



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Maîtrise Professionnelle
de Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES
A LA GESTION DE TRESORERIE DU CESAG**

Présenté par :

GASSONGO S. Rachidath

Dirigé par :

KOUASSI Alexis

Contrôleur de gestion

Professeur associé CESAG

Avril 2010

Dédicace

Au nom d'Allah, Le Tout miséricordieux, le Très Miséricordieux,

Je dédie ce travail :

- ✚ A mon fils Yazid pour avoir supporté mon absence pendant tout le temps qu'ont duré mes études,
- ✚ A ma mère Mariath et à mon père Alex pour les sacrifices consentis à mon égard, leurs prières et leurs sages conseils,
- ✚ A mes petits frères Ismaël et Junior, et à ma petite sœur Yacine pour leur soutien moral et leurs encouragements,
- ✚ A ma tante Loukyath pour son soutien à mon égard.

Remerciements

Qu'il me soit permis d'adresser mes sincères remerciements à :

- ✚ Mr KOUASSI Alexis et,
- ✚ Mr YAZI Moussa, non seulement pour la qualité de leurs enseignements, mais aussi pour leurs soutiens et leurs sages conseils.

Mes remerciements vont à l'endroit de :

- ✚ tout le personnel et de tout le corps professoral du CESAG,
- ✚ A tous mes amis qui de près ou de loin m'ont aidé et soutenue dans mes études.

Liste des sigles et abréviations

BCEAO :	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CA :	Conseil d'administration
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CG:	Contrôleur de Gestion
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission
DED :	Demande d'Engagement des Dépenses
DFC :	Directrice Financière et comptable
DFC :	Directrice Financière et comptable
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ODC :	Opérations diverses de Caisse
OP:	Ordre de paiement
SDFB:	Sous Directeur Finance et Budget
SG:	Secrétaire Général
UEMOA:	Union Economique et Monétaire Ouest Africain.

Liste des tableaux

Tableau 1: exemple de budget de trésorerie.....	12
Tableau 2: les risques liés à la gestion de trésorerie.....	19
Tableau 3 : Synthèse des auteurs.....	28
Tableau 4: Identification des risques.....	30
Tableau 5: hiérarchisation des risques.....	31
Tableau 6: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation.....	53
Tableau 7: Cotation de la probabilité d'occurrence des risques.....	54
Tableau 8: Echelle de mesure de l'impact des risques.....	54
Tableau 9: hiérarchisation des risques selon la probabilité.....	55
Tableau 10: Hiérarchisation selon l'impact.....	56

Liste des figures

Figure 1: exemple de matrice des risques.....	32
Figure 2 : Modèle d'analyse.....	35
Figure 3: Organigramme.....	43
Figure 4: Matrice des risques.....	58

Annexes

Tableau 11: annexe 1 processus d'encaissement.....	64
Tableau 12: annexe 2 processus de décaissement.....	64
Tableau 13: annexe 3 caisse d'avance.....	65
Tableau 14: annexe 4 allègement de la caisse.....	65
Tableau 15: annexe 5 alimentation de la caisse.....	66
Tableau 16: annexe 6 arrêté de caisse.....	66
Tableau 17: annexe 7 paiement par virement.....	67
Tableau 18: annexe 8 paiement par transfert.....	67
Tableau 19: annexe 9 paiement par chèque.....	67
Tableau 20: annexe 10 encaissement de chèque.....	68
Tableau 21: annexe 11 ouverture de caisse.....	68
Tableau 22: annexe 12 contrôle de caisse.....	68
Tableau 23: annexe 13 suivi de la trésorerie.....	68
Tableau 24: annexe 14 identification des risque liés aux encaissements.....	69
Tableau 25: annexe 15 identifications des risques liés aux décaissements.....	69
Tableau 26: annexe 16 identification des risques liés à la caisse d'avance.....	70
Tableau 27: annexe 17 identification des risques liés à l'allègement de la caisse.....	71
Tableau 28: annexe 18 identification des risques liés à l'alimentation de la caisse.....	71
Tableau 29 annexe 19 risques liés à l'arrêté de caisse.....	72
Tableau 30 : Annexe 20 risques liés aux paiements par transfert.....	73
Tableau 31: annexe 21 risques liés aux paiements par chèque.....	74
Tableau 32: annexe 22 risques liés aux paiements par virement.....	74
Tableau 33: annexe 23 risques liés au contrôle de caisse.....	75
Tableau 34: annexe 24 risques liés au suivi de trésorerie.....	75
Tableau 35 annexe 25 risques liés à l'ouverture de caisse.....	76
Tableau 36: annexe 26 Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité.....	76
Tableau 37: annexe 27 Evaluation de la probabilité de survenance des risques.....	77
Tableau 38 : annexe 28 Evaluation de l'impact des risques.....	78
Tableau 39: annexe 31 Proposition de plan d'action.....	80
Tableau 40: Annexe 32 Questionnaire de contrôle interne.....	82
Tableau 41: annexe 32 Grille de séparation des tâches.....	89
Tableau 42: annexe 33 Résultat du test de conformité.....	90

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Liste des figures	iv
Annexes	iv
Table des matières	v
Introduction générale	1
Première partie : cadre théorique	5
Introduction	6
Chapitre 1 : Gestion des risques liés à la gestion de trésorerie	7
1.1 La gestion de trésorerie	7
1.1.1 Définition de la trésorerie	7
1.1.2 Détermination de la trésorerie	8
1.1.3 Définition de la gestion de trésorerie	9
1.1.4 Principes de la gestion de la trésorerie	9
1.1.5 Les acteurs de la gestion de trésorerie	10
1.1.6 Les opérations de trésorerie	10
1.2 Notions de risque et risques opérationnels	13
1.2.1 Définitions de risque	14
1.2.2 Le risque opérationnel	15
1.2.3 Dimension du risque	16
1.2.4 Typologie des risques	16
1.3 Gestion des risques	17
1.3.1 Définition	17
1.3.2 Risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie	18
Chapitre 2 : Cartographie des risques	22
2.1. Définition de la cartographie des risques	23
2.2. Objectifs de la cartographie des risques	23
2.3. Conditions de réussite de la cartographie des risques	24
2.4. Typologie de cartographie des risques	24
2.4.1. La cartographie globale	24
2.4.2. La cartographie thématique	24
2.5. Différentes approches d'une cartographie des risques	25
2.5.1. Approche Bottom-up	25
2.5.2. Approche Top-down	25
2.5.3. Approche combinée	26
2.5.4. Approche par le benchmarking	26
2.5.5. Approche par l'auto évaluation	26
2.5.6. Approche par analyse et synthèse rationnelle des risques	26
2.5.7. Les points d'entrée	26
2.5.8. La macro cartographie	26

2.6. Etapes de conception de la cartographie des risques	27
2.6.1. Phase de préparation	29
2.6.2. Phase de planification	29
2.6.3. Identification et analyse des risques	29
2.6.4. Evaluation des risques	31
2.6.5. Hiérarchisation des risques	31
2.6.6. Matrice des risques	32
2.6.7. Phase d'action	33
2.6.8. Phase de reporting	33
2.6.9. Suivi évaluation	33
Conclusion	33
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	34
Introduction	34
3.1. Modèle d'analyse	34
3.2. Méthode et outils de collecte de données	36
3.2.1. Les moyens	36
Conclusion	37
Conclusion de la première partie	38
Deuxième partie : cadre pratique	39
INTRODUCTION	40
Chapitre 4 : Présentation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)	41
Introduction	41
4.1. Historique et missions	41
4.2. Les structures de l'Institution	42
Conclusion	44
Chapitre 5 Description du cycle de trésorerie du CESAG	45
5.1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie	45
5.2. Les intervenants de la gestion de trésorerie	45
5.2.1. Le Directeur Financier et Comptable	45
5.2.2. Le Sous Directeur Contrôle de Gestion	46
5.2.3. Le Sous directeur Finance et Budget	46
5.3. Les fonctions du cycle de trésorerie	46
5.3.1. La fonction budgétisation	46
5.3.2. La fonction encaissement	46
5.3.3. La fonction décaissement	46
5.3.4. La caisse d'avance	47
5.3.5. Allègement de la caisse	47
5.3.6. Alimentation de la caisse	47
5.3.7. Arrêté de caisse	47
5.3.8. Paiement par transfert	47
5.3.9. Paiement par bon de virement	48
5.3.10. Paiement par chèque	48
5.3.11. Encaissement de chèque	48
5.3.12. Ouverture de caisse	48
5.3.13. Contrôle de caisse	48
5.3.14. Suivi de la trésorerie	48

Conclusion	49
Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie du CESAG	50
Introduction	50
6.1. Identification et analyse des risques potentiels	50
6.1.1. Identification des risques liés à la gestion de trésorerie	50
6.1.2. Evaluation des risques	52
6.1.3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie.....	55
6.1.4. La matrice des risques	57
6.2. Analyse de la matrice des risques	59
6.3. Les plans d'action	60
6.4. Recommandations	60
6.5. Mise en œuvre des recommandations	60
Conclusion	61
Conclusion générale	62
ANNEXES	63
BIBLIOGRAPHIE	91

Introduction générale

Le risque est devenu le maître mot des dirigeants d'entreprise qui ont unanimement reconnu qu'on ne bâtit pas une entreprise sans prendre de risques.

Les scandales et autres affaires récentes comme PARMALAT, ENRON, MADOFF ou KERVIEL qui ont marqué l'économie mondiale et certaines économies nationales ont révélé et matérialisé des risques, qui jusqu'à présent, étaient considérés comme tout simplement improbables. Tout ceci a suscité de nombreuses interrogations sur l'exposition aux risques et la vulnérabilité des entreprises. Ces incertitudes ont amené de nombreuses entreprises à mettre en place de nouveaux dispositifs de sécurité ou de renforcer ceux déjà en place en vue de l'atteinte des objectifs.

L'éclosion de nouveaux acteurs et de nouveaux produits, la volatilité des marchés, la révolution de la technologie de l'information, la mondialisation, le renforcement de l'éthique des affaires, favorisent l'émergence de nouveaux risques.

La complexité des situations de gestion et l'instabilité de l'environnement entraîne l'apparition de nouveaux risques et expose l'entreprise et ses dirigeants à des problèmes de gestion impliquant une vigilance permanente.

Ces risques proviennent de la défaillance ou de l'inexistence des procédures, des systèmes de contrôle ou des acteurs internes de l'entreprise. L'augmentation de ces risques opérationnels et la fréquence des défaillances de l'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de partage et de contrôle de plus en plus efficaces.

La mise en œuvre de l'audit au moyen de l'analyse de procédures permet de répertorier, d'évaluer et de classer ces risques et si nécessaires d'améliorer les procédures défaillantes.

Enfin, notons que ces dernières années ont été marquées par une multiplication de crises financières dans les entreprises sans qu'elles n'aient pu être prévues. Une bonne gestion de la trésorerie s'est donc révélée dans un tel environnement une nécessité voir un facteur de compétitivité.

Le cycle de trésorerie qui est une fonction de contrôle comporte des risques importants en matière de détournements, double imputation et double paiement, omission etc. Comme le dit La BRUSSELIERE (2002 :6), le cycle de trésorerie est au cœur de l'activité financière de l'entreprise et en est le bras armé.

