reçus de règlement/reçus de versement/chèques) qui s'assure de l'exhaustivité des documents reçus avant de décharger le cahier de transmission.

B3.5. Le contrôleur de caisse s'assure que le reçu de versement de l'auto-banque est conforme (existence de tous les visas) et que le versement effectué correspond aux encaissements en espèces figurant sur l'état de billettage. Il procède au pointage de tous les reçus de règlement et matérialise son contrôle par le pointage exhaustif de toutes les lignes du journal et de tous les reçus de versement. Les erreurs décelées avant clôture sont systématiquement corrigées par le caissier. Par contre, les erreurs décelées après clôture du mois sont corrigées par la comptabilité. Lorsque les contrôles sont satisfaisants, le contrôleur de caisse appose son visa sur tous les documents.

B3.6. Le contrôleur de caisse édite le rapport journalier des caisses à partir de l'application GESLOC, il le vise et le transmet au chef service financier.

B3.7. Le chef du service financier s'assure de l'existence du visa du contrôleur de caisse sur tous les documents. Il rapproche les totaux du rapport quotidien à ceux figurant sur le journal de caisse et le reçu de versement. Il appose son visa sur le rapport journalier et établit les remises de chèques.

B3.8. Pour chaque caisse, le contrôleur de caisse classe le journal des reçus de règlement, l'état de billettage et une copie du reçu de versement (l'original étant remis au client). Le rapport journalier de caisse et les originaux des reçus de versement sont classés au niveau du chef du service financier dans le classeur des encaissements du mois.

B4. Dépôt par auto-banque

B4.1. Les recettes du jour sont déposées à l'auto-banque le lendemain pour les chèques et deux fois par semaine pour les espèces par le caissier. A la fin de chaque journée, le caissier dresse un arrêté de caisse. Il s'assure que le solde de fin de journée est physiquement détenu en caisse. L'arrêté de caisse est ensuite signé par le caissier et par le contrôleur de caisse.

B4.2. Le caissier dépose uniquement les encaissements en espèces de la veille qui ne tiennent pas compte du fonds de caisse. Il procède au comptage des espèces avec le responsable de l'auto-banque qui établit un bordereau de versement en espèces, appose son cachet "reçu", puis signe. Ce dernier est contresigné par le caissier. Un exemplaire du reçu est conservé par le caissier puis transmis au contrôleur de caisse. Chaque jour, le chef comptable reçoit du chef de service financier les reçus de versement en espèces de la veille pour vérifier si le montant global pour chaque caisse correspond aux encaissements de la journée concernée.

B5. Comptabilisation des opérations de caisse

B5.1. Caisse dépenses: Le caissier porte l'imputation comptable sur le brouillard manuel de caisse et sur la pièce justificative de dépenses à l'aide du plan comptable général et du plan analytique.

B5.2. Caisse recettes: L'imputation comptable est automatique car il existe un paramétrage dans l'application Gestion locataires où sont saisis les encaissements par caisse.

B5.3. Caisse dépenses : Une fois l'imputation comptable terminée, il procède à la saisie et validation des écritures comptables.

B5.4. Caisse recettes : la saisie effectuée dans la comptabilité locataires par les caissiers est centralisée tous les mois dans l'application ANAEL.

B5.5. Généralités : A la fin de chaque mois, le chef comptable procède à la centralisation des écritures saisies dans GESLOC et édite les journaux

généraux. Ces derniers sont transmis au service financier afin de rapprocher les montants globaux avec les états extra comptables (suivi journaliers des encaissements). Une fois que toutes les régularisations ont été effectuées, le chef comptable procède à la clôture de la période comptable.

B5.6. Comptes d'apport: Tous les jours, le comptable trésorier reçoit du chef du service financier un exemplaire des reçus de versement des apports de la veille. Il édite le listing des comptes d'apport et procède au pointage exhaustif de tous les reçus. Il s'assure de la correcte saisie du numéro de compte et des montants des apports. Il matérialise son contrôle en apposant son visa sur le listing des apports.

B7. Inventaire de caisse

B7.1. La fréquence des contrôles de caisse doit être de 15 jours. Cependant, tous les contrôles de caisse sont inopinés. Ces contrôles sont effectués par le contrôleur de caisse, par le chef du service financier ou le DFC. Le DFC doit au minimum effectuer un contrôle mensuel de chaque caisse.

B7.2. Caisse dépenses: Dès l'arrivée du contrôleur de caisse, le caissier dresse l'arrêté du brouillard de caisse en récapitulant toutes les opérations intervenues depuis le dernier arrêté et en déterminant le solde du brouillard à ce jour.

B7.3. Caisse recettes: Le caissier dresse l'arrêté de caisse à la fin de chaque journée, édite le listing, saisie dans GESLOC, pointe les chèques avec les mouvements correspondants au niveau du brouillard et récapitule les chèques par banque.

B7.4. Le contrôleur de caisse procède à la vérification de l'arrêté effectué par le caissier. Pour cela, il effectue un inventaire physique de la caisse (espèces et chèques) et établit un procès verbal de caisse. Il effectue un contrôle arithmétique et rapproche le solde physique ainsi obtenu avec celui du brouillard arrêté par le caissier et avec le solde comptable d'ANAEL. Il pointe les souches du carnet des pièces de caisse avec le brouillard de caisse pour s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements. Le procès-verbal est signé par

le contrôleur de caisse et le caissier, puis transmis au chef de service financier pour contrôle.

3.3.3. Procédures du cycle banques

A ce niveau il est décrit les procédures appliquées au cycle banques.

C1. Règlement par chèque ou virement

C1.1. Après comptabilisation des factures et autres documents devant faire l'objet d'un paiement, le comptable fournisseurs les transmet, à l'échéance au chef du service financier qui procède à des vérifications. En l'absence d'anomalie, il porte son visa au niveau de la partie "Bon à payer" du cachet multi-cases.

C1.2. Le chef du service financier soumet au DFC l'état des impayés pour connaître la banque auprès de laquelle le paiement doit être effectué. Ensuite, il transmet la liasse de documents au secrétariat de la DFC pour classement dans un parapheur et établissement des chèques et/ou ordres de virement.

C1.3. Le secrétariat de la DFC établit les chèques, ordres de virement et mises à disposition. Il appose sur les pièces à régler (original et copies), établit et transmet la pièce de paiement au chef du service financier.

C1.4. Le chef du service financier s'assure du correct établissement des chèques et/ou ordre de virement et de la demande de paiement. En l'absence d'anomalie, il vérifie et fait viser les documents au DFC.

C1.5. Le secrétariat du DG retourne au secrétariat de la DFC les ordres de virement signés. Les chèques et ordres de virement non signés et leurs justificatifs sont retournés au DFC qui se met en rapport avec le DG pour connaître les motifs du rejet. Le secrétariat du DG envoie à la direction contrôle de gestion de l'audit qualité (DCGAQ) les factures et pièces justificatives des règlements effectués pour apurement des engagements. La DCGAQ transmet ensuite la liasse au secrétariat du DFC qui les enregistre

dans le cahier de transmission pour la section fournisseurs. Les ordres de virement sont envoyés aux banques par cahier de transmission. Les chèques sont retirés au niveau du secrétariat du DG par leurs bénéficiaires qui signent la pièce de paiement.

C2. Remise de chèques

C2.1. Les chèques sont reçus par les caissiers et sont transmis le lendemain au contrôleur de caisse qui s'assure que le chèque est correctement rempli.

C2.2. Au début de chaque semaine, le chef du service financier prend l'attache du DFC pour connaître la banque auprès de laquelle les remises doivent être faites. Il en informe le contrôleur de caisse. Tous les jours, le contrôleur de caisse prépare le bordereau de remise approprié, puis les transmet pour visa au chef du service financier.

C2.3. Après le dépôt à la banque, le chef du service financier établit la pièce comptable de remise de chèque et la transmet au chef comptable avec le double des bordereaux de remises pour comptabilisation dans l'application ANAEL.

C4. Comptabilisation des opérations de banques

C4.1. Bordereau de remise de chèques : le comptable trésorerie s'assure que le bordereau est correctement rempli et acquitté par la banque et aussi qu'il comporte tous les visas requis (chef du service financier, DFC).

C4.2. Avis de débit ou de crédit/Ordre de virement : Dès réception de l'avis ou de l'ordre de virement, le chef du service financier s'assure qu'il s'agit d'une opération concernant la SICAP SA. Il vise les documents reçus et les transmet au chef comptable. Le comptable trésorerie s'assure que l'avis ou l'ordre de virement est visé par le chef du service financier.

C4.3. Cachet de règlement : Le comptable s'assure que le cachet de règlement comporte toutes les informations nécessaires à sa comptabilisation.

C4.4. Le chef du service financier trésorerie procède à l'imputation comptable des pièces. Ensuite, le comptable trésorerie saisit les opérations au niveau de l'ANAEL et valide la saisie ainsi effectuée. Puis, il reporte sur la pièce comptable le numéro de pièce délivré par le système.

C4.5. Le comptable trésorerie classe les différentes pièces de banque dans les classeurs et chemises prévus à cet effet (un classeur par journal de banque) suivant le numéro de pièce comptable.

C4.6. A la fin de la journée, une fois que toutes les opérations ont été comptabilisées dans ANAEL, le chef de section trésorerie édite le brouillard de saisie.

C4.7. Le chef de section trésorerie procède au pointage des écritures entre le brouillard de saisie et les pièces de banques (Avis de débit, avis de crédit, etc....). En cas d'anomalie, il effectue les régularisations nécessaires sur une feuille d'opérations diverses (OD) qu'il soumet à la supervision du chef comptable. Cette pièce d'OD de régularisation est contrôlée et visée par le chef comptable avant d'être saisie par le comptable Trésorerie dans l'application ANAEL.

C4.8. En fin de mois, une fois que le chef comptable s'est assuré que tous les comptables ont procédé aux régularisations des erreurs de saisie constatées sur les brouillards de saisie journaliers, il procède à la clôture de la période concernée.

C5. Rapprochement bancaire

C5.1. A la fin de chaque mois tous les relevés de comptes banque sont transmis par le secrétariat du DG au secrétariat du DFC et du chef service financier qui, après vérification et visa, les impute au chef comptable. Le chef comptable s'assure que le solde du relevé précédent correspond au report de solde du relevé qu'il vient de recevoir. Ensuite, il remet les relevés au chef de la section Trésorerie.

C5.2. Au plus tard une semaine après la fin du mois, toutes les opérations du mois précédent doivent avoir été saisies dans les journaux de banque informatiques concernés. Une fois la période clôturée, le chef comptable édite le grand livre des comptes. Après vérification, le chef comptable transmet les grands livres des comptes de banques au chef de la section Trésorerie.

C5.3. Les rapprochements de tous les comptes bancaires sont établis au plus tard le 15 du mois, une fois établi l'état de rapprochement est transmis au chef de la section Trésorerie qui procède à son analyse.

C5.4. Ecritures à comptabiliser par la SICAP SA : le chef de section trésorerie s'assure qu'aucune pièce de banque correspondante n'est en attente d'imputation ou de saisie. Si une pièce doit être imputée ou saisie, le chef de la section Trésorerie joint une copie à l'état de rapprochement. Si aucune pièce n'est en attente, le chef de la section Trésorerie doit préparer une correspondance pour la banque demandant une copie des pièces justificatives des montants figurant sur le relevé de compte. La correspondance doit être soumise au chef comptable puis au DFC ensuite signée par le DG.

C5.5. Ecritures à comptabiliser par la banque : Le chef de la section Trésorerie recherche les pièces d'origine comptabilisées sur le compte général de banque. On vérifie que la comptabilisation de ces pièces est justifiée. Si la comptabilisation est erronée, il prépare une opération diverse de régularisation à laquelle il joint une copie de la pièce à corriger. Si la comptabilisation est justifiée, le chef de la section Trésorerie prépare une correspondance destinée à la banque à laquelle il joint une copie des pièces de banque concernées. La correspondance est soumise au chef comptable puis au DFC et ensuite signée par le DG.

C5.6. Le chef de section Trésorerie prépare un dossier de rapprochements bancaires qu'il remet au chef comptable qui contrôle et vise les deux exemplaires des rapprochements bancaires. Le chef comptable demande des explications au chef de la section Trésorerie sur les suspens anciens et sur tous les suspens qui lui paraissent non justifiés. Ensuite il transmet le dossier au

DFC qui vise les états de rapprochements bancaires et les retourne au chef comptable. Ce dernier transmet au secrétariat du DFC les correspondances à adresser aux banques pour visa du DFC et signature du DG.

C5.7. Le chef comptable transmet le dossier des rapprochements bancaires au chef de la section Trésorerie. Ce dernier saisit le cas échéant les Opérations diverses de régularisation dans l'application ANAEL. Il classe la copie des états de rapprochements bancaires et tous les documents y afférents par banque et par mois.

C6. Frais bancaires

C6.1. Les frais bancaires sont prélevés directement par la banque. Ils sont connus par la SICAP SA à partir d'un avis de débit. Ce document est transmis à la DFC par le secrétariat du DG. Le chef du service financier remet l'avis de débit contrôlé au chef comptable qui le transmet au comptable Trésorerie pour imputation.

C6.2. Dès réception des pièces, le comptable Trésorerie procède à leur imputation. Puis, il les transmet au chef comptable pour contrôle et visa avant de procéder à leur saisie dans l'application ANAEL. Il reporte sur l'avis de débit le numéro d'écriture délivré par le système. Ensuite, il valide la saisie effectuée au niveau de l'application comptable. Le contrôle de la saisie sera effectué à la fin de la journée.

C6.3. L'avis de débit dûment saisi est classé par le comptable Trésorerie dans le classeur des pièces de banque et cela par banque et par mois suivant le numéro d'écriture.

C7. Rejet d'un règlement

C7.1. Les rejets de règlement se font au niveau du DG qui renvoie les documents au DFC. Ce dernier analyse le motif du rejet. Si l'annulation du chèque ou de l'ordre de virement s'avère nécessaire, il demande au chef du service financier de procéder de la manière suivante :

C7.2. Pour le chèque : Découper la partie du chèque sur lequel est inscrit le numéro du chèque et de l'agrafer sur le talon correspondant du carnet du chèque ; Inscrire sur le talon en rouge "chèque annulé" ; Déchirer l'autre partie du chèque ; Apposer le cachet "annulation" sur la liasse de documents dont le règlement est rejeté ; Annuler l'opération au niveau du suivi des flux de trésorerie.