Les entreprises sont confrontées à un problème de gestion de trésorerie. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la trésorerie ne se limite pas à de simples opérations d'encaissements et décaissements. Vu de cet angle, il s'avère important que l'entreprise maîtrise sa gestion notamment les opérations de trésorerie.

Les risques existent dans tous les processus de gestion ; il faudrait les détecter pour pallier aux dysfonctionnements qu'ils pourront occasionner et mettre en place des procédures opérationnelles.

La gestion de trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier instantané de l'entreprise. Elle s'est révélée nécessaire dans l'environnement difficile et mouvant dans lequel l'entreprise évolue. Elle est actuellement un facteur de compétitivité et contribue de ce fait à réduire les risques encourus par l'entreprise.

La gestion de trésorerie tend à se focaliser sur l'optimisation des processus de transfert financiers et sur le développement des systèmes d'information permettant de suivre en temps réels l'évolution de l'ensemble des paramètres internes adéquats avec les marchés financiers.

Dans un souci d'efficacité, les responsables d'entreprise se doivent d'actualiser leur approche de gestion et de faire preuve de rigueur dans la gestion de la trésorerie. En d'autres termes, une optimisation de la gestion de la trésorerie peut contribuer dans une moindre mesure à l'amélioration des résultats financiers et par voies de fait la rentabilité globale de l'entreprise.

Pour ce faire, le trésorier devrait sortir de son rôle traditionnel de gestionnaire des flux financiers et un devenir un vrai spécialiste de la finance qui participe à la vie de l'entreprise.

Les entreprises africaines dont le CESAG n'échappent pas à la règle.

Le CESAG est une entreprise de service à caractère semi public qui a pour but la prestation de services à travers des formations, des séminaires et des consultations. Signalons que dans un passé récent, le CESAG a été victime de malversations dues sans nul doute à la défaillance du système de contrôle interne.

De tout ce qui précède découle un constat qui s'applique non seulement au CESAG, mais à la plupart des entreprises africaines. Entre autre, nous pouvons citer :

- la lourdeur dans les processus de gestion de trésorerie,
- la non hiérarchisation des dépenses,
- le non respect des procédures existantes en matière de gestion de trésorerie,
- le cumul de certaines fonctions incompatibles.

Tout ceci a pour corollaire des actes de fraude et de malversations. Pour pallier cela, des mesures doivent être prises pour sécuriser les ressources de l'entreprise et optimiser la performance. L'élaboration d'une cartographie des risques liés aux procédures de gestion de trésorerie. Sans être une panacée cette solution nous paraît la plus judicieuse en ce sens qu'elle permet d'évaluer et de détecter les zones de risques, proposer des processus bien efficaces en vue de limiter les risques. Le système mis en place sert à les réduire au maximum et par ricochet contribuer à situer les responsabilités en cas de contravention.

La question qu'on est amené à se poser donc serait de savoir quelles solutions envisager pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ?

Autrement dit :

- quelle est la démarche d'identification des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie?
- quels sont les outils et moyens permettant un bon traitement des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie ?

Voilà les raisons qui ont motivé le choix de notre thème qui s'intitule : la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie du CESAG.

La gestion de trésorerie est une notion vaste et le temps qui nous est imparti ne nous permet pas d'aborder tous les contours. Le travail sera limité à l'étude des risques liés à la gestion de trésorerie du CESAG.

L'objectif principal de cette étude est d'élaborer une cartographie des risques liés aux procédures de gestion de la trésorerie du CESAG. Ce qui pourrait servir d'une part d'outil de gestion efficace des opérations et d'autre part doter le CESAG d'un outil efficace de maîtrise des risques.

Il en découle des objectifs spécifiques ci après :

- identifier les risques opérationnels liés aux procédures de gestion de trésorerie,
- évaluer le dispositif de maîtrise de risque déjà en place au CESAG,
- analyser les risques identifiés et les évaluer,
- élaborer une cartographie des risques liés aux procédures de gestion de trésorerie,
- formuler des recommandations dans le sens de l'amélioration.

Cette étude permettrait au CESAG d'avoir une idée des défaillances de son système de gestion, identifiés les risques encourus, les évaluer et les graduer en vue d'envisager les solutions qui s'imposent. Enfin cela permettrait de mieux assurer la sécurité et la sauvegarde du patrimoine pour une pérennisation des activités.

L'exploitation de ce document permettra au lecteur d'avoir des informations sur l'élaboration de la cartographie des risques.

Ce travail nous permet d'appliquer les théories apprises à un cas pratique. En outre, elle nous permettra, d'approfondir nos connaissances en élaboration de la cartographie des risques.

Dans un premier temps, nous allons collecter des informations nécessaires pour faire une revue de la littérature sur la cartographie des risques et sur la gestion de trésorerie. Cette revue va nous permettre d'avoir une démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Ensuite nous collecterons des informations à travers les interviews, les QCI pour pouvoir élaborer la cartographie des risques à la gestion de trésorerie.

Première partie : cadre théorique

Introduction

Le monde est en perpétuel évolution ce qui expose l'entreprise à des risques. Pour ce faire les responsables d'entreprise se doivent d'être vigilants et adapter continuellement leurs entreprises aux nouvelles exigences sous peine d'exposer leur structure à des risques.

Pour réussir cette démarche de mise à jour continue, le système de management des risques doit être pris en considération. Car ce dernier aussi est en pleine évolution et entraîne de nouveaux outils de maîtrise des risques comme la cartographie des risques.

La conception et la mise en place d'une cartographie des risques est une notion récente qui a une origine anglo-saxonne et dont les pratiques se retrouvent surtout dans les ouvrages récents de gestion des risques.

La première partie de ce travail traite dans un premier temps de la gestion des risques liés à la gestion de trésorerie. Le premier chapitre est consacré à la revue de littérature sur la gestion de trésorerie et à la gestion des risques. Le deuxième chapitre traitera de la cartographie des risques. Et enfin dans le troisième chapitre, il sera question de la démarche à suivre pour mettre élaborer et mettre en place la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie du CESAG.

Chapitre 1 : Gestion des risques liés à la gestion de trésorerie

L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuelle évolution. Cet environnement peut être impacté par des risques d'origine endogènes ou exogènes. Ces risques opérationnels dont ceux liés à la trésorerie qui est un domaine très sensible nécessitent une attention particulière car l'avenir de la structure en dépend.

Pour bien circonscrire les risques opérationnels de trésorerie, il convient de définir certains concepts fondamentaux. Tel sera l'objet du présent chapitre. Dans un premier temps nous allons présenter les notions de risques et risques opérationnels en général, ensuite nous présenterons le cycle de trésorerie ainsi que les risques liés avant de présenter le dispositif de maîtrise des risques sur lesquels devrait reposer les mesures de gestion des risques pour être plus efficace.

1.1 La gestion de trésorerie

La trésorerie est au centre de toutes les opérations menées par l'entreprise, qu'elles concernent l'exploitation ou les autres activités. Elle est la traduction en termes monétaires de toutes les décisions et opérations de l'entreprise.

Dans cette partie du travail, nous allons présenter la gestion de trésorerie dans l'entreprise en général, ses principes, ses objectifs et ses différents intervenants.

1.1.1 Définition de la trésorerie

La trésorerie peut être appréhendée sous plusieurs approches selon l'angle par lequel l'auteur veut l'aborder. Ainsi plusieurs définitions sont données par différents auteurs

La trésorerie, selon VERNIMEN (2005), est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme. Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme). Enfin, par construction, la trésorerie est égale à la différence entre le fonds de roulement fonctionnel de l'entreprise et son besoin en fonds de roulement.

FORGET (2004 : 11) la définit comme la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation.

Enfin, pour LEROY (1999 :9), la trésorerie représente les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements.

1.1.2 Détermination de la trésorerie

La trésorerie d'une entreprise apparaît comme étant le solde de la situation financière globale de l'entreprise. Elle peut être calculée soit, à partir du bilan fonctionnel, soit à partir du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Ces différentes méthodes sont appelées approches bilancielle.

➤ Approches bilancielle de calcul de la trésorerie

✚ Par le haut du bilan

La trésorerie représente la différence entre l'excédent de ressources à long terme de l'entreprise le Fond de roulement le besoin de financement à court terme de l'entreprise (le Besoin en Fonds de roulement).

D'où la formule :

$$\text{Trésorerie} = \text{Fond de roulement} - \text{Besoin en Fonds de roulement}$$

✚ Par le bas du bilan

Selon MEYLON (2007 :87), en procédant par le bas du bilan, la trésorerie de l'entreprise est égale à la différence entre les actifs de Trésorerie (valeur mobilières de placement, disponibilités, soldes des comptes bancaires ou postaux débiteurs...) et les éléments du passif de Trésorerie (Concours bancaires, soldes créditeurs des banques...). Nous avons donc :

$$\text{Trésorerie} = \text{Trésorerie actif} - \text{Trésorerie passif}$$

➤ **Autre méthode**

LEROY (1999 :9) propose comme méthode de détermination de la trésorerie disponible à un moment donné, d'additionner le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisses situées à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert).

Nous avons ainsi la formule ci après :

Trésorerie = Soldes Banques + Soldes CCP+ Caisse –Découverts

1.1.3 Définition de la gestion de trésorerie

Une bonne gestion de la trésorerie consiste à assurer la solvabilité de l'entreprise au moindre coût.

La gestion de trésorerie est une activité consistant pour le trésorier d'une entreprise à gérer les risques de liquidité, de taux d'intérêt et de taux de change qui pèsent sur l'entreprise; à placer les liquidités dans les meilleures conditions de rentabilité et de risque; et à pouvoir faire face tous les jours aux engagements de l'entreprise en mobilisant les ressources financières à court ou à long terme nécessaires (VERNIMEN du 09/01/2010).

1.1.4 Principes de la gestion de la trésorerie

Pour KEISLER (2004 :387), la gestion de trésorerie repose sur de nombreux principes dont voici les points essentiels : assurer la sécurité des disponibilités par la prévision de plusieurs sources de financement :

- tirer un rendement maximal des disponibilités en ne les laissant pas inutilisées,
- réduire les disponibilités au minimum (trésorerie zéro),
- éviter les découverts (en faisant la chasse aux chèques, en contrôlant les dates de valeur etc.),
- motiver, intéresser, informer tous les responsables de la gestion de trésorerie,
- contrôler, voire allonger les crédits fournisseurs,
- négocier le plus longtemps à l'avance les éventuels placements d'excédents de trésorerie et ou de crédit pour faire face aux insuffisances de trésorerie,
- mettre en concurrence les fournisseurs de fonds,

- saisir les opportunités de rendements levés (emprunt, placements, ventes ou achats de devises, etc.).

1.1.5 Les acteurs de la gestion de trésorerie

Pour DELACOUR (2002 : 6), la gestion de trésorerie fait appel à un certain nombre d'intervenants dans l'entreprise à savoir, le service comptable, le service de trésorerie, le service financier, les banques et les sociétés financières.

- ✚ Le service comptable est chargé de l'enregistrement des flux de trésorerie en temps réel à travers le contrôle des pièces, l'enregistrement des flux de trésorerie, la vérification de la fiabilité des procédures d'enregistrement et la détermination des soldes des comptes de trésorerie,
- ✚ Le service de trésorerie est chargé de placer les excédents de trésorerie et de négocier les concours bancaires et concourir à accroître la rentabilité de l'entreprise, ce service est au centre des autres activités de l'entreprise,
- ✚ Le service financier a pour rôle la maîtrise de l'équilibre financier de l'entreprise à moyen et long terme,
- ✚ La banque et les sociétés financières sont les interlocuteurs privilégiés de l'entreprise pour la gestion de la trésorerie.

1.1.6 Les opérations de trésorerie

Les opérations de trésorerie sont des activités qui ont trait aux mouvements de trésorerie à savoir les transactions de la caisse et de la banque. Cela peut se traduire par des sorties ou des entrées de flux monétaires.

Les opérations de trésorerie constituent la synthèse des actions de l'entreprise à long ou à court terme car toutes les décisions prises par l'entreprise ont des effets qui convergent vers la trésorerie.

➤ **La budgétisation** (budget de trésorerie)

KEISLER (2004 : 387), précise que le respect des principes de trésorerie implique que les flux de trésorerie soient rigoureusement contrôlés et maîtrisés. Le budget de trésorerie permet non seulement le contrôle et la maîtrise des flux financiers mais aussi de déterminer pour une période donnée (généralement un an) le besoin à financer ou le solde à placer compte tenu de tous les événements affectant la trésorerie de l'entreprise sur cette période (AFTE, 2003 : 23). Selon Conso & al. (2005 : 355), le budget de trésorerie joue un rôle essentiel dans le dispositif de la gestion financière et établi en reportant à chaque période, la trésorerie antérieure comme trésorerie initiale. La trésorerie finale s'obtient en faisant le solde de la trésorerie initiale et finale.

Outil de pilotage par excellence, le budget de trésorerie permet non seulement d'anticiper les difficultés financières de l'entreprise, mais aussi d'optimiser les solutions de financement de façon à réduire les charges financières.

Dans un premier temps, il permet d'anticiper car la détection en amont d'insuffisance de trésorerie permet au trésorier de rechercher des solutions sans être sous le coup d'une urgence ou d'une contrainte.

Dans un second temps, il est permet d'optimiser les ressources car, grâce au budget de trésorerie, le trésorier peut sélectionner et négocier en amont les solutions de financement et de placement les plus avantageuses. Cela permettra, également, de réduire le coût de la dette et celui des services bancaires. (Revue Financière de mai 2007).

Tableau 1: exemple de budget de trésorerie

Libellés	Janv.	Fév.	Mars	Mois	Déc.
A= solde initial					
+ Recettes d'exploitation					
- décaissements d'exploitation					
= B (flux de trésorerie d'exploitation)					
+recette hors exploitation					
- décaissement hors exploitation					
= C (flux de trésorerie hors exploitation)					
+cessions d'immobilisation					
- acquisitions d'immobilisation					
+encaissement d'emprunt, subvention, apport en capital etc.					
-remboursements d'emprunts					
=E (total flux financiers)					
F= A+B+C+D+E (solde de trésorerie avant frais ou produits financiers à court terme)					
G (produit financiers – frais financiers)					
F+G= H (solde de trésorerie après frais ou produits financiers)					

Source : à partir de KEISLER, (2004 : 390) et CONSO & al, (2005 :357)

➤ Encaissements

Les encaissements sont des opérations de l'entreprise qui génère des recettes et constituent des entrées de trésorerie permettant à l'entreprise d'honorer ses différents engagements. Cette fonction regroupe toutes les opérations d'entrées de liquidités. (KEISLER, 2004 : 350).

➤ Décaissements

Les décaissements sont des sorties de flux financiers. Ils constituent pour l'entreprise toutes les opérations effectuées dans l'exercice de ses activités aboutissant à des sorties de liquidités. (KEISLER, 2004 : 350).

➤ **Virement bancaire**

Il s'agit des opérations liées aux comptes bancaires, à l'optimisation des différents comptes et à la minimisation des frais financiers. Plusieurs outils sont mis à la disposition du trésorier pour y parvenir

➤ **Gestion des comptes bancaires**

Il s'agit des opérations liées aux comptes bancaires à l'optimisation des différents comptes et à la minimisation des frais financiers. Plusieurs outils sont mis à la disposition du trésorier pour y parvenir (KEISLER, 2004 : 365).

➤ **Suivi de la trésorerie**

Le suivi de la trésorerie consiste en la vérification des existants physiques en caisse et le rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et celles enregistrées par la banque pour le compte de l'entreprise (KNEIPE, 1997 :162).

Pour KEISLER (2004 : 401), le trésorier doit être informé le plus rapidement possible des mouvements de trésorerie prévisionnels et réalisés.

Toujours du même auteur, le suivi de la trésorerie signifie :

- imputer chaque opération de trésorerie en date de valeur,
- connaître le plus tôt possible dans la journée, la situation des comptes en date de valeur afin de prendre toutes les décisions opérationnelles.

1.2 Notions de risque et risques opérationnels

La notion de risque est assez vaste et complexe et les différents auteurs n'ont pas tous donné la même définition. En fait le concept de risque est mal défini et encore plus galvaudé. On utilise ce même mot pour désigner une situation dommageable, tout ou partie des causes de cette situation, ses conséquences, voire la victime potentielle (BARTHELEMY, 2004 : 11).

Dans un premier temps nous allons faire une petite comparaison des définitions pour en faire une analyse. Ensuite, nous allons énumérer les typologies des risques et leurs composantes avant d'analyser sa dimension.

On peut dire que le risque est la menace qu'un événement 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'opportunité que la réalisation de dysfonctionnement ou d'accident. Sa survenance peut avoir directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entité. La conséquence négative est appelée risque alors que la conséquence positive est appelée opportunité.

Desroches précise que les risques sont en général liés à l'entreprise ou dus à des facteurs internes ou externes.

1.2.1 Définitions de risque

Le dictionnaire juridique du droit français définit le risque comme un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois.

Cet extrait de définition met l'accent sur le danger qui pèse sur l'entreprise et la conséquence négative que sa survenue peut avoir sur la pérennité de ses activités.

Pour Desroches (2004 :33), le risque est la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et de la potentialité d'accident. Il peut être perçu comme l'éventualité d'un événement futur redouté. Soit incertain (on ne sait pas s'il se produira) soit d'un terme indéterminé (on ne sait pas quand il se produira) associé à l'existence, à la connaissance ou à la perception d'une situation dangereuse ou menaçante. En d'autres termes, le risque est la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse, qui combinés à des conditions particulières d'environnement, redoutés ou non, connues ou non pouvant entraîner des conséquences préjudiciables ou accidentelles.

Pour ce faire la définition formelle qu'il donne du risque est que le risque est une grandeur à deux dimensions notée (p.g) ; p est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que

l'on a sur la gravité des conséquences en termes de quantité de dommages, consécutif à l'occurrence d'un événement redouté.

Ce qui veut dire que le risque est un événement incertain quand à sa survenue ou non et au moment il peut arriver. Sa survenue a des retombées souvent négatives sur les activités de l'entreprise.

A travers tout ce qui précède, on constate que le risque est une menace qui peut être interne c'est-à-dire propre à l'entreprise ou externe à l'entreprise et dont la survenance a nécessairement d'impacts sur la vie de celle ci. Pour assurer la survie de l'entité et la pérennité de ses activités, il importe de gérer les risques pour les réduire au strict minimum.

1.2.2 Le risque opérationnel

Pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est donc de définir avec assez de précision les périmètres de ce risque.

Différentes approches de définitions ont été faites par des auteurs qui pour la plupart ne convergent toujours pas. Ou alors elles se complètent par moment.

VERNIMEN (2009) définit les risques opérationnels comme étant des risques de pertes qui proviennent des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux...

Pour VERNIMEN donc, le risque opérationnel provient des erreurs qui peuvent être internes ou externes.

D'autres ont défini le risque opérationnel comme le risque de pertes imprévisibles en conséquence de dysfonctionnements des systèmes d'information ou des contrôles internes.

Avec les accords de « Bâle2 » le risque opérationnel est bien défini et circonscrit. En effet, le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire, commune et applicable à l'ensemble. Le comité indique donc que :

« Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieures » (JIMENEZ & al. 2008 :19).

BOUCHET (2007 : 95) poursuit en disant que le facteur humain peut être directement ou indirectement impliqué dans le risque opérationnel du fait de fraudes, de malveillance et de problèmes liés à la gestion du personnel. Il l'est également indirectement du fait d'erreurs humaines, de manque de respect des procédures ou de mauvaises saisies de données dans le système d'information.

1.2.3 Dimension du risque

Pour DESROCHES (2004 : 46) le risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence ou fréquence et par ses effets ou gravité.

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

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

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

1.2.4 Typologie des risques

Les risques peuvent être classés en fonction de leur nature, leur origine, leur évolution et leur impact.

➤ Les risques en fonction de leur nature

BILODEAU (2001 :11) distingue plusieurs sortes de risques : le risque inhérent, le risque de non contrôle, le risque de non détection, le risque résiduel, le risque prépondérant et les risques universels.

- Le risque inhérent est la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie de transactions comporte des erreurs significatives isolées ou cumulées à des erreurs dans

d'autres soldes ou catégories de transactions, du fait de l'insuffisance de contrôle interne,

- Le risque de non contrôle est lié à l'existence d'erreurs significatives dans les états financiers (audités) d'une entreprise. Ces erreurs sont dues à l'environnement interne de l'entreprise : cela dit ces erreurs seraient dues aux procédures de contrôle interne inefficaces ou inexistantes.
- le risque de non détection est le risque que les procédés auxquels le vérificateur externe a recours ne lui permettent pas de déceler les inexactitudes importantes.
- le risque résiduel est le risque subsistant après que des mesures de prévention aient été prises.

➤ **Les risques en fonction de l'origine**

DESROCHES (2003 :40) les classe en deux groupes :

- les risques intrinsèques qui ont leur origine à l'intérieur du système,
- les risques fonctionnels liés au fonctionnement du système. La probabilité de survenue de ce risque est élevée dans les cas de rotation régulière du personnel, d'un système complexe ou en l'absence de formation du personnel ou de supervision.

1.3 Gestion des risques

La gestion des risques d'entreprise aide l'entreprise à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte des ressources.

1.3.1 Définition

Dans son référentiel, le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques conformément au risque « d'appétit », en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité (HAMZAOU, 2008 :79).

Il faut ici noter que la mise en place d'une procédure effective de gestion des risques d'entreprise est fondamentale pour toutes les entreprises et constitue une base pour le contrôle interne.

La maîtrise des risques a pour but de définir et de consolider des actions permettant dans une activité donnée de rendre acceptable un événement identifié inacceptable suite aux analyses de risques.

Pour HAMZAOUI (2008 :321), plusieurs façons permettent de maintenir le risque d'entreprise à un niveau acceptable faible :

- l'acceptation consciente et objective des risques en tenant compte de la tolérance aux risques,
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes (fournisseurs ou assureurs),
- la mise en place de procédure et de politique appropriées de contrôle interne,
- le refus de s'engager dans une activité à risque trop importante.

1.3.2 Risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie

La trésorerie occupe une place de choix dans la vie d'une organisation. Elle est d'une importance capitale pour la survie de celle-ci en ce sens qu'elle génère des flux financiers et demeure un élément incontournable pour la survie de l'organisation. Après un aperçu de la gestion de trésorerie nous allons aborder les risques liés à celle-ci car de nombreux risques d'entreprise sont liés à la gestion de trésorerie.