C7.3. Pour le virement : Inscrire en rouge sur le document "Virement annulé" ; Si l'annulation provient d'une erreur dans la rédaction du règlement, établir un nouveau règlement. S'il s'agit d'un autre motif : les états justificatifs de règlement ainsi que les supports de règlement non annulés sont classés par le DFC en attente d'instructions nouvelles du DG.

3.3.4. Procédures du cycle fournisseurs

A ce niveau il est décrit les procédures appliquées au cycle fournisseurs.

D1. Enregistrement des factures reçues

D1.1. Le secrétariat du DG reçoit par courrier la facture fournisseur accompagnée de l'original du bon de commande (BC). Chaque fois que des factures fournisseurs arrivent au secrétariat, la secrétaire appose sur l'original le cachet "Original" et le cachet "Duplicata à ne pas payer" sur toutes les copies.

D1.2. La secrétaire du DG vérifie que la facture est accompagnée de l'original du BC de la SICAP SA. Si c'est le cas, elle appose le cachet "Cachet multi-cases" sur la facture et l'enregistre dans un cahier spécifique "Factures arrivées".

D1.3. La secrétaire du DG transmet la facture fournisseur au chef section Achats et Approvisionnements par cahier de transmission.

D2. Certification des factures

D2.1. Lorsque le chef de section achats et approvisionnements reçoit une facture fournisseur, il rassemble toutes les pièces justificatives relatives à la facture reçue et les envoie au responsable du CR ayant initié la dépense.

D2.2. Le responsable du CR vérifie que la facture concerne bien son CR. Après vérification il vise la facture à l'emplacement réservé pour la certification des factures (case du cachet multi-cases). La liasse est ensuite transmise au CIG.

D2.3. L'assistant du contrôleur de gestion de l'audit qualité s'assure que la facture est certifiée. Ensuite, il l'impute sur son suivi des engagements avant de transmettre la liasse au chef de section Fournisseurs/immobilisations.

D3. Comptabilisation des factures

D3.1. Le chef de section Fournisseurs/immobilisations reçoit de la DCGAQ la liasse factures/pièces justificatives et procède aux contrôles. Il vise la facture dans la case "contrôle facture" et transmet la liasse au comptable Fournisseurs/Immobilisations pour imputation.

D3.2. Le comptable fournisseur/immobilisations procède à l'imputation de la facture en renseignant les champs, appose son visa et retourne la liasse au chef section fournisseurs/immobilisations qui, après vérification la transmet au chef comptable.

D3.3. Le chef de section fournisseurs/immobilisations transmet la facture imputée au chef comptable pour validation. Ce dernier vérifie à son tour la régularité de la facture tant sur la forme que dans le fond et contrôle l'imputation faite par le comptable fournisseurs. Si l'imputation est correct, il appose son visa sur le cachet d'imputation et retourne la liasse au comptable fournisseurs pour saisie. Dans le cas contraire, il indique au comptable fournisseur la correction à apporter avant de lui retourner la liasse pour saisie.

D3.4. Le comptable fournisseurs/immobilisations procède à la saisie des factures imputées. A la fin de la saisie, il édite un brouillard de saisie et le

pointe par rapport aux factures. Ensuite, il remet les factures et le brouillard dûment pointé au chef de section fournisseurs/immobilisations qui, après vérification le transmet au chef comptable pour contrôle de la saisie.

D3.5. Le chef comptable s'assure que toutes les écritures du brouillard ont été pointées et procède à un contrôle par sondage des écritures. Il vise le brouillard et le retourne au comptable fournisseurs/immobilisations accompagné des pièces justificatives.

D3.6. Le comptable fournisseur/immobilisations met à jour le dossier d'immobilisation sur la base des pièces justificatives, après cela, il envoie la liasse au service financier pour prise en compte dans les prévisions de trésorerie et programmation du règlement, puis classe une copie de la facture et des pièces justificatives.

D4. Acomptes aux fournisseurs

D4.1. Quand le chef de section achats et approvisionnements identifie une facture d'acompte, il vérifie qu'elle est conforme aux accords passés avec le fournisseur (taux ou montant de l'acompte, échéance, etc...). S'il relève une anomalie, il prend l'attache du fournisseur concerné pour obtenir une facture d'acompte corrigée. Il porte la mention "annulée" sur la facture d'acompte modifiée. Si la facture ne comporte pas d'anomalie, il rassemble toutes les pièces justificatives relatives à la facture reçue et envoie la liasse au responsable de CR qui a initié la dépense.

D5. Litiges fournisseurs

D5.1. Une facture rejetée fait l'objet d'un avis de rejet et d'une demande d'avoir établis par le responsable du CR concerné par la facture. Rappelons qu'une facture fournisseur ne peut être payée que si elle est revêtue de tous les visas. Le chef de section fournisseurs/immobilisations agrafe l'avis d'annulation à l'original de la facture reçue pour constituer une liasse qu'il classe dans un dossier "Litiges" en attendant de recevoir l'avoir demandé.

D5.2. Le chef de la section fournisseur/immobilisations reçoit du chef de section achats et approvisionnements les avoirs et éventuellement les nouvelles factures reçues des fournisseurs. Il extrait du dossier litiges la liasse correspondant à l'avoir et à la nouvelle facture (éventuellement).

D6. Justification des acomptes

D6.1. Tous les quatre mois, au plus tard le 15 du quatrième mois (le 15 Avril, le 15 Août, le 15 Décembre), le comptable fournisseurs immobilisations édite le grand livre auxiliaire fournisseurs et l'analyse.

D6.2. Le comptable fournisseur/immobilisation justifie les comptes fournisseurs à savoir : vérifier l'affectation au bon compte fournisseur ; préparer une feuille d'OD pour comptabiliser les corrections éventuelles en cas de détection d'écritures erronées ; contrôler l'absence d'anomalie dans les comptes auxiliaires débiteurs ; Analyser les factures réglées non soldées et à contrario, les écritures de règlement non soldées.

D6.3. Le comptable fournisseurs/immobilisations après s'être assuré que tous les comptes ont été correctement analysés, valide ses travaux par un visa sur les extraits de comptes et les feuilles d'OD. Son chef de section contrôle les travaux effectués et vise à son tour les analyses de comptes puis les renvoie au comptable fournisseurs/immobilisations.

D6.4. Le comptable fournisseur/Immobilisation procède à la comptabilisation des feuilles d'OD. Après contrôle de la comptabilisation par le chef de section, le comptable fournisseurs/Immobilisations édite un grand livre après apurement des comptes et range les feuilles d'OD dans le dossier d'analyse de compte.

D7. Suivi des factures reçues et non comptabilisées

D7.1. Le chef comptable établit une liste de toutes les factures enregistrées depuis plus de 15 jours et non encore comptabilisées. Il fait viser la liste par le DG et la remet aux CR.

D7.2. Le chef comptable transmet à chaque responsable de CR la liste des factures enregistrées et non comptabilisées qui le concerne.

D7.3. En face de chaque facture de la liste, le responsable de CR indique à quel niveau de la procédure se trouve la facture si elle n'est pas annulée. Dans le cas où le bon à payer est refusé par le DFC et que la facture est renvoyé au fournisseur, le responsable de CR porte la mention "Annulée" devant la facture concernée. L'exploitation de la liste des factures enregistrées et non comptabilisées ne doit en aucun cas dépasser 72 heures.

D7.4. Chaque responsable de CR retourne au chef comptable son état des factures enregistrées et non comptabilisées dûment annoté et visé ainsi que les copies des factures annulées qui ne sont pas retournées aux fournisseurs.

D7.5. Le chef comptable prend attache avec les services au niveau desquels se trouvent les factures afin de se faire expliquer les motifs des retards. En cas de difficulté, le chef comptable réitère sa demande par courrier et le fait viser par le DG.

3.3.5. Procédures du cycle immobilisations

A ce niveau il est décrit les procédures appliquées au cycle immobilisations.

E1. Entrée d'une immobilisation

E1.1. Le chef du service comptable remet une copie du marché ou du BC au comptable fournisseurs/immobilisations qui ouvre un dossier d'immobilisation et lui affecte un numéro, qui est par la suite reporté sur la demande d'ouverture de dossier d'immobilisation.

E1.2. La liasse comprenant une copie de la facture fournisseur et une autre des justificatifs est classée après comptabilisation dans le dossier d'immobilisation préalablement ouvert pour cette immobilisation.

E1.3. Le dossier d'immobilisation est arrêté lorsqu'il comprend des informations telles que la date de mise en service et la valeur à immobiliser.

E2. Immobilisation en cours

E2.1. Avant toute exécution de travaux d'investissement réalisés par des tiers, le chef du service travaux ou le responsable du CR qui a commandé les travaux, émet la demande d'ouverture de dossier d'immobilisation au comptable fournisseurs/immobilisations. Ce dernier vérifie l'exhaustivité des informations.

E2.2. Le comptable fournisseurs/Immobilisations affecte un numéro au dossier d'immobilisations à ouvrir.

E2.3. Après codification du dossier d'immobilisation ouvert, le comptable fournisseurs renseigne au fur et à mesure sur la couverture du dossier les informations suivantes : financement, renouvellement, inventaire, compte, date, numéro, etc.... A la fin d'un chantier, le comptable fournisseurs se rapproche de la Direction Technique (DT) pour faire une mise à jour du dossier d'ouverture d'immobilisations.

E2.4. La liasse double facture fournisseur imputée/copie de la liasse de justificatifs correspondants est classée dans le dossier d'immobilisation concernée.

E2.5. Le comptable fournisseurs/immobilisations s'assure que toutes les écritures comptabilisées dans le grand livre de la période sont justifiées par des documents classés dans le dossier d'immobilisations qu'il a constitué puis procède aux redressements nécessaires après approbation du chef comptable.

E2.6. Le procès verbal de réception est transmis par le chef du service du personnel et Affaires générales ou par le chef du service Travaux au chef comptable. Ce dernier l'impute au comptable fournisseurs/immobilisations. Le procès-verbal permet d'arrêter le dossier d'immobilisations et de compléter certaines informations manquantes.

E3. Sortie d'une immobilisation

E3.1. Le chef de section Achats et Approvisionnements transmet au comptable fournisseurs/immobilisations les procès-verbaux de réforme pour le matériel à sortir.

E3.2. Immobilisations autres que les bâtiments : le comptable fournisseurs/immobilisations vérifie que les informations suivantes figurent dans les documents qui lui sont transmis (numéro de l'immobilisation cédée ou mise au rebut, le motif de réforme, de cession ou de destruction; la date d'établissement du P.V. de réforme; le visa du DAJ).

E3.3. Bâtiments : une fois par an, le chef du service Affaires Domaniales ou son assistant vérifie que pour chaque logement ou terrain nu de la liste, il existe une attestation de propriété établie au nom du propriétaire. Ensuite, le chef du service des Affaires Domaniales transmet au chef comptable la liste des logements ou terrains cédés.

E3.4. Le chef comptable procède à un contrôle de cohérence en rapprochant la liste des immobilisations cédées avec les attestations de propriété. Il transmet le dossier au comptable fournisseurs/immobilisations qui le classe après imputation et saisie des écritures de cession.

E3.5. Le comptable fournisseurs/immobilisations complète toutes les rubriques non renseignées du dossier d'immobilisation : date de sortie, prix de vente, amortissements cumulés.

E3.6. Le comptable fournisseurs/immobilisations s'assure que le dossier d'immobilisation est complet. Ensuite, il barre d'un trait rouge de garde du dossier pour matérialiser la sortie de l'immobilisation. Après la saisie dans l'application immobilisation, le dossier d'immobilisation doit être classé dans une chemise "Sortie d'immobilisation de l'exercice N". Cette chemise sera archivée en fin d'exercice.

E4. Saisie application des immobilisations

E4.1. Les immobilisations sont gérées dans l'application IMAEL. Cette application permet d'effectuer le suivi des immobilisations tout au long de leur vie dans l'entreprise et de passer les écritures correspondantes en comptabilité.

E5. Contrôles périodiques

E5.1. Le comptable fournisseurs/immobilisations édite le grand livre des comptes qui ont été mouvementés au cours de la période. Le grand livre de chaque compte analysé est classé dans le dossier immobilisation après que le comptable fournisseurs/immobilisations y ait apposé la date et son visa.

E5.2. Après l'analyse des comptes immobilisations et éventuellement redressement des erreurs, le comptable fournisseurs/immobilisations édite une balance générale qui prend en compte les modifications. Il procède à la mise à jour sur l'application IMAEL. Il édite le tableau récapitulatif des immobilisations et amortissements et effectue les travaux suivants : Il reconstitue les soldes des comptes 20 à 24, 28 et 68. Il rapproche les soldes des comptes 20 à 24 à la fin du mois sur la balance générale doit être égal au cumul des valeurs brutes de l'état récapitulatif des immobilisations. Le solde des comptes 28 à la fin du mois doit être égal à la somme des amortissements antérieurs et des dotations du mois sur l'état récapitulatif des immobilisations. S'il n'y a pas d'écart, il vise l'état récapitulatif des immobilisations, le joint à la balance et transmet la liasse au chef comptable.

E5.3. Le chef comptable vérifie qu'il n'ya pas d'écart entre la balance et l'état récapitulatif des immobilisations. S'il détecte un écart, il indique au comptable fournisseurs/immobilisations les redressements à effectuer et à lui soumettre pour approbation. Si ces contrôles sont satisfaisants, il indique la date de sa supervision, vise l'état récapitulatif des immobilisations et le retourne au comptable fournisseurs/immobilisations pour classement.

E5.4. Le comptable fournisseurs/immobilisations édite une dernière balance qu'il agrafe à l'état récapitulatif des immobilisations. Il classe le tout dans un dossier d'analyse par ordre chronologique.

E5.5. Le DFC en relation avec son commissaire aux comptes décide de la date de l'inventaire des immobilisations. Le comptable fournisseurs/immobilisations édite un grand livre de tous les comptes d'immobilisations après analyse et le transmet au chef de section fournisseurs/immobilisations. Le chef de section du personnel Affaires Générales prépare les fiches d'inventaire vierges pour toutes les immobilisations autres que les immeubles. Le DFC prépare une note de service dans laquelle il informe l'ensemble du personnel de la SICAP SA de la date d'inventaire et des procédures d'inventaire. Il fait parvenir une copie de cette note au commissaire aux comptes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

D'une manière générale, les tests ont attesté la conformité et la permanence des procédures de gestion financière et comptable de la SICAP SA. Cependant, ces tests ont mis en évidence un certain nombre de faiblesses qui constituent en elles mêmes des sources de risque. Elles sont pour la plupart liées à la non application des procédures telles qu'elles sont décrites dans le manuel ou à l'inefficacité du dispositif de contrôle interne.