1.3.2.1 Risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie

BARRY (1995 :152) précise qu'à l'instar des autres processus de l'entreprise, la gestion de trésorerie est exposée à des risques qui peuvent être liés à la gestion, à la nature des activités, à l'environnement ainsi qu'aux supports utilisés.

Ces risques peuvent également être liés aux opérations de trésorerie.

Ce sont :

- Risques de budgétisation (budget de trésorerie),
- Risques liés aux encaissements,
- Risques liés aux décaissements,

- Risques liés aux virements bancaires,
- Risques liés à la gestion des comptes bancaires,
- Risques liés au suivi de la trésorerie.

Le tableau ci après donne un aperçu des risques qui peuvent affecter la gestion de trésorerie. La survenance de l'un ou de plusieurs de ces risques pourraient entrainer des troubles de trésorerie avec pour corollaire le ralentissement des activités, la perte de crédibilité et dans le pire des cas, la cessation des activités.

Tableau 2: les risques liés à la gestion de trésorerie

Opérations	Risques encourus
Risques de budgétisation	✓ Mauvaise appréciation des besoins, ✓ Troubles de trésorerie, ✓ Blocage des activités ✓ Non suivi ou mauvais suivi budgétaire ✓ Inadéquation entre le budget de trésorerie et les autres budgets de l'entreprise ✓ Budget non réaliste
Risques liés aux encaissements/décaissements	✓ Non détection des retraits frauduleux ✓ Détournement de fonds ✓ Erreur de manipulation des liquidités ✓ Falsification des pièces justificatives ✓ Erreur d'enregistrement des justificatifs ✓ Ecart de caisse difficiles à justifier ✓ Manipulations de fonds allant au delà de l'encaisse maximale ✓ Bons de caisse non régularisés dans les délais impartis ✓ Erreur ou omission d'enregistrement des justificatifs ✓ Dépassement de l'encaisse maximale autorisée
Risques liés aux opérations bancaires	✓ Taux d'intérêts élevés ✓ Non détection des erreurs de la banque ✓ Détournements de fonds ✓ Retraits par des personnes non autorisées ✓ Erreur lors de l'émission de chèques ✓ Erreur de montants, de nom ou de numéro dans les opérations de transfert ou de virements bancaires ✓ Non respect des engagements ✓ Non exhaustivité des enregistrements
Risques liés au suivi de la trésorerie	✓ Non détection des malversations ✓ Collusion entre le trésorier et ses collaborateurs ✓ Ecart de caisse injustifiés ✓ Non respect des engagements ✓ Détournements, ✓ Production de fausses pièces justificatives ✓ Non exhaustivité des enregistrements

Source : à partir de SCHICK (2002 : 180) et KESLEY (2004 : 286)

Pour limiter ces risques auxquels l'entreprise est exposée, il convient de mettre en place un dispositif efficace de maîtrise des risques.

1.3.2.2 Le dispositif de prévention et de maîtrise des risques liés à la gestion de trésorerie

L'entreprise dans son fonctionnement quotidien est confrontée à des risques qui, s'ils ne sont pas maîtrisés conduiraient l'entreprise à sa perte. La fonction trésorerie est la zone la plus exposée aux risques dans l'entreprise. La mise en place d'un outil efficace de maîtrise des risques liés à la gestion de trésorerie s'impose pour toute entreprise soucieuse de son avenir.

➤ Définition du dispositif de prévention et de maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise des risques comporte une multitude de définitions mais nous ne retiendrons que les plus importantes à savoir que :

Le CNCC (1992 :65), le définit comme : l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. (Renard 2006 :120).

Les insuffisances soulignées par cette définition ont conduit à des réflexions qui ont abouti à une définition unanimement reconnues. Il s'agit de la définition donnée par le COSO (Committee of Sponsoring organisation of Treadaway Commissions) qui dit que « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des opérations financières,
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur,
- la sécurité des actifs. »

Ces essais de définitions, qui sont plutôt complémentaires et non contradictoires, mettent l'accent sur la sécurité, le processus et l'atteinte des objectifs. Ce qu'il faut retenir surtout c'est que le contrôle interne est un processus qui concerne toute l'entité.

➤ Objectifs du dispositif de maîtrise des risques

Le contrôle interne est un acte inhérent à tout acte de management, et constitue un préalable indispensable à la maîtrise et au développement d'une action ou d'un projet (AMF, 2007 :4).

De ce fait, il doit permettre de garantir que :

- Les opérations sont réalisées et sécurisées,
- Les procédures facilitent l'atteinte des objectifs,
- assurent la protection du patrimoine,
- assurent l'optimisation des performances et de la rentabilité.

De ces objectifs généraux ci-dessus cités, nous pouvons retenir les objectifs spécifiques des fonctions de trésorerie comme dans le tableau ci après ainsi que les dispositifs pour les atteindre.

Conclusion

La gestion de trésorerie prend en compte un certain nombre de fonctions à savoir : la budgétisation, les encaissements et décaissements, les opérations bancaires et le suivi de la trésorerie. L'entreprise peut rencontrer des problèmes dans la réalisation des activités liées à ces différentes fonctions. Il s'agit des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie. La trésorerie de l'entreprise est un domaine sensible qui nécessite une gestion stricte et rigoureuse.

En vue de couvrir ces risques et de les réduire au strict minimum, l'entreprise se sert de la cartographie des risques qui est un outil performant de maîtrise des risques.

Chapitre 2 : Cartographie des risques

Introduction

Il n'y a pas d'entreprise sans risques. Ces derniers peuvent prendre diverses formes : juridiques, financiers politiques, environnementaux, etc. Gérer ces risques est un véritable défi pour les dirigeants d'entreprise. La priorité des entreprises aujourd'hui est d'améliorer le contrôle interne pour maîtriser les risques liés à l'activité. Si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient « l'ennemi » de ses clients, des citoyens ; elle risque donc une faillite (BRESSAC, 2000 :11).

Pour maîtriser les risques afin de mieux les gérer, il importe avant tout de les évaluer. La cartographie des risques est alors un véritable outil de pilotage stratégique et constitue aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur les risques. Il permet d'atteindre trois objectifs (RENARD, 2006 :140) :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation,
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités,
- permettre à la direction générale et avec l'assistance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

La cartographie des risques permet une meilleure maîtrise des risques à travers la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et par voie de fait une gestion saine des activités.

L'élaboration et la mise en place de ce puissant outil de performance nous amène à répondre à quelques interrogations :

- qu'est ce qu'une cartographie des risques ?
- quels sont ses objectifs ?
- comment l'élaborer ?

C'est à toutes ces questions que nous allons répondre dans ce chapitre.

2.1. Définition de la cartographie des risques

Selon le petit Larousse, la cartographie se définit comme l'ensemble des opérations d'élaboration, de dessin et d'édition des cartes. En prenant appui sur cette définition, le concept de cartographie des risques se conçoit comme l'identification et la description d'une façon objective et structurée des risques existants. C'est un cadre d'analyse qui expose les caractéristiques des risques.

L'IFACI (in RENARD, 2005 :221) définit la cartographie des risques comme « une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible). »

La cartographie des risques est un outil de gestion indispensable qui permet au comité d'audit d'apprécier les risques par la direction. Elle permet aux dirigeants de « prioriser » les risques en vue de mieux les gérer.

2.2. Objectifs de la cartographie des risques

Pour COLATRELLA (KPMG), RENARD, (2006 :148) et BERNARD, (2007 :144-145), « la cartographie dynamique des risques est une solution pour intégrer l'inventaire des risques dans la gestion fonctionnelle de l'entreprise. Elle doit permettre de :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation de la manière la plus exhaustive qui soit,
- informer les responsables afin que chacun soit en 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 risque qui va s'imposer à tous,
- Adapter les actions de réduction de risque les plus efficaces,
- Accompagner chaque décideur dans l'évaluation et la réduction de ses vulnérabilités significatives majeures. »

2.3. Conditions de réussite de la cartographie des risques

Bien vrai que les critères de réussite d'une cartographie des risques dépendent de chaque structure. Il n'en demeure pas moins qu'il existe des critères généralisés qui peuvent s'appliquer à toute organisation. Pour Renard (2003 :100), et MARESCHALL (2003 :44), il s'agit de :

- une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation,
- un sponsor et des alliés pour réaliser une phase pilote,
- la désignation d'un responsable selon l'entreprise, il peut être un risk manager, un responsable de l'audit interne ou une personne émanant de la Direction Générale,
- un groupe de travail de qualité,
- les moyens

La mise en place de la cartographie des risques a pour but la maîtrise des risques de l'organisation.

2.4. Typologie de cartographie des risques

MARESCHAL (2003 :17) distingue deux options de cartographie des risques.

- la cartographie globale qui porte sur l'ensemble des risques de l'entreprise
- la cartographie thématique qui concerne les risques spécifiques.

2.4.1. La cartographie globale

Pour MARESCHAL (2003 :23), la cartographie tend à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe). Dans une perspective de bonne gouvernance, ce type de cartographie permet de réunir, hiérarchiser et comparer les risques différents pour une même organisation.

2.4.2. La cartographie thématique

Toujours selon le même auteur, la cartographie thématique peut constituer une base pour une cartographie globale. Elle recense et hiérarchise tous les risques liés à un domaine précis.

2.5. Différentes approches d'une cartographie des risques

Pour Renard (2002 :100), quatre approches peuvent être retenues pour l'élaboration d'une cartographie des risques.

- Approche Top-down
- Approche Bottom-up
- Approche combinée
- Approche par le benchmarking.

Il existe encore d'autres méthodes à savoir AMRAE (2002 :4) :

- l'approche par l'auto évaluation,
- l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques,
- les points d'entrée,
- la macro cartographie.

Nous avons au total huit approches d'élaboration de la cartographie des risques que nous allons détailler comme suit.

2.5.1. Approche Bottom-up

Egalement appelée approche ascendante, la méthode Bottom-up consiste en l'identification des risques par les opérations qui sont les plus impliquées dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (audit ou risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

Pour MARESCHAL et MANIVET (2003 :18), il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Les opérationnels sont fortement impliqués dans cet exercice car ils sont censés connaître mieux les risques auxquels les activités exposées.

2.5.2. Approche Top-down

Toujours d'après MARESCHAL (2003 :16), cette approche qui est dite descendante procède de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première. C'est la hiérarchie (audit ou risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

2.5.3. Approche combinée

Pour Renard (2003 :101), les auditeurs internes familiers de la mise en place du contrôle interne savent bien que la meilleure démarche est celle qui concilie les deux attitudes. L'approche combinée qui consiste à combiner les approches Bottom-up et Top-down serait donc la meilleure méthode utilisée. Dans cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ; l'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction.

2.5.4. Approche par le benchmarking

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte (CAOUDAL, 2007 : 2).

2.5.5. Approche par l'auto évaluation

Dans cette approche, les opérationnels se voient confiés la responsabilité du contrôle interne. Il leur incombe d'auto évaluer la qualité du contrôle en place. Pour COLATRELLA (206 :7), la valeur ajoutée de l'auto évaluation en terme de contrôle interne est l'appropriation de la démarche du contrôle interne par les opérationnels.