Il ressort de la présentation de la SICAP SA et l'analyse des procédures existantes de gestion financière que l'entreprise peut être confrontée à des risques élevés. Ceci en raison d'une part, des activités liées au cycle gestion financière et d'autre part, des procédures elles mêmes. Il est évident que la gestion financière ne se fait pas en vase clos. Elle s'exerce plutôt de concert avec d'autres éléments importants de la gestion de l'organisation. De ce fait, elle fait partie intégrante d'un cadre de management efficace qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs et à rendre comptes des coûts de ses activités. Ces menaces qui paraissent négligeables aux yeux des responsables de la SICAP SA peuvent avoir de lourdes conséquences lorsqu'ils se réalisent. Il est essentiel que la SICAP SA détermine les risques opérationnels auxquels elle est confrontée et qu'elle établisse un cadre pour les gérer. La cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière apparait nécessaire pour situer ces derniers. Elle permettra d'identifier, d'évaluer, d'analyser et de traiter ces risques. Le modèle d'analyse présenté dans le chapitre précédent devrait conduire à la conception de cette cartographie des risques.

CHAPITRE V: ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA

La cartographie des risques se présente comme une matrice fonction de risque et du niveau de leur maîtrise. La lecture et l'interprétation de la cartographie des risques permettent de définir des politiques de gestion et de maîtrise des risques. Les risques identifiés doivent être communiqués à tous les opérationnels afin que ceux-ci prennent connaissance des risques de leurs opérations.

4.1. LA PHASE DE PREPARATION

Cette étape concerne la mise en place des fondements de la démarche suivie. Notre premier jour de stage est marqué par notre présentation au personnel par la direction des affaires administratives et juridiques. Il s'en est suivi une description très succincte des travaux qui sont exécutés au niveau des départements et la notification du thème de recherche qui fait l'objet de notre stage. Pour la collecte des données on a opter pour le processus de gestion financière suite au découpage de l'activité opérée. Ce processus choisi fait l'objet d'une expérimentation afin de pouvoir dresser une cartographie des risques. Le manuel de procédures et la recherche documentaire sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de cartographie des risques sont venus compléter notre prise de connaissance. Cela nous a permis de savoir qui exécute ces tâches et comment, et cela dans les moindres détails.

4.2. LA PHASE DE PLANIFICATION

Le management identifie les événements potentiels qui, s'ils se réalisent, pourront affecter l'organisation. Il détermine s'ils représentent une opportunité ou s'ils sont susceptibles de nuire sérieusement à la capacité de l'entité à mettre en œuvre, avec succès, sa stratégie et à atteindre ses objectifs. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation, un

classement et une analyse. Ceux ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs.

4.2.1. Identification et évaluation des risques opérationnels liés à la gestion financière

Cette étape a permis d'élaborer un questionnaire du contrôle interne (QCI) à partir du manuel de procédures et des entrevues. Ce QCI a été administré aux agents exécutant les opérations au niveau des services financiers, comptable et affaires administratives et juridiques. Ce point indique les questions à se poser pour apprécier le niveau de prévention. L'exploitation des réponses données au QCI a consisté à :

- faire la description du risque potentiel qui peut être engendré suivant que la réponse donnée au QCI est oui, non ou Non Appliqué (N/A). Ce point précise brièvement ce qui peut survenir ;
- déterminer la nature du risque qui caractérise le ou les domaines qui sont à priori affectés en cas d'incident (par exemple : A = risque management, B = risque sécurité technique...) ;
- déterminer le métier qui précise de quel domaine d'activité le risque tire son origine (indépendamment de la position qui est la sienne dans chaque structure) ;
- déterminer la gravité et la probabilité du risque. Pour l'évaluation de la gravité du risque, l'approche Top Down a été utilisée. Cette dernière a fait appel aux opérationnels de la SICAP SA et les mesures prises par le dispositif de contrôle interne pour atténuer l'impact des risques opérationnels liés à la gestion financière. La détermination de la probabilité des risques a nécessité l'utilisation de l'approche Bottom Up. Cette dernière implique les fonctionnels chargés de l'efficacité théorique

du dispositif de contrôle interne et les opérationnels chargés de la mise en œuvre de ce dispositif. L'évaluation de la gravité et de la probabilité est fondée sur l'historique de la SICAP SA, le contrôle interne mis en place pour les atténuer et l'impact qu'elles peuvent avoir sur le patrimoine de l'entreprise ;

- déterminer le degré du risque en faisant le produit suivant : note de la probabilité X note de la gravité. Il correspond à l'intensité naturelle du risque en absence de parade particulière. Ainsi le degré du risque qui a trois niveaux (1 = faible ; 2 = moyen et 3 = élevé) prend en compte simultanément la probabilité de réalisation du risque et sa gravité. (voire annexes IV à VIII : tableau évaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré des risques des cycles emprunts, caisse, banque, fournisseurs et investissements).

Cette phase nous a permis de recenser et de mesurer tous les risques potentiels. Les résultats de cette étude sont consignés dans les tableaux identification et évaluation des risques du cycle gestion financière à savoir : emprunts, caisse, banque, fournisseurs et investissements respectivement classés en annexes IX, X, XI, XII, XIII, en raison du volume des tableaux.

4.2.2. Classement et analyse des risques opérationnels liés à la gestion financière

Après avoir identifiés et évalués les risques liés à la gestion financière, on les a classés sur les différents axes de la matrice par ordre d'importance de leur gravité et de leur probabilité de réalisation. Les matrices ci-après exposent visuellement les risques liés aux cycles emprunts, caisse, banque, fournisseurs, investissements identifiés à la SICAP SA suivant leur catégorisation.

A. Cycle emprunts

L'emprunt est reconnu dans toute entreprise comme une ressource indispensable au financement des investissements, mais aussi comme un risque

dans la mesure où l'amortissement de la dette pèse sur les budgets futurs. La solvabilité de la société peut être mise en cause. Le recours à l'emprunt étant réglementé ainsi que la gestion de la dette, l'absence de planification à long terme des projets de développement peut à la longue compromettre cette dernière.

La SICAP SA a une liberté plus large quant à l'objet pour lequel elle recourt à l'emprunt. L'emprunt pour le financement d'investissement est admis, mais celui concernant des dépenses de fonctionnement est exclu, sous réserve des crédits de trésorerie qui doivent être couverts sur l'année. Cette solution est parfaitement justifiée, puisqu'elle conduit à étaler le financement d'investissement en tenant compte de sa durée de vie.

L'octroi d'une garantie est souvent soumis à certaines conditions ou limites. Le contrôle du volume des engagements de garantie nécessite la transparence sur les engagements. Ces garanties facilitent l'accès au crédit, mais elles exposent les biens du débiteur. Rien ne s'oppose à la saisie et à la perte de certains de ces biens en cas de défaillance. La société est exposée à un risque de change, mais cela est atténué par le suivi de la politique de couverture.

L'évaluation et la hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle emprunts sont consignées dans l'annexe IV. Les risques opérationnels liés au cycle emprunts sont exposés dans le tableau n°6 ci-après :

Figure n°6 : Matrice des risques du cycle emprunts

GRAVITE

4	III.1.9. Risque informatique III.1.13. Risque réglementaire	III.1.14. Risque d'états financiers non fiables III.1.16. Risque de change	
3	III.1.1. Prévision des coûts des opérations locatives III.1.10. Risque stratégique	III.1.1.a) Inadéquation des projets de développement et besoins courants par rapport à la structure d'endettement. III.1.4. Perte d'opportunité par méconnaissance des alternatives de financement	
2	III.1.3. Refus de garantie sur une dette III.1.5. Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	III.1.15. Non respect des échéanciers de remboursement III.1.2. Mauvaise gestion de la dette III.1.6. Non respect des conditions financières III.1.11. Risque de perte d'argent III.1.12. Manque de fiabilité des données	
1	III.1.7. Non respect des conditions financières		
	1	2	3

PROBABILITE

Il ressort de ce tableau que sur les opérations d'emprunts, les risques qui nécessitent une extrême surveillance à la SICAP SA, c'est-à-dire à incidence et à probabilité de survenance élevée sont relatif au risque d'états financiers non fiables et au risque de change. L'inadéquation des projets de développement et besoins courants par rapport à la structure d'endettement et la perte d'opportunité

par méconnaissance des alternatives de financement constituent également des risques moyens à ne pas négliger. Le test de conformité effectué sur quelques chèques nous a permis de déceler quelques erreurs entre le montant figurant sur l'avis de débit et sur l'ordre de paiement. La non maîtrise du dispositif de contrôle interne nous amène à une forte probabilité de réalisation de ce risque. Ce contrôle est effectué sur tous les autres risques opérationnels liés à la gestion financière.

B. Cycle caisse

L'évaluation et la hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle de caisse sont consignées dans l'annexe V. Le tableau n°7 ci-après laisse voir les risques opérationnels du cycle caisse.

Figure n°7 : Matrice des risques du cycle caisse

		GRAVITE			
4	II.2.9. Non comptabilisation des effets remis à l'escompte	II.3.6. Comptabilisation erronée des plus ou moins values de change	II.3.12. Mauvaise imputation des règlements		
	II.3.1. Risque de vol des titres de paiement vierges	II.3.18. Risque de détournement			
	II.3.17. Risque de vol d'un chèque établi en blanc	II.3.11. Risque de vol			
		II.2.18. Risque de liquidité			
3	II.2.12. Erreur de comptabilisation des effets impayés	II.4.4. Risque de communication	I.3.5. Non exhaustivité des enregistrements des titres de paiement		
	II.2.16. Ecart entre balance clients et grand livre	II.3.9. Opérations diverses fictives	II.4.1. Dépenses fictives		
	II.2.3. Non exhaustivité des versements des titres de paiement en banque	II.4.2. Risque sur la gestion du personnel	II.1. Cumul des tâches incompatibles		
2	II.2.22. Risque de traitement des opérations	II.2.6. retard dans la transmission des titres de paiement en banque	II.4.3. Risque de perte d'argent	II.2.4. Détournement des trop-perçus	
			II.2.23. Risque de change		
1		II.2.15. Non exhaustivité des enregistrements des recettes			
	1	2	3	4	
		PROBABILITE			

La trésorerie peut être définie comme les fonds en attente d'emploi, et qui permettent à la société de faire face à tout moment aux dépenses qui lui incombent. Du point de vue des risques, la trésorerie peut être envisagée du point de vue du dépôt des fonds, de leur placement et des flux.

La SICAP SA est libre du dépôt et de la gestion de sa trésorerie ; toutefois, des contraintes peuvent s'imposer, en ce qui concerne les placements afin d'éviter qu'ils ne soient exposés à des risques dont la réalisation mettrait en péril la solvabilité de la société. Le choix de la banque qui accueille les dépôts de la société n'est pas soumis à une procédure de mise en concurrence. Une renégociation du taux de placement s'avère difficile.

Le contrôle de quelques avis de paiement nous a permis de déceler leur double enregistrement. Des fois les recettes accusent un léger retard avant d'être enregistrées, elles ne sont pas enregistrées promptement dès leur réception. Ce qui nous permet de dire que le dispositif de contrôle interne présente quelques défaillances, la probabilité de réalisation de ce risque est par conséquent élevée.

C. Cycle Banques

L'évaluation et la hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle banques sont consignées dans l'annexe VI. Les risques liés au cycle banques sont exposés dans le tableau n°8 ci-après :

Figure n°8 : Matrice des risques du cycle Banques

GRAVITE

4	IV.3. Non comptabilisation dans les états financiers IV.4. Risque de malversation IV.7.d) Dépenses fictives	IV.7.e) Risque de contrepartie IV.8. Risque réglementaire	IV.5. perte d'argent issue d'un mauvais placement IV.6.1. Cadre de fonctionnement de la trésorerie mal défini IV.7.b) Avances non déduites lors du paiement de la facture IV.11. Non suivi des écarts de rapprochement bancaire	
3		IV.1. Risque de management IV.2. Non optimisation de la situation financière IV.7.c) Risque déontologique	IV.7.a) Double enregistrement des factures	IV.6. Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir formelle accordée au trésorier pour engager la société
2		IV.9. Absence d'un rapprochement bancaire tous les mois		
1	IV.14. Perte de temps dans la recherche des documents	IV.13. Erreur sur le brouillard non décelée à temps	IV.12. Ecart de rapprochement bancaire non analysés	
	1	2	3	4

PROBABILITE

Les règles d'utilisation des excédents de trésorerie n'étant pas définies et formalisées au sein d'une procédure : type d'investissements autorisés, seuil et limites d'utilisation, le placement de l'excédent de trésorerie sans l'aval de la Direction Générale peut conduire à un mauvais choix engendrant une perte d'argent. Il est alors possible de constater que le placement de l'excédent de trésorerie n'obéit ni à une procédure claire ni à une planification rigoureuse. Le risque opérationnel correspond aux risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des « événements extérieurs ».

D. Cycle fournisseurs

L'évaluation et la hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle fournisseurs sont consignées dans l'annexe VII. Le tableau n°9 ci-après laisse voir les risques opérationnels liés au cycle fournisseurs.

Figure n°9: Matrice des risques du cycle fournisseurs

GRAVITE

4	<p>V.4.4. Double enregistrement des factures</p> <p>V.5.9. Risque de malversation</p> <p>V.1. Cumul des tâches incompatibles</p>	<p>V.2.4. Rupture de stock</p>	<p>V.2.6. Relations commerciales non solides mettant en danger la chaîne d'approvisionnement</p> <p>V.3.1. et V.3.2. Livraison non conforme à la commande</p> <p>V.4.5. Mauvaise imputation des factures</p> <p>V.5.10. Fournisseur fictif</p> <p>V.2.2. Non centralisation des commandes</p>	<p>V.3.3. La performance du fournisseur et la qualité du service ne sont pas suivies une fois le fournisseur sélectionné.</p> <p>V.2.1. Dépenses engagées par des employés non dûment autorisés</p>
3	<p>V.4.1. Surfacturation</p> <p>V.4.2. Risque de facture non contrôlée</p> <p>V.5.3. Erreurs d'imputation des comptes fournisseurs</p>	<p>V.5.2. Anomalies de comptabilisation non retraitées</p> <p>V.5.5. Présence d'écarts non analysés et corrigés</p>	<p>V.2.5. Fichier fournisseurs non mis à jour</p>	<p>V.2.3. Besoin mal exprimé</p> <p>V.5.4. Ecart important</p>
2		<p>V.5.8. Manque de moyens</p> <p>V.4.3. Non archivage des factures</p>	<p>V.5.6. Risque de change</p>	
1				
	1	2	3	4

PROBABILITE

Sur quelques factures on a relevé des insuffisances sur les justifications relatives au calcul, ce qui peut amener une surfacturation ou une sous facturation.

Le non respect du délai d'envoi de consommables informatiques entraine la rupture de stock et cela retarde la facturation et a des conséquences sur la trésorerie.

Les besoins mal exprimés sont dus au manque de précision du critère de l'immobilisation sur le bon de commande. L'interface entre le système de gestion des achats et la comptabilité générale n'est pas régulièrement contrôlé ce qui entraine un manque de fiabilité des données.

Le délai de conservation des justificatifs est de dix ans selon la réglementation en vigueur, la non observation de cette dernière entraine des sanctions.

E. Cycle investissements

L'évaluation et la hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle investissements sont consignées dans l'annexe VIII. Les risques liés au cycle investissements sont exposés dans le tableau n°10 ci-après.

Figure n°10: Matrice des risques du cycle investissements

GRAVITE

4	I.5.1.a) Cession frauduleuse des immobilisations I.5.2 et I.7.5. Risque de vol I.6.1.b) Absence d'agrément I.1. Cumul des tâches incompatibles I.2.4. détournement du budget	I.3.1 ; et I.9.2. Risque réglementaire I.7.2. Infraction à la réglementation I.9.3. Abus des biens de la société I.4.1. Risque fiscal	I.7.6. perte de titres de propriété	I.2.3 ; I.6.2. et I.6.1.a) Dépassement budgétaire
3	I.2.1. Dépenses fictives I.2.2. Surfacturation	I.5.3. Erreur ou omission I.3.4. Risque juridique I.4.2. Manque d'information I.7.1.a) Perte de documents I.7.7. Risque juridique I.7.8. Evaluation erronée des engagements hors bilan	I.3.3. Non-conformité I.7.4. et I.8.4. Mauvaise information financière	
2		I.7.1.c) Retard anormal de mise en service	I.8.3. Risque de perte d'argent	
1	I.3.5. Non numérotation des dossiers d'immobilisation			
	1	2	3	4

PROBABILITE

Les risques potentiels de détournement, dépassement budgétaire, risque fiscal et perte des titres de propriété sont des risques à forte probabilité de survenance et pouvant entraîner de lourdes conséquences s'ils viennent à se réaliser. Ils nécessitent une révision des dispositifs du contrôle interne mis en place pour les réduire.

Chaque mois, un dépassement budgétaire est enregistré. La méthode utilisée pour les prévisions est jugée insuffisante. La recherche du financement supplémentaire pour couvrir le mois oblige la SICAP SA à emprunter auprès des établissements financiers. Cela engendre des paiements de frais financiers importants, ce qui n'est pas sans incidence sur le résultat de l'entreprise.

La perte des titres de propriété de la SICAP SA diminue son actif. Le contrôle interne présente un manquement quant à la prévention de la perte des ressources.

La plupart des risques sont réduits à un niveau moyen, ce qui explique la qualité du système de contrôle.

4.3. LA PHASE D'ACTION

Cette étape nous a permis de ramener le niveau du risque résiduel en deçà du seuil de tolérance au risque de l'organisation. Pour cela, il a fallu un traitement adéquat des risques pour lesquels le degré de maîtrise par l'entité doit être amélioré. Ce qui nous a conduits à mettre en place un plan d'actions numérotées par cycle. Ensuite, les informations pertinentes sont délocalisées et partagées par tout le monde dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.

4.3.1. Traitement du portefeuille des risques résiduels liés à la gestion financière

A la SICAP SA, la mission de contrôle des opérations est assurée par la direction de contrôle de gestion de l'audit qualité (DCGAQ). A ce titre elle contribue à la réduction des risques. Ainsi pour les risques majeurs précédemment identifiés les dispositifs de contrôle interne mis en place par cette direction pour atténuer leur incidence ont été analysés. Le tableau °11 ci-après retrace les résultats de l'évaluation des risques résiduels après prise en compte des mesures de contrôle.

Figure n°11 : Matrice d'évaluation des risques résiduels

MATRICE D'EVALUATION DES RISQUES RESIDUELS												
Risques majeurs	Nature	Gravité	Prob.	Degré du risque			Contrôle			Risques résiduels		
				1	2	3	Oui	Non	N/A	Faible	Moyen	Elevé
Cycle emprunts												
III.1.14. Risque d'états financiers non fiables	E/F	4	3			*	*				*	
III.1.16. Risque de change	E/F	4	3			*	*					*
Cycle Caisse												
II.3.12. Mauvaise imputation des règlements	E/F	4	3			*	*					*

Cycle Banques										
IV.5. perte d'argent issue d'un mauvais placement	E/F	4	3			*	*			*
IV.6.1. Cadre de fonctionnement de la trésorerie mal défini	E/F	4	3			*	*			*
IV.7.a) Double enregistrement des factures	E/F	4	3			*	*		*	
IV.7.b) Avances non déduites lors du paiement de la facture	E/F	4	3			*	*		*	
IV.10. et IV.11. Non suivi des écarts de rapprochement bancaire	E	4	3			*	*			*
IV.6. Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir formelle accordée au trésorier pour engager la société	E/F	3	4			*	*			*

Cycle fournisseurs									
V.3.3. La performance du fournisseur et la qualité du service ne sont pas suivies une fois le fournisseur sélectionné.	E/F	4	4	*	*				*
V.2.1. Dépenses engagées par des employés non dûment autorisés	E/F	4	4	*	*				*
V.2.6. Relations commerciales non solides mettant en danger la chaîne d'approvisionnement	E/F	4	3	*	*				*
V.3.1. et V.3.2. Livraison non conforme à la commande	E/C	4	3	*	*			*	
V.4.5. Mauvaise imputation des factures	E/F	4	3	*	*			*	
V.5.10. Fournisseur fictif	E	4	3	*	*				*
V.2.2. Non centralisation des commandes	E/F	4	3	*	*			*	
V.2.3. Besoin mal exprimé	E/F	3	4	*	*				*
V.5.4. Ecart important	E	3	4	*	*				*

Cycle investissements										
1.7.6. b) perte de titres de propriété	E/B	4	3		*		*			*
1.2.3. Dépassement budgétaire	E/C	4	4		*	*				*
1.6.2. Dépassement budgétaire	E/C	4	4		*	*				*
1.6.1.a) Dépassement budgétaire	E/C	4	4		*	*				*

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Prenons l'exemple de III.1.14 : risque d'états financiers non fiables, il a pour gravité 4 et probabilité 3, ce qui fait de lui un risque majeur. La réponse oui au questionnaire du contrôle interne indique que les mesures de contrôle mis en place pour l'atténuer sont jugées insuffisantes. Ce qui nous permet de dire que son risque résiduel est faible. Tandis que pour le IV.6. Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir formelle accordée au trésorier pour engager la société, qui est également un risque majeur, la réponse non du questionnaire montre une faiblesse du contrôle interne en place. La gravité et la probabilité fortes associées à l'absence des mesures pour le réduire, maintiennent le risque résiduel à un niveau élevé.

La quasi-totalité des risques majeurs ont pu être ramenés à un niveau résiduel faible, d'autres sont restés à un niveau résiduel moyen. En effet l'incidence du dispositif de contrôle interne sur les risques est relativement limitée. Pour certains risques le dispositif de contrôle est quasiment inopérant puisqu'il se traduit par des risques résiduels élevés. C'est notamment le cas du risque de dépassement budgétaire, besoin mal exprimé, perte de titres de propriété... En effet, ce dispositif doit permettre de réduire les risques potentiels élevés à un niveau résiduel faible, qui lui est effectif. Face à cette situation il convient de prendre des mesures adéquates pour ramener ces risques à un niveau résiduel faible. Les mesures ci-après pourraient être envisagées.

4.3.2. Mise en place d'un plan d'actions de maîtrise des risques

Selon De Mareschal (2003 : 50), l'intérêt d'une cartographie réside dans la proposition du plan d'actions. Ce dernier peut prendre plusieurs formes à savoir :

- actions correctrices ponctuelles ;
- mise en place d'une procédure de contrôle récurrente ;
- mise en place d'indicateurs pour le suivi de risques spécifiques ;
- transfert d'un risque vers l'assurance ou l'externalisation ;

- changement du propriétaire du risque.

L'exécution des actions exposées ci-après est faite suivant un horizon temporel en fonction de l'urgence : court terme (une semaine), moyen terme (deux semaines), long terme (un mois).

Tableau n°5 : plan d'actions

Risques opérationnels	Actions	Horizon temporel
III.1.16. Risque de change	L'exposition au risque de change doit être suivie et anticipée : définir une politique de couverture du change et des règles de fonctionnement du contrôle du correct encadrement des opérations de change ; définir des outils appropriés (tels que le swap de la dette, cap, floor, renégociation du taux...).	Court terme
IV.10. et IV.11. Non suivi des écarts de rapprochement bancaire	Ne jamais laisser en suspens et non documentés des écarts inexplicables. Rechercher dans l'immédiat des pièces et toutes autres informations permettant d'apurer les suspens. Les décaissements non comptabilisés doivent être saisis sur la base de documents support obtenus de la banque. Aucune prévision de décaissement ou d'encaissement ne doit figurer dans les comptes comptables de banque.	Moyen terme
V.3.1. et V.3.2. Livraison non conforme à la commande	Pour les achats stockés, la réconciliation des biens reçus doit être réalisée avec une écriture des stocks de la quantité réellement reçue par rapprochement avec le BC.	Court terme
V.5.4. Ecart important entre BC et BL.	Tout écart entre la livraison et le BC doit être mentionné au responsable des achats en relation avec les fournisseurs afin d'assurer un suivi performant et une prise d'action	Court terme

	correctrice appropriée.	
II.3.12. Mauvaise imputation des règlements	Une copie du BC doit être transmise au service comptable en charge de la saisie du paiement et de la dotation des provisions.	Court terme
V.2.2. Non centralisation des commandes	Les BC doivent être centralisés et archivés par le service d'achats pour qu'ils servent de preuves en cas de litige avec un fournisseur.	Moyen terme
V.5.10. Fournisseur fictif	Il est souhaitable d'identifier et de limiter le nombre d'employés ayant accès aux modules de création et modification de la base fournisseurs. Fiabiliser la base de données fournisseurs.	Moyen terme
V.2.1. Dépenses engagées par des employés non dûment autorisés	La demande d'achat doit être autorisée par des employés ayant la délégation de pouvoirs appropriée pour engager des dépenses. Ces dernières devraient être établies avec des seuils financiers demandant une autorisation hiérarchique supérieure pour la validation des dépenses selon le montant.	Moyen terme
V.3.3. La performance du fournisseur et la qualité du service ne sont pas suivies une fois le fournisseur sélectionné.	Le département Achats doit s'occuper de la gestion des réclamations et de l'analyse des causes des défauts et erreurs des fournisseurs.	Court terme
V.2.3. Besoin mal exprimé	Les employés responsables des achats doivent participer en amont du processus, accompagnant les utilisateurs tout au long du processus dès la définition des besoins jusqu'au règlement des achats.	Long terme
IV.6. Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir	Encadrer les opérations de placement de trésorerie et anticiper tout risque de manque de	Long terme

<p>formelle accordée au trésorier pour engager la société</p>	<p>contrôle des opérations réalisées par :</p> <p>Sensibilisation et responsabilisation du trésorier par des délégations de pouvoirs et des procédures formalisées (typologie des opérations, seuils et limites d'engagement...);</p> <p>Définition des outils de placement et des institutions financières autorisées pour ce type d'opérations à engager la société.</p> <p>Un tel cadre de fonctionnement doit permettre de limiter tout débordement et empêcher le trésorier de travailler pour son propre compte.</p>	
<p>IV.7.b) Avances non déduites lors du paiement de la facture</p>	<p>Les avances devraient être isolées en un compte spécifique tiers pour permettre leur suivi. Des avances devraient être accordées seulement si c'est la pratique du marché pour le bien ou service commandé et uniquement après autorisation formalisée du responsable financier. Toute écriture liée à une avance non récupérable doit être validée par le responsable financier.</p>	<p>Court terme</p>
<p>III.1.14. Risque d'états financiers non fiables</p>	<p>La DCGAQ doit assister les responsables opérationnels de la direction financière en charge de la définition des processus et des procédures pour s'assurer de l'homogénéité, de l'exhaustivité et les délais impartis pour la production et la remontée des états financiers aux bornes de la société.</p>	<p>Moyen terme</p>
<p>V.4.5. Mauvaise imputation des factures</p>	<p>Mettre à jour le plan comptable de l'entreprise conformément aux opérations réalisées et le plan comptable en vigueur.</p> <p>Tout retraitement des comptes doit être systématiquement documenté, justifié et tracé.</p>	<p>Court terme</p>
<p>IV.6.1. Cadre de fonctionnement de la trésorerie mal défini</p>	<p>Toutes les personnes impliquées dans la conduite des opérations financières quotidiennes engageant la société vis-à-vis des tiers doivent être identifiées et recensées au sein de délégations de pouvoirs internes et</p>	<p>Moyen terme</p>

	<p>externes. Cette mesure permet de renforcer la sensibilisation et la responsabilisation des personnes habilitées à opérer pour la SICAP SA.</p> <p>Limiter le nombre de personnes habilitées à signer les chèques et envoyer à la banque leurs spécimens.</p>	
V.2.6. Relations commerciales non solides mettant en danger la chaîne d'approvisionnement	Il est souhaitable de prendre en considération la dépendance du fournisseur vis-à-vis de la société et le potentiel de croissance à long terme des fournisseurs.	Moyen terme
IV.7.a) Double enregistrement des factures	Seules les factures avec cachet « original » doivent être comptabilisées afin d'éviter des doublons d'enregistrements.	Court terme
I.7.6. b) perte de titres de propriété	Conserver les titres de propriété dans un coffre fort.	Court terme
I.2.3 ; 1.6.2. et 1.6.1.a) Dépassement budgétaire	<p>Se baser sur des informations fiables pour faire des prévisions.</p> <p>Identifier tous les besoins avant la planification budgétaire et limiter les dépenses non budgétisées.</p>	Court terme
IV.5. perte d'argent issue d'un mauvais placement	Pour le placement d'excédents de trésorerie, selon le montant qui est en jeux, obtenir une autorisation de la direction générale et lui rendre compte.	Moyen terme

4.3.3. Information et communication de la cartographie des risques

Une confrontation de la qualité du contrôle interne en place et les trois niveaux de risques définis a été faite. Des actions ont été proposées, et leur exécution est en fonction de l'importance du risque suivant un horizon temporel (court, moyen et long terme).