2.5.6. Approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

Cette méthode consiste à partir de l'existant et des données chiffrées pour rechercher les meilleures pratiques et faire des comparaisons (AMRAE, 2002 :4).

2.5.7. Les points d'entrée

Pratiquer la méthode des points d'entrée consiste à analyser les objectifs de l'entreprise, les pôles de valeur, et les différents processus (DHERS et al, 2004 : 11).

2.5.8. La macro cartographie

Toujours du même auteur, il s'agit de la cartographie qui concerne toute la structure de l'entreprise (DHERS et al, 2004 : 11).

2.6. Etapes de conception de la cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques se fait en plusieurs étapes selon les différents auteurs. Moreau (2003 :138), propose de procéder en un premier temps à l'identification des risques opérationnels, ensuite évaluer les risques et évaluer les mesures de contrôle des risques. RENARD, (2006 :141-142) et BESWICK, (2004 :2-3) proposent les étapes suivantes :

- élaboration d'une nomenclature des risques
- identification de chaque processus /fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation,
- estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités,
- appréciation globale de chaque risque dans chaque activité,
- calcul du risque spécifique.

D'une manière générale, les phases d'élaboration de la cartographie des risques se présentent de la façon suivante :

- Préparation
- Planification
- Action
- Reporting
- Suivi évaluation
- Actualisation

Le tableau ci après fait une synthèse des points de vue de sept auteurs intervenants dans divers secteurs d'activité :

Tableau 3 : Synthèse des auteurs

Auteurs	Phases	Etapas	Colatella (2000 :6)	Ernst & young (2004 :5)	KPMG France (2006 :1)	Maders et Masselin (2006 :6	Renard (2006 :141- 144)	Bernard &al (2006 :68- 69)	Kesley et Bloodworth
Cadre méthodologique	Préparation	Analyse du contexte						*	
		Conception et mise en place de la démarche				*	*	*	
	planification	Identification et analyse des risques	*	*	*	*	*	*	*
		Evaluation des risques	*	*	*	*	*	*	*
		Hierarchisation et mesure des risques		*	*	*	*	*	*
		Identification et évaluation du contrôle	*	*		*	*	*	*
		Matrice des risques	*	*		*	*	*	*
		Etablissement des plans d'action	*	*					*
Reporting	Suivi évaluation	Reporting sur les risques résiduels	*	*		*	*	*	
		Vérification de l'efficacité du plan	*		*	*	*	*	*
Actualisation		Amélioration et mise à jour de la démarche	*			*	*	*	

Source : nous même à partir de différents auteurs énumérés

2.6.1. Phase de préparation

C'est dans cette phase que sera établi le référentiel qui sera le pilier de la cartographie.

2.6.2. Phase de planification

Elle se divise en différentes étapes à savoir (Renard, 2006 :141) :

- identification et analyse des risques,
- évaluation des risques,
- hiérarchisation des risques,
- identification et évaluation du dispositif du contrôle interne existant,
- évaluation et cotation des risques résiduels,
- matrice des risques résiduels.

2.6.3. Identification et analyse des risques

Cette première étape est incontournable dans l'élaboration de la cartographie des risques. A ce niveau, il faut identifier le risque, c'est-à-dire, parmi les signaux faibles détectés, reconnaître ceux qui contiennent des risques importants.

Pour BERNARD (2008 : 298), il s'agit en s'appuyant sur les entretiens avec les « sachants » d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. Les risques élémentaires sont définis pour chacun des processus de l'entité. Une nomenclature des risques ou BRM « business risk model » est proposée comme support à cette identification.

Dans cette phase, l'attention portera non seulement sur les causes, mais aussi sur les objets de risque, ressources de l'entreprise potentiellement concernées par ces facteurs de risque, en regardant les criticités associées.

Cet exercice se doit d'être le plus exhaustif. Pour parvenir, il faudrait procéder au premier abord à un listage des activités de l'entreprise afin d'identifier les risques y rattachés (AFNOR, 2010 :1).

Tableau 4: Identification des risques

Risques	Définition du risque	Exemple de risque
Risque lié à un employé	Risque causé par des actions ou des inactions de membre du personnel, qu'elles soient intentionnelles ou non. Cette catégorie englobe les risques associés à un manque de capacité ou de compétences des ressources humaines.	• Erreurs et omissions. • Roulement de personnel excessif.
Risque financier	Risque causé par un financement insuffisant des priorités opérationnelles ou stratégiques	• Financement insuffisant des programmes. • Incapacité de reconstituer le capital de l'infrastructure de science et technologie
Fraude / corruption	Le risque de perte ou de déprédation des biens à la suite d'une fausse déclaration sciemment faite (par un employé ou un membre du public) dans l'intention de tromper afin de tirer un profit personnel.	• Détournement de biens
Risque lié à un partenaire	Risque que des actions (ou des inactions) des partenaires ou des fournisseurs aient des conséquences négatives sur l'atteinte des objectifs.	• Capacité insuffisante des agents de prestation ou des bénéficiaires de gérer les fonds des programmes et de rendre compte
Risque lié au processus	Processus ou pratiques de gestion inadéquat ou avortés, incluant l'inobservation des politiques et procédures internes, mais excluant la défaillance de système.	• Inobservation des procédures de passation des marchés. • Incapacité de colliger des renseignements pertinents, fiables et mesurables sur le rendement, pour appuyer la prise de décision et démontrer le rendement

Source : Pêche et Océan Canada (2005)

Une fois les risques identifiés, procéder à leur analyse pour voir leur degré de pertinence afin de les évaluer.

2.6.4. Evaluation des risques

Une fois les risques identifiées et analysés, il convient de les évaluer en tenant compte non seulement de leurs causes mais aussi de leurs conséquences. Ceci, afin de déterminer son incidence en cas de réalisation.

Selon RENARD (2006 :39), cette évaluation se fait à partir de trois facteurs à savoir :

- la probabilité de réalisation,
- le niveau de gravité ou importance du risque,
- fréquence de survenue.

2.6.5. Hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques permet de déterminer les risques graves qu'il faut maîtriser en premier. Attribuer une priorité aux risques permet d'établir un ordre de priorité ou une liste des mesures à prendre (CCHST, 2007 :3). Les facteurs suivants jouent un rôle important :

- le pourcentage d'employés exposés,
- la fréquence d'exposition,
- le degré de préjudice probable d'une exposition,
- la probabilité de survenue.

Il existe plusieurs manières de hiérarchiser les risques. Il faut avant tout connaître les activités de l'entreprise, l'urgence des situations et avoir un esprit de jugement.

Le tableau ci-dessous nous indique une méthode de hiérarchisation :

Tableau 5: hiérarchisation des risques

Probabilité de préjudice	Gravité du préjudice		
	Préjudice léger	Préjudice modéré	Préjudice élevé
Très improbable	Risque très faible	Risque très faible	Risque élevé
Peu probable	Risque très faible	Risque modéré	Risque très élevé
Probable	Risque faible	Risque élevé	Risque très élevé
Très probable	Risque faible	Risque très élevé	Risque très élevé

Source : British Standards Organization (2009)

Légende :

Très probable - Événement qui survient habituellement au moins une fois aux six mois.

Probable - Événement qui survient habituellement une fois aux cinq ans.

Improbable - Événement qui survient habituellement une fois au cours d'une carrière.

Très improbable - Événement dont le risque de survenue est inférieur à 1 % au cours d'une carrière.

2.6.6. Matrice des risques

« La matrice des risques est une photographie des risques à un instant donné. Elle permet de déterminer le niveau de risque de danger particulier, et ce, à l'aide de critères objectifs liés à la probabilité et à la gravité. C'est aussi un outil d'aide à la prise de décision dans la gestion des risques. Une fois la matrice élaborée, les risques sont mis en exergue et la prise de décision est ainsi facilitée » (BELLUZ, 2002 : 4).

Figure 1: exemple de matrice des risques

GRAVITE	5. Extrême	5	10	15	20	25
	4. Très élevé	4	8	12	16	20
	3. Modéré	3	6	9	12	15
	2. Faible	2	4	6	8	10
	1. Négligeable	1	2	3	4	5
		1. Rare	2. Peu probable	3. Moyenne	4. Probable	5. presque sur
PROBABILITE						

Source : Pêche et océan Canada (2005)

2.6.7. Phase d'action

Pour BELLUZ (2002 :3), cette phase est celle de mise en œuvre des contrôles des risques et activités de gestion des risques. Une fois les risques identifiés, il faut mettre en place des plans d'action afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne qui permettra de réduire les risques. Ce plan sera régulièrement actualisé et enrichi pour une utilisation future dans le cadre de l'évaluation ou de déploiements futurs.

2.6.8. Phase de reporting

Pour PLAUCHU (2009 : 75), il s'agit ici de la tenue régulière d'un comité de risques pour la mise en place de tableaux de bord qui veilleront au bon suivi des actions retenues et à leurs résultats.

2.6.9. Suivi évaluation

BELLUZ (2002 :3), précise que dans cette phase, il est fait recours au contrôle et à la vérification afin de s'assurer que les contrôles des risques sont mis en œuvre comme prévu (s'assurer que les choses sont faites correctement). La phase de suivi évaluation informe les responsables d'entreprise des différents risques résiduels identifiés afin de prévoir les éventuels risques susceptibles de resurgir. Cette phase permet aussi d'analyser l'évolution du niveau des risques résiduels malgré le dispositif de contrôle interne.

Conclusion

La cartographie des risques est un outil d'aide à la gestion de l'entreprise. Elle fournit aux comités de direction, et à la Direction générale les informations nécessaires à la compréhension, et à la maîtrise des risques liés à la gestion (PriceWaterhouseCoopers, 2007 : 44). L'exploitation des résultats de la cartographie permet de mettre en place une stratégie de réduction et ou de maîtrise des risques en vue de l'amélioration des performances. L'élaboration de la cartographie des risques peut être la synthèse de plusieurs démarches déjà existantes comme nous l'avons constaté dans cette partie de l'étude ou un accent a été mis sur le processus d'élaboration de la cartographie. Le chapitre suivant sera consacré à l'élaboration d'une démarche référentielle inspirée des différents auteurs étudiés.

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté la gestion de trésorerie et fait une présentation de la cartographie des risques. Dans celui ci, nous allons présenter notre modèle d'analyse.

Ce modèle qui servira de base à la prise de connaissance de la trésorerie d'entreprise sera aussi la démarche référentielle de cartographie des risques. Elle sera la résultante de la combinaison de plusieurs démarches et des meilleures pratiques inspirées de plusieurs auteurs intervenant dans différents secteurs d'activités.