Au niveau 3, on a des risques critiques c'est-à-dire à forte gravité et probabilité de survenance. Ce niveau explique l'inexistence ou la mauvaise qualité des mesures de contrôle. Ces risques sont inacceptables et nécessitent que des actions urgentes soient menées par les dirigeants en vu du renforcement du dispositif de contrôle en place.

Le niveau 2 est caractérisé par un degré de risque moyen et des mesures de contrôle insuffisantes. Ces risques peuvent être considérés comme acceptables, pour cela, il convient de renforcer le dispositif en place et de continuer à les surveiller pour que perdurent les mesures qui ont permis de les ramener à ce niveau moyen.

S'agissant du niveau 1, leur degré de risque est faible. Les mesures de contrôle en place sont satisfaisantes. Ces risques doivent être suivis avec la même conviction cependant, d'intégrer les nouveaux risques en vu mettre à jour la cartographie des risques et faire face à l'apparition de nouveaux facteurs qui peuvent nuire à la bonne marche de la SICAP SA

4.3.4. Rôles et responsabilités

Lorsque la cartographie des risques est construite et le plan d'actions proposé, le travail n'est pas pour autant terminé. Il est nécessaire de déterminer qui, dans la hiérarchie, sera chargé de mettre en place des actions pour les maîtriser. Pour ce faire, ce sont les enjeux inhérents aux risques qui sont associés aux niveaux de responsabilités existants dans la structure concernée.

La Direction Générale (DG) : fait partager à toute la SICAP SA la vision d'une gestion du risque rigoureuse et efficace, donne l'impulsion, crée les conditions de mise en œuvre du processus de management des risques.

- Elle est responsable de la conception, de la mise en place et du pilotage du processus de management des risques.
- Elle définit les orientations stratégiques qui généreront éventuellement des risques majeurs à prendre en compte et détermine le niveau de risques majeurs acceptable. La Direction Générale fixe au sein de la SICAP SA les responsabilités liées aux risques.
- Il lui appartient de définir officiellement les rôles précis de chacun des acteurs du processus de management des risques (qui en tireront leur légitimité) et de s'assurer que chaque acteur comprenne les responsabilités qui lui incombent.
- La Direction Générale doit, à ce titre, débloquer les ressources humaines et financières nécessaire à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du processus de maîtrise des risques.
- Elle fournit à tous les acteurs intervenants dans le processus les informations qu'elle serait la seule à connaître sur les risques de la SICAP SA.
- Elle suit et apprécie les résultats du processus et de ses évaluations, éventuellement en s'assurant que des plans de continuité des opérations sont mis en place afin de maintenir la continuité d'exploitation et de réduire les pertes en cas d'interruption critique de l'activité.

- Elle prend en compte ces résultats dans les décisions et orientations stratégiques et présente les résultats du processus de maîtrise des risques au Conseil.

La Direction du Contrôle de Gestion de l'Audit et de la Qualité (DCGAQ): elle a une vision transversale de la SICAP SA et aide au déploiement de la cartographie, elle contribue à la lisibilité des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques et sur tous les processus de la SICAP SA.

- Le contrôle de gestion assure le lien entre la stratégie et l'activité opérationnelle, en élaborant les plans à court et moyen terme et les budgets. Cette connexion est, bien entendu, fondamentale pour la déclinaison des risques stratégiques en risques opérationnels.
- Il suit les coûts et valeurs, ce qui permet de prévenir d'éventuelles pertes ou destructions de valeur ou, a contrario, d'identifier des couples risques / opportunités intéressants pour la SICAP SA ;
- Enfin, il aide au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques, en fournissant, notamment, des indicateurs chiffrés au Management risques.

Tous les acteurs de la SICAP SA sont sensibilisés à la maîtrise des risques. Ils l'incorporent dans leurs pratiques quotidiennes et sont les garants de sa mise en œuvre et de sa performance au niveau opérationnelle.

Le commissaire aux comptes peut apporter des modèles de cartographie, des méthodologies ou des outils d'analyse des risques.

- Il aide à renforcer la SICAP SA en matière de management des risques.

- Dans le cadre d'une mission légale de certification des comptes, il procède à une identification et à une évaluation des risques sur lesquelles il fonde son plan d'intervention, à l'instar des auditeurs internes. Les risques (et les processus) auxquels il s'intéresse sont plus particulièrement ceux qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur les comptes de l'entreprise.
- Cependant, l'obligation qui lui est faite de se prononcer sur la continuité d'exploitation de la SICAP SA l'amène également à se pencher sur l'ensemble des risques, même ceux qui ne trouveront pas une traduction comptable immédiate.

L'Audit interne : l'auditeur joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. En effet, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre des ses activités courantes.

- L'audit interne évalue et contribue à son amélioration, rend compte de cette évaluation à la Direction Générale et au comité d'audit, aide à identifier et évaluer les risques.
- L'audit interne peut apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques.

Les Directions opérationnelles et fonctionnelles (DT, DC, DAJ, DI, DFC) : chaque manager est propriétaire de ses propres risques.

- Il choisit le traitement à appliquer au risque, en collaboration avec le risk manager, détermine le niveau acceptable de risque dans son domaine conformément à la politique de la SICAP SA (pour les risques majeurs, ce rôle est dévolu à la Direction Générale).

- Le manager opérationnel peut être, sous délégation de la Direction Générale, responsable de l'acceptation des risques résiduels.
- Il est responsable du déploiement dans son entité de la cartographie des risques, de l'identification, l'évaluation, l'atténuation, le suivi des risques au jour le jour de son entité.
- Enfin, il rend compte à la Direction Générale des nouveaux risques identifiés ou des faiblesses du processus de maîtrise des risques.

Le Conseil veille à ce qu'un processus global de management des risques approprié, suffisant et efficace soit en place. Il est informé périodiquement des résultats du processus de management des risques à travers la SICAP SA et s'assurer que le processus fait l'objet d'évaluations régulières.

Les comités spécialisés du Conseil (comité d'audit, comité des comptes, comité des risques, comité des rémunérations, comité stratégique, comité achats).

- examinent les risques et engagements hors bilan significatifs.
- vérifient que les processus et procédures en matière financière sont mis en œuvre et sont efficaces.
- dirigent et coordonnent la prévention et la maîtrise des risques liés aux opérations de la SICAP SA. Chacun de ces comités peut être chargé de traiter un domaine particulier du processus de maîtrise des risques, mais c'est principalement le comité d'audit qui doit jouer un rôle moteur ainsi que le préconise le rapport Bouton.

Le Management des risques: le Risk manager explique le processus de management des risques aux opérationnels, il aide la Direction Générale à définir sa stratégie de la gestion des risques.

- Il réalise éventuellement des analyses économiques d'opportunité en prenant en compte les coûts potentiels liés aux risques.
- Il identifie, en concertation avec les directeurs opérationnels et la DCGAQ, les risques majeurs de la SICAP SA et anticipe les nouveaux risques émergents. Le Risk manager évalue les risques et assiste la Direction Générale et les directeurs opérationnels dans la formulation d'une réponse aux risques (prendre les risques, traiter les risques, transférer les risques ou supprimer les risques).
- Il coordonne, en liaison avec les managers opérationnels les systèmes de financement des risques (en lien avec les financiers), les plans de secours, en étroite collaboration avec les responsables sécurité physique et systèmes d'information.

4.4. LA PHASE DE REPORTING SUR LES RISQUES RESIDUELS

Toutes les défaillances identifiées dans le dispositif de management des risques pouvant avoir une incidence sur la capacité de l'organisation à développer et mettre en œuvre sa stratégie, à définir et à atteindre ses objectifs doivent être remontées aux personnes ayant autorité pour prendre les mesures nécessaires.

Une livraison non conforme à la commande peut provenir soit d'un besoin mal exprimé par le personnel, soit d'une erreur de la part du fournisseur. Cela implique un renvoi des biens non conformes chez le fournisseur et nécessite un suivi pour que les biens soient livrés dans les délais. La prise des mesures correctives peut éviter les ruptures de la chaîne d'approvisionnement qui engendrent les retards dans l'exécution des tâches

Si des employés non dûment autorisés peuvent engager la SICAP SA, ce qu'il y'a des défaillances soit au niveau de l'application des procédures soit au niveau leur conception. Ces pratiques mettent en danger la capacité financière de la SICAP SA à faire face à ses engagements.

Les dépassements budgétaires interviennent lorsque les dépenses de la société ne sont pas suivies dans un cadre budgétaire. La société peut être amenée à supporter des frais financiers grevant ainsi le résultat. Une surveillance du taux de consommation des crédits par rapport au taux linéaire des dépenses est nécessaire.

L'accès au fichier fournisseurs par des personnes non autorisées favorise la création ou la modification des coordonnées bancaires ou les conditions de paiement des fournisseurs.

Les erreurs commises au niveau de l'enregistrement des écritures ont des conséquences sur le résultat de l'entreprise. Le financier effectue des règlements sur la base des écritures passées par le comptable. Les mauvaises imputations des règlements ont des répercussions sur les états financiers de la société. Cela engendre également un risque fiscal (risque de redressement).

La probabilité pour que se produise une perte de titres de propriété ou un mauvais placement est forte et son impact peut se traduire par une perte significative d'actifs.

CONCLUSION

Cette partie montre que la gestion financière représente un ensemble d'activités centrales à la SICAP SA. Celle-ci traite essentiellement du comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités. Elle s'assure que les aspects financiers (par exemple, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée. Elle permet aussi de fixer les priorités de la SICAP SA et s'occupe de l'analyse des résultats financiers tout en protégeant les intérêts de celle-ci et ceux du public. Nonobstant cette place qu'occupe la gestion financière à la SICAP SA, ce chapitre a fait ressortir que dans ce processus, l'entreprise est exposée à de nombreux risques opérationnels. Ces derniers sont dus d'une part aux insuffisances du contrôle interne et d'autre part à la complexité et l'imprévisibilité du monde actuel qui ne laisse aucun droit à l'erreur. C'est pourquoi, il faut désormais imaginer l'inimaginable, anticiper les imprévus et sans faiblesse dans sa préparation à la gestion des risques opérationnels.

Les attentes de la SICAP SA en matière de gestion des risques opérationnels liés à la gestion financière sont croissantes, témoin de la conception d'une cartographie des risques opérationnels à cet effet. Le statu quo en matière de risk management n'est plus une option.

Il est de la responsabilité des dirigeants de clarifier les messages sur la gestion des risques opérationnels liés à la gestion financière et de donner l'impulsion. Ils doivent aussi déployés des approches et adapter leur structure pour s'assurer que les principaux risques opérationnels sont bien pris en compte.

Les différents éléments d'une infrastructure de gestion des risques opérationnels liés à la gestion financière doivent être interconnectés et découler logiquement de la stratégie et de la politique de la SICAP SA. Il est nécessaire d'être très réactif en communiquant sur les risques opérationnels liés à la gestion financière et en responsabilisant les opérationnels.

Ensuite, pour apporter à la SICAP SA les retours sur investissement escomptés, la gestion des risques opérationnels liés à la gestion financière doit être progressive et continue. Il ne s'agit pas d'un exercice administratif annuel, mais de l'intégration au sein des méthodes de gestion courantes de certains éléments permettant de mieux gérer la SICAP SA.

Il sera bien entendu impossible de supprimer toutes les catastrophes à venir. 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. A l'impossible nul n'est tenu, Cependant, en reprenant la liste des risques survenus les années passées (tels que le détournement des fonds, le dépassement budgétaire), nous ne pouvons nous interdire de penser que la plupart d'entre eux n'auraient jamais dû se produire si quelques règles (de sécurité, ou tout simplement de bon sens) avaient été respectées.

CONCLUSION GENERALE

Le présent mémoire qui a pour thème la conception de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière à la SICAP SA, a été l'occasion pour nous de mieux cerner les concepts de gestion des risques et de nous imprégner des informations venant des opérationnels. En outre, il a nous a permis de comprendre les différentes démarches de conception d'une cartographie des risques. En menant cette étude nous voulions sensibiliser les dirigeants de la SICAP SA à la nécessité de gérer les risques opérationnels liés à la gestion financière. Le management de ces derniers est d'une importance capitale en ce sens qu'il permettra de réduire la gravité et la probabilité de survenance de ces risques. La mise en place d'une cartographie des risques a permis d'identifier, d'évaluer, de classer et de traiter les risques opérationnels liés à la gestion financière.

L'analyse conduite au niveau de la SICAP SA a permis :

- d'évaluer le contrôle interne, à travers un questionnaire du contrôle interne (QCI) ;
- d'analyser et de cartographier les risques opérationnels identifiés au niveau des procédures de gestion financière.

Cela a permis de déceler les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place et de constater que la SICAP SA est aujourd'hui exposée à de nombreux risques majeurs auxquels une surveillance appropriée devra être assurée. A cet effet, nous avons proposé un plan d'actions contenant des mesures à court, moyen ou long terme à mettre en œuvre pour corriger les insuffisances notées du dispositif de contrôle interne en accordant une importance particulière aux risques dont le degré reste toujours élevé malgré les mesures prises pour le réduire. Ces mesures, si elles sont appliquées permettront de réduire notamment les risques opérationnels.

En outre, l'analyse des risques identifiés a mis en évidence beaucoup de faiblesses du contrôle interne. Nous avons constaté notamment que la DCGAQ n'est pas véritablement présente quant à la maîtrise des risques. Il ressort également de l'étude que de nombreux risques sont mal gérés, malgré le fait que leur survenance pourrait avoir de lourdes conséquences sur le patrimoine de l'entreprise.

A cet égard, nous avons suggéré qu'un accent particulier soit mis sur les risques opérationnels, qui après des mesures prises par la direction de contrôle restent à un niveau résiduel élevé.

Nous demeurons convaincus que la prise en compte des recommandations formulées améliorerait le système de gestion des risques opérationnels.

Pour véritablement servir de document à la SICAP SA, le plan d'actions proposé doit être suivi et contrôlé, ce qui permettra d'évaluer les résultats.

Nous ne saurions clôturer sans présenter les limites de notre recherche. Les difficultés rencontrées sur le terrain lors de l'administration du QCI dus à la méfiance des opérationnels ou à la confidentialité de certaines informations liées à la gestion financière, ce qui nous a empêché d'aller en profondeur dans la collecte des données, ce qui a conduit à un déficit d'informations. En plus de l'inexistence de certaines données, il faut souligner la durée de notre stage qui ne fut que de 45 jours. En toute objectivité nous ne pensons pas avoir maîtrisé pendant ce laps de temps tous les aspects de la gestion financière.