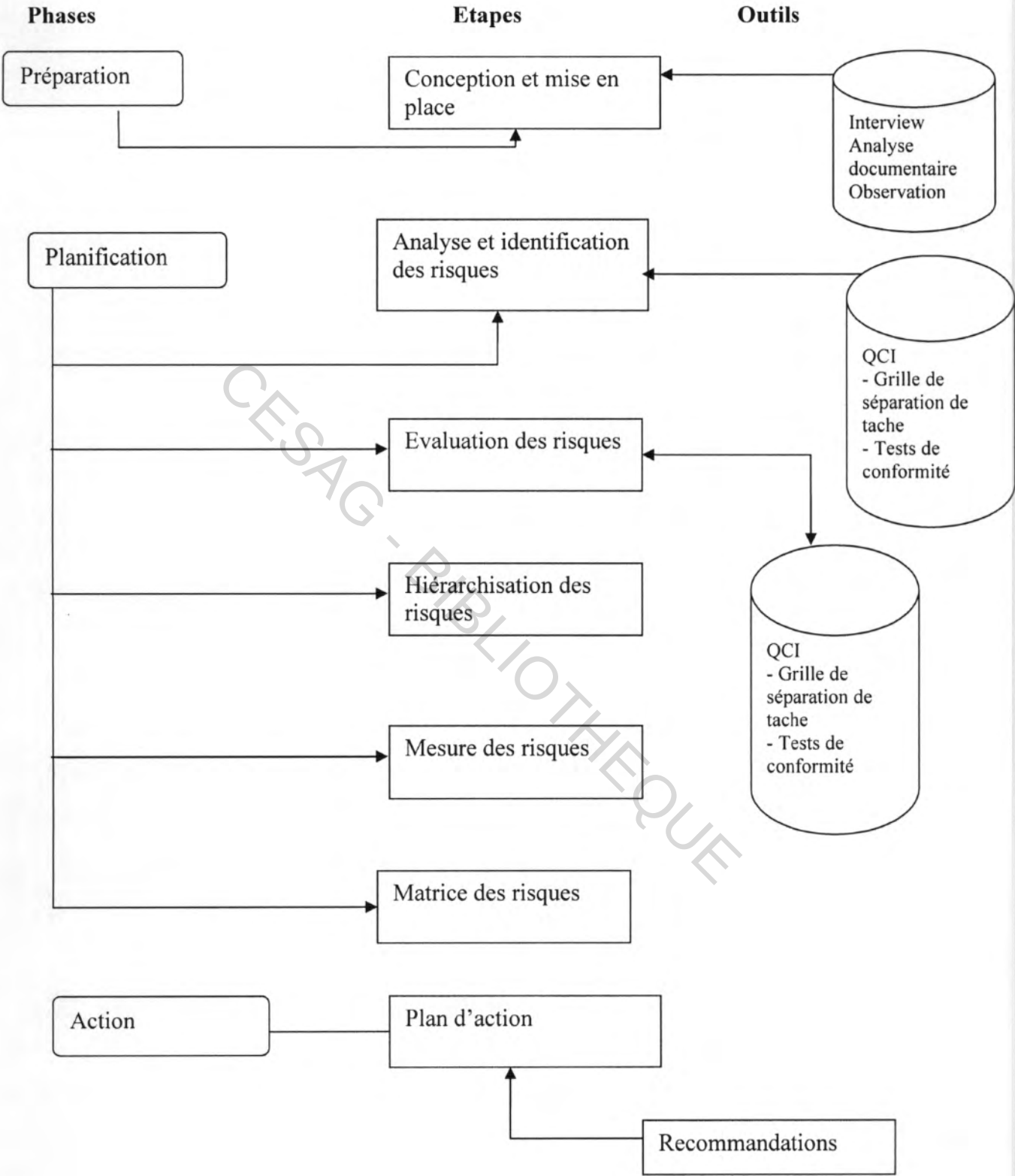
Ce chapitre sera divisé en trois sections à savoir :

- la présentation de la démarche référentielle,
- les hypothèses de recherche
- les outils de collecte.

3.1. Modèle d'analyse

Suite à la revue de littérature, nous avons pu élaborer notre propre démarche de cartographie en cinq phases subdivisées en neuf étapes comme le présente le schéma ci après :

Figure 2 : Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Méthode et outils de collecte de données

Dans cette section nous présenterons les moyens et outils que nous allons utiliser pour collecter les données nécessaires à la réalisation de la cartographie des risques.

3.2.1. Les moyens

Pour obtenir un maximum d'information, nous avons utilisé les moyens comme : l'analyse documentaire, les interviews, l'observation, la grille d'analyse des tâches, le questionnaire de contrôle interne les tests de conformité et de permanence.

3.2.1.1. Analyse documentaire

Nous avons exploité l'organigramme du CESAG, les mémoires rédigés pour le compte du CESAG ainsi que le manuel de procédures déjà en place.

3.2.1.2. Les interviews

Nous nous sommes entretenus avec la Directrice Financière et Comptable, ses différents collaborateurs ainsi que les auditeurs internes afin de comprendre les procédures du cycle de trésorerie. Pour ce faire, nous nous sommes contentées d'interroger les différents acteurs sur leurs activités quotidiennes. L'interview s'est limitée donc à la description des tâches effectuées. Particulièrement sur la gestion de trésorerie.

3.2.1.3. L'observation

Au cas où nous ne comprendrons pas les descriptions faites par les interviewés, nous allons observer leur pratiques pour mieux assimiler et valider les descriptions.

3.2.1.4. La grille d'analyse des tâches

Cette grille va nous permettre de détecter le cumul de fonctions incompatibles et par ricochet de détecter les risques liés à l'accumulation des tâches. (Voir annexe 33, page 87).

3.2.1.5. Le questionnaire de contrôle interne

Pour LEMANT (1995 :195), le questionnaire de contrôle interne permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau des contrôles et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes.

Ce questionnaire nous a permis d'avoir une idée du contrôle interne déjà en place au CESAG. Il a été adressé aux intervenants de la gestion de trésorerie à savoir la Direction Financière et Comptable. (Annexe 32, page 81)

3.2.1.6. Les tests

A travers les tests nous verrons si les pratiques et procédures sont effectivement appliquées ; cela nous permettra également de vérifier la pertinence des forces décelées dans le dispositif de contrôle interne

Conclusion

Dans ce chapitre à travers la revue de littérature, nous avons pu présenter notre modèle d'analyse qui nous servira de base pour la cartographie des risques du CESAG.

Nous avons pour cela présenté les méthodes outils de collecte et d'analyse de données qui nous seront utiles pour la réalisation de cette cartographie.

Conclusion de la première partie

Cette première partie de notre travail consacrée à la revue de la littérature, nous a permis d'avoir une idée sur les risques en général et particulièrement les risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie. Nous avons également appréhendé le cycle de trésorerie.

A travers la revue documentaire nous avons pu mettre en place une démarche d'élaboration de la cartographie des risques.

La seconde partie du travail qui va suivre sera consacrée à l'application de la démarche retenue.

Les risques identifiés et cartographiés permettront à la Direction Générale du CESAG d'avoir un aperçu des risques opérationnels de la gestion de trésorerie auxquels le centre est exposé.

Deuxième partie : cadre pratique

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

A travers la revue de littérature, nous avons pu nous approprier les techniques et les différentes démarches qui aboutissent à la mise en place de la cartographie des risques qui, à notre avis, apparaît comme un impératif pour la maîtrise des risques.

Le modèle d'analyse que nous avons élaboré suite à la revue de littérature nous permettra à coup sûr de détecter les risques et de les hiérarchiser de manière objective.

Le présent cadre pratique qui concerne la cartographie des risques liés à la gestion de trésorerie du CESAG sera composé de trois chapitres. Dans un premier chapitre, nous allons présenter le Centre. Le deuxième chapitre sera consacré à la description de son processus de gestion de trésorerie. Dans le troisième chapitre, il sera question de la cartographie des risques, du plan d'action, et des recommandations en vue de réduire et maîtriser les risques identifiés.

Chapitre 4 : Présentation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)

Introduction

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une Institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la Conférence de Bamako en 1978.

Ce chapitre sera consacré à la présentation du CESAG à travers son historique et ses missions, ses structures, et son mode de fonctionnement.

4.1. Historique et missions

L'objectif¹ visé était de doter les pays membres d'une école communautaire, capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. (Rapport de gestion du CESAG , 2006 :8). Entré en activité en 1985, le CESAG s'est imposé comme la principale grande école de formation en management en Afrique francophone au Sud du Sahara.

Créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, le CESAG s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent Africain. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en Novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans un processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients.

C'est ainsi que depuis la rentrée universitaire 2006, le CESAG a amorcé la mise en place du système licence master doctorat (LMD). Lequel système est pratiqué dans les universités américaines et européennes. Il est encouragé et soutenu par l'organe de tutelle du CESAG, qui est le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES).

¹ Ces informations ont été fournies par la Sous Direction Contrôle de Gestion du CESAG et sont disponibles sur le site www.cesag.sn

Cette mise en place qui se veut progressive commencera par l'ouverture des programmes aux bacheliers. Ensuite la suppression des anciens programmes que sont les DESS et enfin l'ouverture des doctorats pour offrir des formations complètes aux futurs cadres des pays africains.

Notons que le CESAG au delà de son activité traditionnelle de formation, organise des séminaires pour assurer l'amélioration et la performance des cadres et employés d'entreprises et organisations, et fait aussi de la consultation.

Institution de renommée internationale, le CESAG s'est assigné comme missions de :

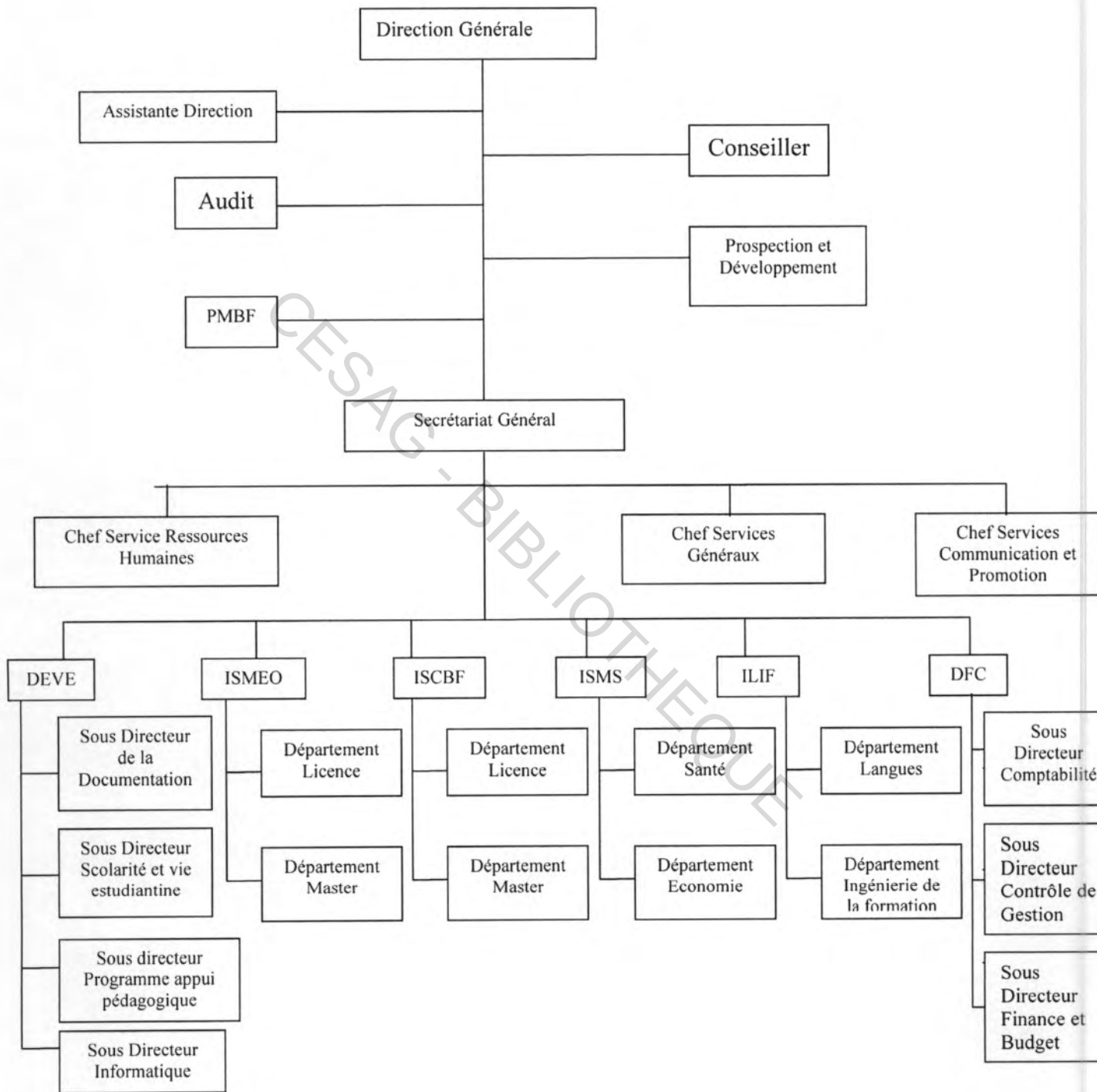
- former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine ;
- être une Institution postuniversitaire et complémentaire des Institutions existantes ;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion ;
- former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région ;
- être un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axé sur les priorités de la sous-région ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formation.

4.2. Les structures de l'Institution

La structure organisationnelle du CESAG est composée :

- d'un Conseil d'Administration (**CA**) ;
- d'une Direction Générale (**DG**) ;
- d'un Secrétariat Général (**SG**) ;
- d'une Direction Financière et Comptable (**DFC**) ;
- d'une Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (**DEVE**) ;
- de quatre Instituts.

Figure 3: Organigramme



Source : Projet d'organigramme du CESAG, 2006 :5.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation du CESAG nous a permis de connaître son historique, ses objectifs, son mode de fonctionnement et son organisation.

Dans le chapitre qui va suivre, nous allons présenter les objectifs du processus de trésorerie et les différents sous processus liés au processus de gestion de trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 Description du cycle de trésorerie du CESAG

Le CESAG comme toute structure qui se respecte s'est doté de procédure de gestion de la trésorerie. La trésorerie étant un domaine sensible, les responsables sont contraints à un respect strict de ces procédures.

L'objectif principal du respect de ces procédures est de s'assurer du niveau de maîtrise des risques afin d'identifier et de s'assurer que les dispositifs mis en place permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Dans ce chapitre qui est consacré à la description du cycle de trésorerie du CESAG, nous verrons les objectifs de la politique de crédit du CESAG, les intervenants ainsi que les activités menées dans le cycle de trésorerie, ainsi que la description des différentes phases du processus de gestion de trésorerie

5.1. Objectifs du processus de gestion de trésorerie

Ce processus décrit les dispositions à prendre au CESAG en matière de trésorerie. Les objectifs poursuivis sont de ³:

- s'assurer que chaque acteur du processus joue sa partition de manière correcte,
- s'assurer que les modalités de gestion de trésorerie sont respectées,
- s'assurer d'une gestion optimale de la trésorerie,
- s'assurer que les conditions de décaissement ou d'encaissement sont respectées avant toute opération.

5.2. Les intervenants de la gestion de trésorerie

Les intervenants de la gestion de trésorerie et leurs rôles peuvent être décrits comme suivant :

5.2.1. Le Directeur Financier et Comptable

Il est chargé de l'exécution de la politique financière du centre, de l'élaboration, du suivi de l'exécution du budget et par ricochet de la gestion de la trésorerie du centre.

³ Informations données par la Sous Direction Contrôle de Gestion

5.2.2. Le Sous Directeur Contrôle de Gestion

Son rôle principal est d'exercer le contrôle budgétaire, de coordonner l'élaboration du budget et de faire le suivi budgétaire.

5.2.3. Le Sous directeur Finance et Budget

Celui-ci est chargé des imputations budgétaires, de la gestion de la trésorerie et la gestion financière. Pour mener à bien cette fonction, il a sous son autorité :

- ✓ un responsable du budget ;
- ✓ un responsable du recouvrement ;
- ✓ un responsable de la trésorerie.

5.3. Les fonctions du cycle de trésorerie

Les différentes fonctions du cycle de trésorerie du CESAG se présentent comme suit :

5.3.1. La fonction budgétisation

La fonction budgétisation est assurée par la Sous Direction Contrôle de gestion de concert avec les autres Directions. Le budget de trésorerie est la synthèse de tous les autres budgets du CESAG.

5.3.2. La fonction encaissement

Cette fonction est tenue par la caisse qui est placée sous l'autorité du Trésorier qui est lui-même sous l'autorité du SDFB. Le processus d'encaissement est le suivant : le comptable délivre le reçu de versement en quatre copies au client. Ce dernier se rend à la caisse avec le montant à payer. Le caissier après vérification de la concordance des montants signe et cache le reçu de versement. Elle remet la copie originale au client et garde les autres copies pour enregistrement et archivage. (Voir annexe 1)

5.3.3. La fonction décaissement

Cette fonction aussi est tenue par la caisse. Dès réception du dossier de paiement qui comprend : note de frais signée par les personnes habilitées, factures et OP, le caissier élabore le bon de caisse en quatre exemplaires. La dépense est effectuée sur la base du bon de caisse. (Voir annexe 2).

5.3.4. La caisse d'avance

Dès réception de la note de frais signée par les personnes autorisées, le caissier élabore la fiche d'ODC qu'il envoie au Trésorier et au SDFB pour signature. Quand la fiche lui revient signée il procède au décaissement des fonds. La fiche sera annulée après justification de la dépense ou remboursement des fonds décaissés. (Voir annexe 3).

5.3.5. Allègement de la caisse

Cette opération intervient quand il y a un excédent de caisse. Le caissier remplit la fiche d'espèces en route pour versement à la banque. Il communique ensuite le montant au Trésorier. Ce dernier élabore alors la fiche de versement d'espèces à la BCEAO avant de récupérer les fonds à verser à la banque. (Voir annexe 4)

5.3.6. Alimentation de la caisse

Cette opération intervient quand il y a besoin d'alimenter la caisse. Le caissier avise le Trésorier et lui communique le montant à retirer pour dispositions à prendre. Celui-ci avise la hiérarchie qui lui donne l'autorisation de retrait. Il retire alors le chéquier auprès du caissier, rempli le chèque qu'il envoie aux signataires pour signatures. Quand le chèque est signé, le Trésorier ou l'agent de recouvrement va retirer les fonds à la banque. Pour remettre les fonds au caissier, il suit la même procédure que la procédure d'encaissement. (Voir annexe 5).

5.3.7. Arrêté de caisse

Chaque soir, le caissier fait l'arrêté de caisse et rapproche son solde obtenu au solde de la comptabilité avant de faire appel à l'auditeur interne pour contrôle. L'auditeur procède au pointage des différentes opérations à lui présenter avant de signer la fiche de billettage. Il range ensuite le feuillet du brouillard et les fonds dans le grand coffre. (Voir annexe 6).

5.3.8. Paiement par transfert

Cette fonction relève de la responsabilité du service de trésorerie. Le Trésorier élabore le projet d'ordre de transfert, qu'il soumet au SDFB pour amendements. Ce dernier après vérification envoie le projet au secrétariat de DFC pour saisie. le document ainsi saisi est remis aux signataires du compte pour signature. Le Trésorier dépose alors la demande à la banque qui effectue le transfert. (Voir annexe 7).

5.3.9. Paiement par bon de virement

Le Trésorier établit le bon de virement et la quittance de paiement qu'il remet aux signataires des comptes. Après signature, le document est envoyé au DFC pour rédaction de la lettre d'accompagnement. Le dossier retourne au Trésorier qui le dépose à la banque du bénéficiaire. (Voir annexe 8).

5.3.10. Paiement par chèque

Cette procédure est la même que la procédure de décaissement. Le Trésorier, après avoir rempli la quittance de paiement retire le chéquier auprès du caissier. Après avoir rempli le chèque, il l'envoie aux signataires pour signature avant de le remettre au caissier pour paiement. (Voir annexe 9).

5.3.11. Encaissement de chèque

Le comptable délivre le reçu de versement en quatre copies au client. Ce dernier se rend à la caisse avec le chèque. Le caissier après vérification de la concordance des montants signe et cache le reçu de versement. Elle remet la copie originale au client et garde les autres copies pour enregistrement et archivage. (Voir annexe 10).

5.3.12. Ouverture de caisse

Chaque matin l'auditeur procède à l'ouverture de la caisse. Il ouvre le grand coffre et remet les liquidités à la disposition du caissier. (Voir annexe 11).

5.3.13. Contrôle de caisse

Le contrôle de caisse est effectué par le service d'audit interne ou la Sous Direction des Finances et du Budget. Le contrôleur fait le pointage des opérations et compare les soldes théoriques et physiques de la caisse avec le solde de la comptabilité. (Voir annexe 12).

5.3.14. Suivi de la trésorerie

Chaque matin le Trésorier retire le relevé bancaire à la banque pour. Il élabore ensuite l'état de rapprochement. A l'aide du logiciel de suivi de compte, il fait la mise à jour de la situation bancaire. (Voir annexe 12)

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de connaître les objectifs du processus de gestion de trésorerie, les différents intervenants et leurs tâches. Nous avons également découvert les différentes fonctions du cycle de trésorerie.

Cette brève étude du cycle de trésorerie nous a permis de constater que les procédures sont formalisées et rendent les activités transparentes. Néanmoins, ces procédures doivent être suivies attentivement ceci afin d'éviter certains écarts.

Ce chapitre nous conduit à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie du CESAG.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie du CESAG

Introduction

La cartographie des risques est par excellence un outil de gestion des risques. Dans ce chapitre nous allons voir les différentes phases d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de trésorerie du CESAG. Comme tout processus, le processus de gestion de trésorerie comporte beaucoup de risque qu'il faut pouvoir maîtriser à temps.

Pour mettre en place notre cartographie, nous allons appliquer les démarches étudiées dans la revue documentaire, en partant du modèle d'analyse que nous eu à élaborer pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques afin d'établir la matrice des risques.

Ladite matrice fera l'objet d'une analyse qui nous permettra de formuler des recommandations.

Cette étape est nécessaire dans le processus d'élaboration de la cartographie des risques. Il est sera ici question de relever tous les risques inhérents aux activités relatives au processus de gestion de trésorerie. Le modèle d'identification est celui appliqué pour identifier les risques dans la revue de littérature.

Le travail effectué nous a permis de renseigner le tableau d'identification selon /

6.1. Identification et analyse des risques potentiels

Nous allons ici identifier les risques liés à chaque sous processus et les hiérarchiser par la suite.

6.1.1. Identification des risques liés à la gestion de trésorerie

Le tableau d'identification est celui utilisé pour identifier les risques ; ce qui nous a conduit à diviser le processus en sous processus. Le travail effectué nous a permis d'avoir les renseignements sur les tâches, les objectifs du contrôle interne, les risques opérationnels, le dispositif de maîtrise des risques, et les tests de permanence. (Voir tableaux en annexe 14 à 25).