Enfin nous voudrions signaler que notre étude a porté uniquement sur la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion financière. Nous sommes conscients que les risques auxquels les entreprises sont aujourd'hui exposées recouvrent bien plus que le domaine étudié. C'est pourquoi, il nous apparaît judicieux de recommander aux responsables de la SICAP SA de mener une étude globale sur la gestion des risques auxquels elle est exposée.

Cette étude apparaît essentielle pour la SICAP SA dans la mesure où elle met à la disposition de cette dernière un outil d'analyse et de suivi des risques qu'est la

cartographie des risques. Cependant, la mise en place de cette dernière n'est pas une fin en soi. Elle doit être suivie des actions d'évaluation et de mise à jour pour assurer la continuité de l'exploitation de la SICAP SA. Ce dernier aspect n'a pas pu être abordé par notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes ●●○



CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTES DES ANNEXES

Annexe I : Grille de séparation des tâches du cycle investissements

Annexe II : Grille de séparation des tâches du cycle caisse

Annexe III: Grille de séparation des tâches du cycle fournisseurs

Annexe IV : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle emprunts

Annexe V : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle caisse

Annexe VI : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle banque

Annexe VII : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle fournisseurs

Annexe VIII : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle investissements

Annexe IX : Identification et évaluation des risques opérationnels du cycle emprunts

Annexe X : Identification et évaluation des risques opérationnels du cycle caisse

Annexe XI : Identification et évaluation des risques opérationnels du cycle banques

Annexe XII : Identification et évaluation des risques opérationnels du cycle fournisseurs

Annexe XIII : Identification et évaluation des risques opérationnels du cycle investissements

Annexe I : Grille de séparation des tâches du cycle investissements

CYCLE INVESTISSEMENTS					
Fonctions	Personnel concerné				
	DAJ	DCGAQ	ACC	DFC	DT
1. Emission des commandes d'achats	*				
2. Réception physique	*				
3. Approbation finale des factures	*	*			
4. Décision mise au rebut ou cession	*				
5. Tenue du fichier immobilisations			*		
6. Comptabilisation				*	
7. Rapprochement du fichier avec la comptabilité			*		
8. Inventaire physique			*		*
9. Rapprochement des fiches avec l'inventaire physique			*		

10. Approbation des ajustements des comptes après inventaire			*		
11. Autorisation des budgets		*			
Conclusion : Il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles					

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe II : Grille de séparation des tâches du cycle caisse

CYCLE CAISSE										
Fonctions	Personnel concerné									
	caisse	CSF	DFC	DG	SDG	DCGAQ	CC	DC	CT	Cpta. Fourni
1. Détention des chèques reçus des clients		*								
2. Liste des chèques reçus au courrier			*							
3. Dépôts en banque des espèces	*									
4. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et avec le journal de trésorerie			*							
5. Détention des carnets de chèques			*							
6. Préparation des chèques		*								
7. Approbation des pièces justificatives		*	*							

8. Signature des chèques				*					
9. Annulation des pièces justificatives			*						
10. Envoi des chèques pour paiement					*				
11. Tenue de la caisse	*								
12. Contrôle de caisse						*			
13. Tenue du journal de trésorerie				*					
14. Réception des relevés bancaires		*							
15. Préparation des rapprochements de banque				*					
16. Contrôle des rapprochements de banque		*	*				*		
17. Autorisation d'avance aux employés				*					
18. Préparation des quittances							*		

19. Comptabilisation des règlements reçus							*		
20. Comptabilisation des règlements émis							*		
21. Tenue des comptes clients								*	
22. Tenue des comptes fournisseurs									*
23. Accès à la comptabilité générale			*			*			*
24. Mise à jour des fichiers permanents :									
• Clients							*		
• Fournisseurs									*
• Paye						*			
Conclusion : Il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles									

Annexe III : Grille de séparation des tâches du cycle fournisseurs

CYCLE FOURNISSEURS							
Fonctions	Personnel concerné						
	CR	SAA	DG	CIG	DFC	Caisse	CF
1. Donneur d'ordres			*				
2. Etablissement des commandes		*					
3. Autorisation des commandes			*				
4. Réception		*					
5. Comparaison commande bon de réception		*					
6. Comparaison bon de réception-facture		*					
7. Imputation comptable					*		

8. Vérification de l'imputation comptable				*			
9. Bon à payer					*		
10. Tenue du journal des achats		*					
11. Tenue des comptes fournisseurs							*
12. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes					*		
13. Rapprochement balance fournisseurs compte collectif					*		
14. Accès à la comptabilité générale					*		*
15. Centralisation des achats		*					
16. Tenue de la caisse						*	

17. Détention de titres					*		
18. Détention des carnets de chèques					*		
19. Préparation des chèques					*		
20. Signature des chèques			*				
21. Envoi des chèques			*				
22. Tenue du journal de trésorerie					*		
23. Mise à jour du fichier permanent		*					
Conclusion : Il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles							

Annexe IV : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle emprunts

RISQUES	GRAVITE	PROBABILITE	DEGRE
Emprunts			
Risque d'états financiers non fiables	4	3	3
Risque de change	4	3	3
Inadéquation des projets de développement et besoins courants par rapport à la structure	3	3	2
Perte d'opportunité par méconnaissance des alternatives de financement	3	3	2
Risque informatique	4	2	2
Risque réglementaire	4	2	2
Risque stratégique	3	2	2
Non respect des conditions financières	2	3	2
Risque de perte d'argent	2	3	2
Manque de fiabilité des données	2	3	2
Non respect des échéanciers de remboursement	2	2	1
Mauvaise gestion de la dette	2	2	1
Prévision des coûts des opérations locatives	3	1	1
Refus de garantie sur une dette	2	1	1
Dérive sur le résultat financier	2	1	1
Non respect des conditions financières	1	2	1

Annexe V : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle caisse

RISQUES	GRAVITE	PROBABILITE	DEGRE
Caisse			
Mauvaise imputation des règlements	4	3	3
Non exhaustivité des enregistrements des titres de paiements	3	3	2
Dépenses fictives	3	3	2
Cumul des tâches incompatibles	3	3	2
Comptabilisation erronée des plus ou moins values de change	4	2	2
Risque de détournement	4	2	2
Risque de vol	4	2	2
Risque de liquidité	4	2	2
Détournements de trop perçus	2	4	2
Risque de communication	3	2	2
Opérations diverses fictives	3	2	2
Risque sur la gestion du personnel	3	2	2
Risque de trésorerie	3	2	2
Risque de perte d'argent	2	3	2
Risque de change	2	3	2
Non comptabilisation des effets remis à l'escompte	4	1	1
Risque de vol des titres de paiements vierges	4	1	1
Risque de vol d'un chèque établi en blanc	4	1	1
Erreur de comptabilisation des effets impayés	3	1	1

Ecart entre balance clients et grand livre	3	1	1
Non exhaustivité des versements de titres de paiement en banque	3	1	1
Retard dans la transmission des titres de paiement en banque	2	2	1
Risque de traitement des opérations	2	1	1
Non exhaustivité des enregistrements des recettes	1	2	1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe VI : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle banques

RISQUES	GRAVITE	PROBABILITE	DEGRE
Banques			
Perte d'argent issue d'un mauvais placement	4	3	3
Cadre de fonctionnement de la trésorerie mal défini	4	3	3
Avance non déduite lors du paiement de la facture	4	3	3
Non suivi des écarts de rapprochements bancaires	4	3	3
Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir formelle accordée au trésorier pour engager la société	3	4	3
Double enregistrement des factures	3	3	2
Risque de contrepartie	4	2	2
Risque réglementaire	4	2	2
Risque de management	3	2	2
Non optimisation de la situation financière	3	2	2
Risque déontologique	3	2	2
Non comptabilisation dans les états financiers	4	1	1
Risque de malversation	4	1	1
Dépenses fictives	4	1	1
Absence d'un rapprochement bancaire tous les mois	2	2	1

Ecarts de rapprochements bancaires non analysés	1	3	1
Erreur sur le brouillard non décelée à temps	1	2	1
Perte de temps dans la recherche des documents	1	1	1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe VII : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle fournisseurs

RISQUES	GRAVITE	PROBABILITE	DEGRE
Fournisseurs			
La performance du fournisseur et la qualité du service ne sont pas suivies une fois le fournisseur sélectionné	4	4	3
Dépenses engagées par des employés non dûment autorisés	4	4	3
Relations commerciales non solides mettant en danger la chaîne d'approvisionnement	4	3	3
Livraison non conforme à la commande	4	3	3
Mauvaise imputation des factures	4	3	3
Fournisseur fictif	4	3	3
Non centralisation des commandes	4	3	3
Besoin mal exprimé	3	4	3
Ecart important	3	4	3
Fichier fournisseurs non mis à jour	3	3	2
Rupture de stocks	4	2	2
Anomalies de comptabilisation non retraitées	3	2	2
Présence d'écarts non analysés et corrigés	3	2	2
Risque de change	2	3	2
Double enregistrement des factures	4	1	1
Risque de malversation	4	1	1
Cumul des tâches incompatibles	4	1	1

Manque de moyens	2	2	1
Non archivage des factures	2	2	1
Surfacturation	3	1	1
Risque de facture non contrôlée	3	1	1
Erreur d'imputation des comptes fournisseurs	3	1	1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe VIII : Evaluation et hiérarchisation de la gravité, de la probabilité et du degré du risque du cycle investissements

RISQUES	GRAVITE	PROBABILITE	DEGRE
Investissements			
Dépassement budgétaire	4	4	3
Perte de titres de propriété	4	3	3
Non conformité	3	3	2
Mauvaise information financière	3	3	2
Risque réglementaire	4	2	2
Infraction à la réglementation	4	2	2
Abus des biens de la société	4	2	2
Risque fiscal	4	2	2
Erreur ou omission	3	2	2
Risque juridique	3	2	2
Manque d'information	3	2	2
Perte de documents	3	2	2
Risque juridique	3	2	2
Evaluation erronée des engagements hors bilan	3	2	2
Risque de perte d'argent	2	3	2
Cession frauduleuse des immobilisations	4	1	1
Risque de vol	4	1	1
Absence d'agrément	4	1	1
Cumul des tâches incompatibles	4	1	1
Détournement du budget	4	1	1

Retard anormal de mise en service	2	2	1
Dépenses fictives	3	1	1
Surfacturation	3	1	1
Non numérotation des dossiers d'immobilisations	1	1	1

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE IX : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE EMPRUNTS

Questionnaire du contrôle interne	OUI	NON	N/A	Description du risque	Nature du risque	Métiers								Niveau du risque	Cotation de la gravité du risque	Probabilité de réalisation du risque	
						DT	DFC	DI	DC	DAJ	DG	DEGAQ					
III. EMPRUNTS																	
III.1.1. Calcule-t-on le potentiel financier à terminaison des opérations locatives?	O			Prévision des coûts des opérations locatives	A/E	*									1	3	1
a) Si oui, fait-il l'objet d'une projection à 5 ans intégrant la politique de développement à moyen terme?		N		Inadéquation des projets de développement et besoins courants par rapport à la structure d'endettement.	A/E	*				*					2	3	3
III.1.2. La gestion de la dette ne compromet-elle pas le développement futur?			N	Mauvaise gestion de la dette	A/E	*					*				1	2	2
III.1.3. Les garanties sont-elles sollicitées dans les délais et accordées?	O			Refus de garantie sur une dette	E	*				*					1	2	1
III.1.4. Existe-t-il une cellule chargée de la veille technique en terme d'ingénierie financière?	O			Perte d'opportunité par méconnaissance des alternatives de financement	E	*									2	3	3
III.1.5. Utilise-t-on les techniques financières suivantes pour réduire la perte sur l'évolution des taux :																	
a) renégociation de taux?	O			Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	E	*									1	2	1
b) swap de la dette?			N	Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	E	*									1	2	1
c) remboursements anticipés?	O			Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	E	*									1	2	1
d) prévision d'évolution des taux?	O			Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	E	*									1	2	1
III.1.6. Compare-t-on régulièrement l'évolution des taux par rapport au marché?	O			Non respect des conditions financières	E/F	*									2	2	3

- A Risque Management
- B Risque Sécurité Technique
- C Risque Marketing, Commercial
- D Risque Social, Humain
- E Risque Financier
- F Risque Juridique, Fiscal
- G Risque informatique
- H Risque Image

- 1 Faible
- 2 Moyen
- 3 Fort

<p>III.1.16. Si l'emprunt est en monnaies étrangères, s'assure-t-on qu'il a été comptabilisé au taux de clôture et, si nécessaire, qu'une provision a été comptabilisée pour tenir compte des pertes latentes ?</p>	0			Risque de change	E/F	*							3	4		3
---	---	--	--	------------------	-----	---	--	--	--	--	--	--	---	---	--	---

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE X : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE CAISSE

Questionnaire du contrôle interne	OUI	NON	N/A	Description du risque	Nature du risque	Métiers							Niveau du risque	Cotation de la gravité du risque	Probabilité de réalisation du risque
						DT	DFC	DI	DC	DAJ	DG	DCGAQ			
						A	B	C	D	E	F	G			
						A Risque Management B Risque Sécurité Technique C Risque Marketing, Commercial D Risque Social, Humain E Risque Financier F Risque Juridique, Fiscal G Risque informatique H Risque Image							1 Faible 2 Moyen 3 Fort		
II. CAISSE															
II.1. Au vu de la grille de séparation des fonctions, peut-on conclure qu'il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles?	O			Cumul des tâches incompatibles	E/F	*	*	*	*	*		*	1	4	1
II.2. ENCAISSEMENTS															
II.2.3. Le montant des titres de paiement remis à la banque est-il régulièrement rapproché du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?	O			Non exhaustivité des versements des titres de paiement en banque	E/F		*			*			1	4	1
II.2.4. La comptabilisation des trop perçu est-elle soumise à une autorisation préalable?		N		Détournement des trop perçus	E/F		*						2	2	4
II.2.6. Les titres de paiement reçus sont-ils remis en banque quotidiennement ?	O			retard dans la transmission des titre de paiement en banque	E/F		*						2	2	4
II.2.9. Les effets remis à l'escompte sont-ils rapprochés régulièrement à la banque?	O			Non comptabilisation des effets remis à l'escompte	E		*						1	4	1
II.2.12. Les effets retournés impayés sont-ils immédiatement débités au compte client?	O			Erreur de comptabilisation des effets impayés	E/F		*	*					1	3	1
II.2.15. Le total des journaux de recettes est-il régulièrement vérifié ?	O			Non exhaustivité des enregistrements des recettes	E/F/D		*						1	1	2
II.2.16 La balance client est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?	O			Ecart entre balance clients et grand livre	E/F		*						1	3	1
II.2.18. Les recettes sont-elles comptabilisées promptement dès leur réception ?	O			Risque de liquidité	B/E		*						2	4	2
II.2.22. Les éventuels écarts constatés entre les règlements reçus et les factures sont-ils :															
a. Analysés ?	O			Risque de traitement des opérations	E/F		*	*					1	2	1
b. Soumis à autorisation ?	O			Risque de traitement des opérations	E/F		*	*					1	2	1
II.2.23. Les règlements reçus en devises sont-ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ?	O			Risque de change	E/F		*						2	2	3

II.3. DECAISSEMENTS													
II.3.1. Les titres de paiement vierges (y compris les supports informatiques) sont-ils correctement protégés ?	O		Risque de vol des titres de paiement vierges	E/F/H	*						1	4	1
II.3.4. Les comptes bancaires sont-ils crédités :													
a) au jour de l'échéance pour les effets ?		N	Risque de trésorerie	E	*						2	3	2
b) au jour de leur émission pour les chèques ?		N	Risque de trésorerie	E	*						2	3	2
II.3.5. La comptabilité s'assure-t-elle que tous les titres de paiement émis sur la période ont été comptabilisés ?	O		Non exhaustivité des enregistrements des titres de paiement	E/F	*						2	3	3
II.3.6. Les différences de change sur règlement sont-elles régulièrement enregistrées ?	O		Comptabilisation erronée des plus ou moins values de change	E/F	*	*					2	4	2
II.3.9. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs ou sur le journal de trésorerie sont-elles accompagnées de pièces justificatives ?	O		Opérations diverses fictives	E/F/D	*						2	3	2
II.3.11. Les souches des titres de paiement sont-elles rapprochées des justificatifs par une personne indépendante de celle qui l'a émis ?		N	Risque de malversation	E/F	*						2	4	2
II.3.12. Les imputations portées sur les paiements sont-elles vérifiées avant enregistrement ?	O		Mauvaise imputation des règlements	E/F	*						3	4	3
II.3.17. Le responsable de l'affaire signe-t-il les chèques seulement après les avoir complétés de manière appropriée ? (aucun chèque ne doit être établi en blanc)	O		Risque de vol d'un chèque établi en blanc	E/F	*						1	4	1
II.3.18. La signature du responsable de l'affaire est-elle nécessaire sur :													
a) les chèques ?	O		Risque de détournement	E/F	*		*				2	4	2
b) les virements bancaires ?	O		Risque de détournement	E/F	*		*				2	4	2
II.4. TENUE DE CAISSE													
II.4.1. Y a-t-il un justificatif pour toute dépense ou avance ?	O		Dépenses fictives	E/F	*						1	4	1
II.4.2. Des contrôles de caisse formalisés sont-ils réalisés par une personne habilitée ?	O		Risque sur la gestion du personnel	E/F	*		*				2	3	2
II.4.3. Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées et rapprochées du livre de caisse en fin de période ?	O		Risque de perte d'argent	E/F	*						2	2	3
II.4.4. La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de pièces de caisse de la période ?		N	Risque de communication	E	*	*					2	3	2

ANNEXE XI : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE BANQUES

Questionnaire du contrôle interne	OUI	NON	N/A	Description du risque	Nature du risque	Métiers										Niveau du risque	Cotation de la gravité du risque	Probabilité de réalisation du risque	
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				11
IV. BANQUES																			
IV.1. La SICAP SA dispose t-elle d'une politique générale concernant les ressources ?	O			Risque de management	E/A	*											2	3	2
IV.2. Cette Politique se traduit-elle en objectifs permettant l'existence d'une base de dépôts clientèle stable, gage de sécurité et de rentabilité ?	O			Non optimisation de la situation financière	E	*											2	3	2
IV.3. Les comptes dormants (comptes qui n'enregistrent aucun mouvement pendant une durée d'au moins six mois) sont-ils bloqués, ce qui interdit toute opération ?	O			Non comptabilisation dans les états financiers	E/F	*											1	4	1
IV.4. Les comptes d'attente, ouverts pour des clients non identifiés pour des opérations de versement sont-ils analysés régulièrement ?	O			Risque de malversation	E/F	*											1	4	1
IV.5. Si la situation nette de trésorerie est en position excédentaire, le placement fait-il l'objet d'un aval de la direction générale?			N	perte d'argent issue d'un mauvais placement	E	*									*		3	4	3
IV.6. Les règles d'utilisation des excédents de trésorerie ont-elles été définies et formalisées au sein d'une procédure : type d'investissements autorisés, seuil et limites d'utilisation ?			N	Manque d'encadrement des opérations financières : pas de délégation de pouvoir formelle accordée au trésorier pour engager la société	E/F												3	3	4
IV.6.1. Toutes les transactions de trésorerie réalisées sont-elles recensées et formellement encadrées par des délégations de pouvoirs?	O			Cadre de fonctionnement de la trésorerie mal défini	E/F	*											3	4	3
IV.7. Comptabilisation																			
a) L'enregistrement comptable est-il fait sur la base de la facture originale ?	O			Double enregistrement des factures	E/F	*											3	4	3
b) les avances payées aux fournisseurs sont-elles suivies et prises en compte par le service financier et comptable lors du paiement de la facture ?	O			Avances non déduites lors du paiement de la facture	E/F	*	*										3	4	3
c) L'employé chargé du contrôle et de l'approbation des factures est-il dûment autorisé selon les délégations de pouvoirs internes formalisés?	O			Risque déontologique	E/D	*											2	3	2
d) les factures payées sont-elles clairement identifiées ?	O			Dépenses fictives	E/F	*											1	4	1

A Risque Management
 B Risque Sécurité Technique
 C Risque Marketing, Commercial
 D Risque Social, Humain
 E Risque Financier
 F Risque Juridique, Fiscal
 G Risque informatique
 H Risque Image

1 Faible
 2 Moyen
 3 Fort

e) les fournisseurs débiteurs sont-ils régulièrement identifiés et analysés ?	O		Risque de contrepartie	E/F	*					2	4	2
IV.8. Provisions												
a) A chaque clôture comptable, La SICAP SA passe-t-elle des écritures de provisions pour les factures non parvenues sur la base des accusés de réception des biens/services et/ou bons de livraison ?	O		Risque réglementaire	E	*					2	4	2
b) A chaque clôture comptable, la SICAP SA enregistre-t-elle des provisions pour factures prépayées (charges constatées d'avance) ?	O		Risque réglementaire	E	*					2	4	2
SUIVI DES COMPTES BANCAIRES												
IV.9. La société établit-elle mensuellement les rapprochements bancaires pour tous les comptes de banque ?	O		Absence d'un rapprochement bancaire tous les mois	E/F	*					1	1	2
IV.11. Vérifie-t-on que toutes les écritures comptabilisées mais non passées en banque ne présentent pas une antériorité anormale ?		N	Non suivi des écarts de rapprochement bancaire	E	*		*			3	4	3
IV.12. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles analysées et corrigées?	O		Ecarts de rapprochement bancaire non analysés	E	*					1	1	3
IV.16. La société recense-t-elle tous les avis d'opérés pour s'assurer de l'exhaustivité de leur comptabilisation ?	O		Non exhaustivité des opérations comptables	E/F	*					2	4	2
IV.13. Le brouillard de saisie est-il édité à la fin de chaque journée?	O		Erreur sur le brouillard non décelée à temps	E	*					1	1	2
IV.14. La copie des états de rapprochements bancaires est-elle classée par banque et par mois?	O		Perte de temps dans la recherche des documents	E	*					1	1	1

ANNEXE XII : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE FOURNISSEURS

Questionnaire du contrôle interne	OUI	NON	N/A	Description du risque	Nature du risque	Métiers							Niveau du risque	Cotation de la gravité du risque	Probabilité de réalisation du risque
						DT	DFC	DI	DC	DAJ	DG	DCGAQ			
						A	B	C	D	E	F	G			
<p>A Risque Management B Risque Sécurité Technique C Risque Marketing, Commercial D Risque Social, Humain E Risque Financier F Risque Juridique, Fiscal G Risque informatique H Risque Image</p>													1 Faible	2 Moyen	3 Fort
V. CYCLE FOURNISSEURS															
V.1. Au vu de la grille de séparation des fonctions, peut-on conclure qu'il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles?	O			Cumul des tâches incompatibles	E/F	*	*	*	*	*	*		1	4	1
V.2. Commandes															
V.2.1. Existe-t-il une liste des personnes habilitées à engager la société (éventuellement avec des plafonds) ?			N	Dépenses engagées par des employés non dûment autorisés	E/F		*				*		3	4	4
V.2.2. La gestion des commandes est-elle centralisée ?	O			Non centralisation des commandes	E/F		*						3	4	3
V.2.3. Le critère immobilisations ou exploitation figure-t-il sur le bon de commande ?			N	Besoin mal exprimé	E/F		*						3	3	4
V.2.4. Existe-t-il un suivi des commandes en cours ?	O			Rupture de stock	C		*						2	4	2
V.2.5. La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	O			Fichier fournisseurs non mis à jour	E/G		*	*					2	3	3
V.2.6. La sélection d'un fournisseur prend-elle en compte sa santé financière?			N	Relations commerciales non solides mettant en danger la chaîne d'approvisionnement	E/F		*						3	4	3
V.3. RÉCEPTION															
V.3.1. Les réceptions font-elles l'objet d'un contrôle :															
a) quantitatif ?	O			Livraison non conforme à la commande	E/C		*						3	4	3
b) qualitatif ?	O			Livraison non conforme à la commande	E/C		*						3	4	3
V.3.2. Les bons de réception sont-ils valorisés aux conditions définies dans le fichier commande ?	O			Livraison non conforme à la commande	E/C		*						3	4	3
V.3.3. Existe-il un processus spécifique pour la gestion des réclamations ?			N	La performance du fournisseur et la qualité du service ne sont pas suivies une fois le fournisseur sélectionné.	E/F		*						3	4	4

V.5.9. Les opérations diverses sur le journal des achats et les comptes fournisseurs doivent-elles être appuyées par des justificatifs et approuvées par une personne autorisée ?	O		Risque de malversation	E/F	*						1	4	1
V.5.10. La création et/ou modification des comptes/données fournisseurs sont-elles approuvées par un responsable financier dûment autorisé ?		N	Fournisseur fictif	E	*						3	4	3

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE XIII : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE INVESTISSEMENTS

Questionnaire du contrôle interne	OUI	NON	N/A	Description du risque	Nature du risque	Métiers						Niveau du risque	Cotation de la gravité du risque	Probabilité de réalisation du risque	
						DT	DFC	DI	DC	DAJ	DG				DCGAQ
						A Risque Management B Risque Sécurité Technique C Risque Marketing, Commercial D Risque Social, Humain E Risque Financier F Risque Juridique, Fiscal G Risque informatique H Risque Image						1 Faible 2 Moyen 3 Fort			
I. CYCLE INVESTISSEMENTS															
I.1 Au vu de la grille de séparation des fonctions, peut-on conclure qu'il n'existe pas d'incompatibilité susceptible de remettre en cause la fiabilité des contrôles?	O			Cumul des tâches incompatibles	E/F	*	*	*	*	*		*	1	4	1
I.2. Commandes															
I.2.1. Existe-t-il pour chaque investissement un bon de commande dûment complété et approuvé ?	O			Dépenses fictives	C				*	*	*		1	3	1
I.2.2. Les dépenses engagées sur le bon de commande sont-elles vérifiées par une personne habilitée ?	O			Surfacturation	E/F		*	*	*				1	3	1
I.2.3. Est-il réalisé un contrôle des dépenses engagées par rapport au budget d'investissement par section analytique ?	O			Dépassement budgétaire	E/C		*	*					3	4	4
I.2.4. La procédure de clôture des budgets d'investissement permet-elle de s'assurer qu'ils ne sont pas utilisés à d'autres fins que celles initialement prévues?			N/A	détournement du budget	E		*						1	4	1
I.3. Reception															
I.3.1. Les réceptions d'immobilisations font-elles l'objet de procès-verbaux de réception ?	O			Risque réglementaire	E		*						2	4	2
I.3.3 Le rapprochement bon de réception/bon de commande et facture est-il systématiquement réalisé ?	O			Non-conformité	E				*				2	3	3
I.3.4. Si l'immobilisation n'est pas conforme à la commande, l'émission d'un avis de litige est-elle automatique ?		N		Risque juridique	E/F/H			*	*				2	3	2

I.3.5. Un numero est-il affecté au dossier d'immobilisation à ouvrir?	O		Non numérotation des dossiers d'immobilisation		*						1	1	1	
I.4. Mise en service														
I.4.1. La mise en service de l'immobilisation est-elle constatée par un procès-verbal ?		N	5. Risque fiscal	E	*							2	4	2
I.4.2. Si les dates d'acquisition et de mise en service sont différentes, ces deux dates sont-elles reprises dans le fichier immobilisations ?		N	Manque d'information	E	*							2	3	2
I.5. Mise au rebut et cession														
I.5.1. Les cessions et destructions :														
a) font-elles l'objet d'autorisation?	O		Cession frauduleuse des immobilisations	E/F	*							1	4	1
I.5.2. Existe-t-il pour chaque sortie :														
a) un procès-verbal de mise au rebut dûment signé et approuvé ?	O		Risque de vol	E/F/B	*	*						1	4	1
b) une facture, s'il s'agit d'une vente ?	O		Risque de vol	E/F/B	*		*					1	4	1
I.5.3. Existe-il une procédure automatique d'enregistrement des sorties d'immobilisation en cas d'investissement de remplacement ?		N	Erreur ou omission	H	*	*						2	3	2
I.6. Livraison à soi-même														
I.6.1. La demande d'investissement est-elle :														
a) précise quant au budget alloué ?	O		Dépassement budgétaire	E/C	*		*					3	4	4
b) signée par la direction générale ?	O		Absence d'agrément	E	*		*					1	4	1
I.6.2. Si l'investissement s'avère plus élevé que le budget autorisé, existe-t-il une procédure d'acceptation pour dépassement de coût ?	O		Dépassement budgétaire	E/C	*		*					3	4	4
I.7. Suivi des immobilisations														
I.7.1. Le personnel chargé du suivi des immobilisations s'assure-t-il :														
a) qu'il reçoit tous les documents de réception, de mise en service et de mise au rebut des immobilisations ?		N	Perte de documents	E	*		*					2	3	2

1.9. Inventaire														
1.9.2. Le fichier des immobilisations est-il régulièrement rapproché des existants physiques ?	O		Risque réglementaire	E	*							2	4	2
1.9.3. Les immobilisations détenues par des tiers sont-elles régulièrement contrôlées ?	O		Abus des biens de la société	E/D	*				*			2	4	2

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

- LSF : une des conséquences majeures de la faillite d'Enron a été le vote de la Loi de Sécurité Financière, aux États-Unis en 2002. Cette loi donne une nouvelle dimension à la gestion du risque opérationnel par les entreprises financières et non financières aux États-Unis. Elle exige l'implication plus poussée des conseils d'administration dans l'activité quotidienne des sociétés, en particulier dans la surveillance des systèmes de contrôle interne afin de s'assurer que les risques sont bien évalués et gérés. (HULL & al. (2007 : 303)).
- VAR: Value at Risk ou Valeur à Risque est une tentative de synthétiser en un seul nombre le risque total d'un portefeuille d'actifs financiers.
- Audit Interne : est au sein d'une organisation, une fonction exercée de façon indépendante et sur mandat d'évaluation du contrôle interne (IFACI, 1995 : 13).
- Dispositif: ensemble agencé de moyens, prévus selon un plan, en vue d'atteindre des objectifs. (IFACI, 1995 : 28).
- Dérive : écart par rapport à une règle, un objectif, dont on constate l'amorce, le développement progressif, le risque de persistance. (IFACI, 1995 : 28).
- Fraude : dans un langage courant, acte délictueux de tromperie en vue de tirer un avantage. (IFACI, 1995 : 36).

- Processus : ensemble d'activités liées en vue d'un objectif commun. La notion de processus implique une idée de progression. (IFACI, 1995 : 54).
- Procédure : manière spécifique d'accomplir une activité. Enchaînement d'opérations en vue d'aboutir à un résultat. (IFACI, 1995 : 54).
- Scénario : mise en scène en vue d'une action future. Les scénarii sont des jeux d'hypothèses plausibles pour se représenter l'avenir et éclairer l'action présente. (IFACI, 1995 : 63).
- Comité d'audit : est une institution d'origine anglo-saxonne. Il est composé d'administrateurs n'exerçant pas de fonctions dans l'entreprise. S'y joignent parfois des représentants de la direction, les auditeurs externes, les auditeurs internes, voire des personnalités extérieures à l'entreprise. Sa fonction principale est de s'assurer de la qualité du contrôle interne comptable et de la fiabilité de toute information financière diffusée à l'extérieur de l'entreprise. (IFACI, 1995 : 21)
- Risque résiduel c'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques.
- Risque inhérent : est celui qui existe en soi sans tenir compte des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise. On dit aussi que c'est celui que l'on trouve dans l'environnement, dans les activités humaines, et qui fait partie de l'existence. (Revue française de l'audit interne, Du recours à l'expertise et à diverses formes de sous-traitance, www. Ifaci.com, Décembre 2001 n°157).
- COSO : c'est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway Commission, une commission à but

non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. (LANDWELL & Associés (2005 : XIX)).

- Le risque de marché : appelé aussi « risque sectoriel », il correspond au risque lié à la stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché.
- Le risque d'image commerciale : appelé aussi « risque de politique commerciale », il correspond au risque lié à une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients existants ou potentiels.
- Le risque de malversation : appelée aussi « risque de détournement », « de collusion », ou « de vol », il correspond au risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'entreprise, seul, ou à l'aide de complices.
- Le risque de traitement des opérations : appelé aussi « risque opérationnel », « administratif » ou « back office », il correspond au risque lié au traitement administratif et comptable des opérations.
- Le risque réglementaire : appelé aussi « risque juridique », « fiscal » ou « pénal », il correspond au risque lié à la non-application de dispositifs légaux ou réglementaires.
- Le risque stratégique : appelé aussi « risque de politique générale » ou « de management », il correspond au risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise.
- Le risque d'insuffisance fonctionnelle : appelé aussi « risque fonctionnel », il correspond au risque lié à l'absence, l'insuffisance

ou la mauvaise organisation d'une ou plusieurs fonctions de l'entreprise.

- Le risque sur la gestion du personnel : appelé aussi « risque humain » ou « social », il correspond au risque lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise.
- Le risque de dépendance technologique : il correspond au risque lié à l'utilisation d'une technologie liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie.
- Le risque de communication : il correspond au risque financier ou commercial lié à la communication en externe des résultats et la stratégie de l'entreprise.
- Le risque de taux d'intérêt : appelé aussi « risque de transformation », il correspond au risque de perte ou de manque à gagner lié aux évolutions des différents taux d'intérêt.
- Risque de contrepartie : C'est le risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements. (Livraison, paiement, remboursement...).
- Le risque de change : Il correspond à la perte entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de l'entreprise ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises. Il se définit selon Pierre VERNIMMEN, (Finance d'entreprise : 2002 : 1055, 5ème édition) comme l'exposition de l'entreprise à une évolution défavorable des taux ou des prix.

- Le risque de liquidité : Appelé aussi « risque d'illiquidité », il correspond au risque de cessation de paiement lié à l'impossibilité de se refinancer, ou de perte liée à la difficulté pour l'entreprise de se procurer des fonds à des conditions normales de marché.
- Les risques opérationnels : Ils correspondent aux risques de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des « évènements extérieurs ».
- Le risque pays : appelé aussi « risque souverain », il correspond au montant total des créances, quels que soient leur terme et leur nature, sur les débiteurs privés ou publics, résidant dans des pays à risques et au montant total des encours sur les débiteurs résidant dans des pays jugés non risqués, mais qui ont la nationalité de pays jugés à risques.

BIBLIOGRAPHIE

1. BARREAU Jean, (2004), *Gestion Financière*, 6^{ème} édition, Paris, pages 1668.
2. BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi & LAURENT Rousseau, (2006), *Contrôle Interne*, MAXIMA, Paris, 303.
3. BRILMAN Jean, (2001), *Les meilleures pratiques de management*, 3^{ème} édition Editions d'Organisation, Paris, page 472.
4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, (1992), Principes pour la gestion du risque de taux d'intérêt, pages 36.
5. De Mareschal Gilbert (2003), *la cartographie des risques*, édition AFNOR, Paris. P.45
6. HULL, GODLEWSKI & MERLI (2007), *Gestion des risques et institutions financières*, Editions Pearson Education, France, P.448.
7. IFACI, (2006), *Le dispositif de contrôle interne*, Revue Audit interne n°180, pages 82.
8. IFACI, (2005), *Cartographie des risques, Groupe professionnel immobilier locatif*, Nouvelle édition, Paris, 161.
9. IFACI, (2004), *La pratique du contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, pages 378.
10. IFACI, (2004), *Le contrôle interne au service de la sécurité financière*, éditeur Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris, page 62.

22. VERNIMMEN Pierre, (2002), *Finance d'entreprise*, 5^{ème} édition, Campus DALLOZ, Paris, pages 1131.

WEBOGRAPHIE

23. AMD conseil, Technology Asset Consulting, le risque opérationnel, http://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm#typologie, (page consultée le 28 mai 2008).
24. ASC – rapport de vérification, l'information en matière de gestion financière projet n°01/02 01-06, Décembre 2003, <http://www.espace.gc.ca/asc/fr/ressources/publications/rv-0102-0106.asp>, (page consultée le 07 Avril 2008).
25. Belluz, Diana Del Bel (2002), Gestion moderne des risques, www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm.
26. Canada, Site de l'agence spatiale canadienne, ASC – rapport de vérification, <http://www.espace.gc.ca/asc/fr/ressources/publications/rv-0102-0106.asp> (page consultée le 07 Avril 2008).
27. Daniel Bernoulli (Specimen theoriae de mensura sortis, 1738 : 3 du 25/09/2007), <http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque>.
28. G. Jousse, (2004), « Le risque, cet inconnu », http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque#Concepts_en_gestion_des_risques, Imestra Editions, (page consultée le 04 septembre 2007).
29. Norme CNCC 2-301, (2003), « Evaluation du risque et Contrôle Interne », para 08, Référentiel normatif CNCC, http://www.crec-paris.fr/_docs/telechargement/00000002/Copie%20de%20NEP-330._Procedures_d_audit_mises_en_oeuvre.pdf (page consultée le 01 Avril 2008).

30. SERVAIS, Business & Decision, Gestion des risques dans les banques – RAROC – Business & Décision France, <http://www.businessdecision.fr/66-gestion-des-risques-dans-les-banques-raroc.htm>, (page consultée le 07 Avril 2008).
31. Thomas Wolf. (1990), Gestion Financière, Managing a non profit organization Fireside, New York, <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam6.htm#Gestion%20financière>, page consultée le 4 Avril 2008).
32. Wikipédia, l'encyclopédie libre, Risque-wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque#Concepts_en_gestion_des_risque, (page consultée le 28 mai 2008).
33. Loi de sécurité Financière, wikipédia, http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_s%C3%A9curit%C3%A9_financiere, (page consultée le 02 mai 2008).

CODEX ET MEMOIRE

34. BAIDARI Boubacar, Cours de méthodologie de rédaction du mémoire, 2008.
35. CISSOKO Yéli, L'audit comptable et financier dans les structures financières décentralisées : cas de SABOUCIRE, pages 101.
36. ILANAN Armand Some, (2007), Elaboration de la cartographie des risques opérationnels afférents au processus des octrois de crédit d'une banque : cas de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina, pages 155.

37. KOUADIO Konan François (2005), Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie dans une PME : cas de la Nioroise, pages 105.
38. Mohamed Attouo Régina Emma (2006), Analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire : cas de la Banque de France, pages 119.
39. OUSSEINI GARBA Zeinabou (2006), Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ASECNA, pages 109.
40. SAMAKE Alou, Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural (GEAUR), pages 115.
41. YAZI Moussa, Cours de méthodologie de rédaction du mémoire, 2007.
42. YAZI Moussa, Audit Interne, 2006.
43. ZIALO Maxime Zézé (2005), Elaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle ventes/clients : cas de Pfizer Afrique de l'ouest, pages 110.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	11
INTRODUCTION	12
CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	13
1.1. GENERALITES SUR LA NOTION DE RISQUES	13
1.1.1. <i>Définition du risque</i>	<i>14</i>
1.1.2. <i>Définition du risque opérationnel.....</i>	<i>15</i>
1.1.3. <i>Enjeux du risque opérationnel.....</i>	<i>16</i>
1.1.4. <i>Equation de base du risque opérationnel.....</i>	<i>17</i>
1.2. RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	18
1.2.1. <i>Définition de la gestion financière.....</i>	<i>18</i>
1.2.2. <i>Etendue et objectifs de la gestion financière</i>	<i>19</i>
1.2.3. <i>Typologie des risques opérationnels liés à la gestion financière.....</i>	<i>21</i>
1.3. GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE	24
1.3.1. <i>Objectifs du contrôle interne de la gestion financière.....</i>	<i>24</i>
1.3.2. <i>Concepts en gestion de risques opérationnels</i>	<i>25</i>
1.3.3. <i>Importance d'une gestion efficace des risques opérationnels</i>	<i>26</i>
1.3.4. <i>Les bonnes pratiques en matière de gestion des risques d'entreprise</i>	<i>27</i>
1.3.4.1. <i>Le traitement de la menace contre les objectifs de l'entreprise</i>	<i>27</i>
1.3.4.2. <i>Cerner les objectifs et stratégies et les risques d'activités correspondants</i>	<i>28</i>
1.3.5. <i>La notion de cartographie des risques</i>	<i>28</i>
1.3.5.1. <i>Définition et objectifs de la cartographie des risques.....</i>	<i>28</i>
1.3.5.2. <i>Motivation de la direction générale et facteurs clés de succès d'une cartographie des risques</i>	<i>30</i>
CHAPITRE II: DEMARCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE.....	33
2.1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	33
2.1.1. <i>L'approche Top-down.....</i>	<i>33</i>
2.1.2. <i>L'approche Bottom-up</i>	<i>35</i>
2.2. LES ETAPES DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	36

2.2.1.	<i>Synthèse des démarches de conception d'une cartographie des risques</i>	36
2.2.2.	<i>Analyse du tableau de synthèse</i>	39
2.2.2.1.	La phase de préparation.....	39
2.2.2.2.	La phase de planification.....	39
2.2.2.3.	La phase d'action.....	49
2.2.2.4.	La phase de reporting sur les risques résiduels.....	53
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE		55
3.1.	<i>Modèle d'analyse</i>	55
3.2.	<i>Méthodes de collecte de données</i>	57
CONCLUSION		61
PARTIE 2 : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE		62
INTRODUCTION		63
CHAPITRE IV : PRESENTATION DE LA SICAP SA ET DESCRIPTION DU PROCESSUS DE SA GESTION FINANCIERE		65
3.1.	PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SICAP SA	65
3.1.1.	<i>Objet de la SICAP SA</i>	65
3.1.2.	<i>Les valeurs de la SICAP SA</i>	66
3.1.3.	<i>Organigramme de la SICAP SA</i>	67
3.1.4.	<i>Organisation et fonctionnement de la SICAP SA</i>	68
3.2.	LE PROCESSUS DE GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA	71
3.2.1.	<i>Les activités majeures de la GFC et éléments clés en interaction</i>	73
3.3.	DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES DE LA GESTION FINANCIERE	74
3.3.1.	<i>Procédures du cycle emprunts</i>	74
3.3.2.	<i>Procédures du cycle caisse</i>	77
3.3.3.	<i>Procédures du cycle banques</i>	82
3.3.4.	<i>Procédures du cycle fournisseurs</i>	87
3.3.5.	<i>Procédures du cycle immobilisations</i>	91
CHAPITRE V: ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES A LA GESTION FINANCIERE DE LA SICAP SA		97
4.1.	LA PHASE DE PREPARATION	97
4.2.	LA PHASE DE PLANIFICATION	97
4.2.1.	<i>Identification et évaluation des risques opérationnels liés à la gestion financière</i> 98	
4.2.2.	<i>Classement et analyse des risques opérationnels liés à la gestion financière</i>	99
4.3.	LA PHASE D'ACTION	110
4.3.1.	<i>Traitement du portefeuille des risques résiduels liés à la gestion financière</i>	111
4.3.2.	<i>Mise en place d'un plan d'actions de maîtrise des risques</i>	115
4.3.3.	<i>Information et communication de la cartographie des risques</i>	120
4.3.4.	<i>Rôles et responsabilités</i>	120
4.4.	LA PHASE DE REPORTING SUR LES RISQUES RESIDUELS	125
CONCLUSION		127
CONCLUSION GENERALE		129
ANNEXES		132

BIBLIOGRAPHIE	170
TABLE DES MATIERES	175

CESAG - BIBLIOTHEQUE