Les risques identifiés sur lesquels porte l'étude se présentent comme suit :

N°	Risques
1	Non-conformité des factures
2	Erreur dans la lettre de demande
3	Oubli d'enregistrement
4	Non exhaustivité des factures
5	Non disponibilité de liquidités
6	Double comptabilisation
7	Non transmission des factures à la caisse
8	Erreur dans l'élaboration de l'ODC
9	Oubli d'établissement du bon de caisse
10	Oubli d'annuler l'ODC
11	Mauvaise expression
12	Différence de caisse
13	Manipulation du chèque
14	Perte de chèque
15	Rédaction tardive de la lettre
16	Erreur dans les calculs
17	Erreur d'imputation
18	Insuffisance de trésorerie
19	Omission de certains bons
20	Erreur dans le PV
21	Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP
22	Erreur dans le projet d'ordre de transfert
23	Erreur d'enregistrement
24	Oubli d'enregistrement
25	Non justification des factures
26	Annulation d'une ODC à la place d'une autre
28	Détournement
29	Retard dans les paiements
30	Erreur dans le remplissage du reçu
31	Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer
32	Non paiement à la caisse
34	Omission du cachet
35	Perte de chèque
36	Factures fictives
37	Collusion
38	PV fictif
39	Différence entre le montant du chèque et celui encaissé

6.1.2. Evaluation des risques

Les risques une fois identifiés doivent faire l'objet d'une évaluation en vue de voir le lien qui existe entre le risque et le dispositif mis en place.

L'évaluation des risques opérationnels est une étape non négligeable pour classer les risques par priorité, en vue d'entreprendre toutes les dispositions nécessaires pour définir et mettre en place des procédures adéquates et efficaces pour les réduire.

Comme nous l'avons signifié dans la revue de littérature, l'évaluation du risque repose sur trois facteurs à savoir :

- la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque,
- la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se manifester,
- le niveau de gravité en cas de réalisation du risque CHEVASSU, (2008 :35) ; RENARD (2006 :39) ; MADERS, (2006 :48).

Pour effectuer cette évaluation, l'IFACI dans le COSO (2006 :78) préconise les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives.

Dans le cadre de notre étude, nous utiliserons les deux méthodes car tous les risques ne sont pas quantifiables.

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque

La probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle en place. De ce fait, plus la qualité du dispositif est élevée, moins sera alors la fréquence de réalisation.

Tableau 6: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation

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

Source : Pêche et Océan Canada (2005)

La probabilité de survenance des risques liés à la gestion de trésorerie et la qualité du dispositif sont récapitulées dans le tableau en annexe 26.

6.1.2.2. Evaluation de la probabilité d'occurrence

L'évaluation qualitative est celle utilisée pour ce travail même si cette méthode paraît subjective. Pour éviter que le résultat ne soit biaisé, nous avons recours régulièrement à l'avis des responsables du CESAG. En outre, cette évaluation nécessite le recoupement des informations qui concernent des facteurs (tels que l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel; la philosophie des dirigeants et leur style de management; et enfin la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation) ayant un impact sur l'environnement de contrôle interne de l'organisation (Renard: 2006:135-137).

L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques se fait donc sur la base du tableau suivant sur une échelle allant de 1 à 5 :

Tableau 7: Cotation de la probabilité d'occurrence des risques

Mesure de probabilité	Description
5= extrême	Il est très possible que le risque se produise
4= Forte	Il est bien possible que le risque se produise
3= Moyenne	Il est éventuellement possible que le risque se produise
2= modérée	Il est difficile que le risque se réalise
1= faible	Il est presque impossible que le risque se produise

Source : pêche et océan Canada (2005)

Le tableau en annexe 26 récapitule la probabilité de survenance des risques du cycle de trésorerie du CESAG. Nous n'avons retenu que les risques les plus significatifs. Notons également que cette méthode ne repose sur aucune base scientifique, les résultats seront donc aléatoires et approximatifs.

6.1.2.3. Evaluation de l'impact des risques

Cette évaluation aussi se fera de manière qualitative. Il s'agit ici de déterminer les conséquences potentielles en cas de survenance du risque, puis à déterminer le niveau d'impact. Cet impact sera évalué à partir de l'échelle suivante :

Tableau 8: Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquences financières, dégradation considérables sur la qualité des informations, la rapidité des opérations
4	Majeure	Conséquences fâcheuses sur la qualité des informations
3	Modérée	Conséquences modérées sur la qualité
2	Mineure	Impact minime mais non négligeable sur la qualité des informations
1	Insignifiante	Impact négligeable

Le tableau en annexe 28 présente l'évaluation de l'impact des risques

Les probabilités et impacts déterminés, l'étape suivante consiste à établir le niveau d'importance des risques à travers la hiérarchisation. Ce sera l'objet du paragraphe suivant.

6.1.3. Hiérarchisation des risques liés à la gestion de trésorerie

La hiérarchisation se fera à deux niveaux : selon la probabilité de survenance et selon l'impact. La hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité étant faite, nous allons élaborer celle selon l'impact.

Tableau 9: hiérarchisation des risques selon la probabilité

Risques	Probabilité	cote
1. Collusion	Extrême	5
2. Factures fictives	Forte	5
3. Erreur d'enregistrement	Forte	4
4. Oubli d'enregistrement	Forte	4
5. Double enregistrement	Forte	4
6. Non justification des factures	Forte	4
7. Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Forte	4
8. Détournement	Forte	4
9. Retard dans les paiements	Forte	4
10. Erreur dans le remplissage du reçu	Moyenne	3
11. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer	Moyenne	3
12. Non paiement à la caisse	Moyenne	3
13. Omission du cachet	Moyenne	3
14. Non exhaustivité des factures	Moyenne	3
15. Non disponibilité de liquidités	Moyenne	3
16. Double comptabilisation	Moyenne	3
17. Non transmission des factures à la caisse	Moyenne	3
18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC	Moyenne	3
19. Oubli d'annuler l'ODC	Moyenne	3
20. Mauvaise expression des besoins	Moyenne	3
21. Erreur dans la lettre de demande	Moyenne	3
22. Rédaction tardive de la lettre	Moyenne	3
23. Erreur dans les calculs	Moyenne	3
24. Erreur d'imputation	Moyenne	3
25. différence de caisse	Moyenne	3
26. Erreur dans le projet d'ordre de transfert	Moyenne	3
27. Manipulation du chèque	Moyenne	3
28. Perte de chèque	Moyenne	3
29. Insuffisance de trésorerie	Moyenne	3
30. Omission de certains bons	Moyenne	3

31. Erreur dans le PV	Moyenne	3
32. Non-conformité des factures	Modéré	2
33. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Modéré	2
34. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Modéré	2
35. Signatures non conformes	Modéré	2
36. non-conformité du montant versé	Modéré	2
37. PV fictif	Modéré	2
38. montant déclaré différent de celui à payer	Modéré	2
39. Différence entre montant du chèque et celui encaissé	Faible	1

Source : nous même

Tableau 10: Hiérarchisation selon l'impact

Risques	Impact	Cote
1. Collusion	catastrophique	5
2. PV fictif	Catastrophique	5
3. Détournement	Catastrophique	5
4. Omission du cachet	Majeur	4
5. Non-conformité des factures	Majeur	4
6. Factures fictives	Majeur	4
7. Non exhaustivité des factures	Majeur	4
8. Non disponibilité de liquidités	Majeur	4
9. Erreur d'enregistrement	Majeur	4
10. Non transmission des factures à la caisse	Majeur	4
11. Oubli d'enregistrement	Majeur	4
12. Erreur dans l'élaboration de l'ODC	Majeur	4
13. différence de caisse	Majeur	4
14. Non justification des factures	Majeur	4
15. Oubli d'annuler l'ODC	Majeur	4
16. Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Majeur	4
17. Perte de chèque	Majeur	4
18. Mauvaise expression	Majeur	4
19. Retard dans les paiements	Majeur	4
20. Manipulation du chèque	Majeur	4
21. Signatures non conformes	Majeur	4
22. double enregistrement	Modéré	3
23. Erreur dans le remplissage du reçu	Modéré	3

24. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer	Modéré	3
25. Non paiement à la caisse	Modéré	3
26. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Modéré	3
27. double comptabilisation	Modéré	3
28. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Majeur	3
29. Rédaction tardive de la lettre	Modéré	3
30. Différence entre montant du chèque et celui encaissé	Majeur	3
31. non-conformité du montant versé	Modéré	3
32. Erreur dans les calculs	Modéré	3
33. Erreur d'imputation	Modéré	3
34. Insuffisance de trésorerie	Modéré	3
35. Erreur dans le PV	Modéré	3
36. Omission de certains bons	Modéré	3
37. Erreur dans la lettre de demande	Minime	2
38. Erreur dans le projet d'ordre de transfert	Minime	2
39. omission de certains bons	Minime	2

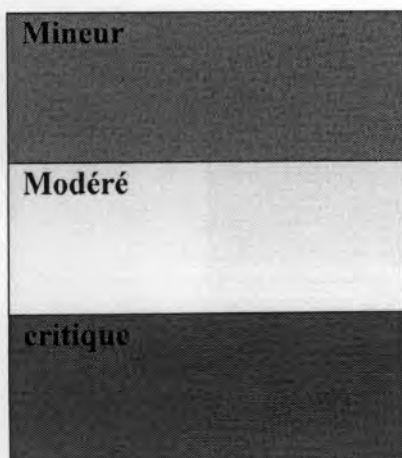
6.1.4. La matrice des risques

La matrice des risques nous permet de déterminer le niveau de risque, de danger particulier et ce à l'aide des critères ci- dessus élaborés à savoir : la probabilité de survenance et l'impact ou la gravité.

Figure 4: Matrice des risques

Impact		Probabilité	
5. catastrophique 4. majeur	32-Non-conformité des factures	11-Oubli d'enregistrement 14-Non exhaustivité des factures 15-Non disponibilité de liquidités 16-Double comptabilisation 17-Non transmission des factures à la caisse 18-Erreur dans l'élaboration de l'ODC 19-Oubli d'établissement du bon de caisse 15-Oubli d'annuler l'ODC 20-Mauvaise expression 25-différence de caisse 27-Manipulation du chèque 28-Perte de chèque	1-Collusion 2-Factures fictives
			3-Erreur d'enregistrement 4-Oubli d'enregistrement 6-Non justification des factures 7-Annulation d'une ODC à la place d'une autre 8-Détournement 9-Retard dans les paiements
			10-Erreur dans le remplissage du reçu 11-Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer 12-Non paiement à la caisse 13-Omission du cachet 17-Perte de chèque
3. Modéré	21-Erreur dans la lettre de demande	22-Rédaction tardive de la lettre 23-Erreur dans les calculs 24-Erreur d'imputation 29-Insuffisance de trésorerie 30-Omission de certains bons 31-Erreur dans le PV 33-Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	
2. mineur		26-Erreur dans le projet d'ordre de transfert	
1. insignifiant			
		1. Rare	4. Probable
		2. Peu probable	5. presque sur
		3. Moyenne	

Légende



6.2. Analyse de la matrice des risques

La matrice des risques élaborée nous permet d'avoir des informations sur le niveau de risque et le degré de maîtrise de ces risques. A l'analyse de la matrice, nous pouvons remarquer cinq niveaux de priorité d'action. Les observations ci-après peuvent donc être formulées :

- ✓ Les deux premiers niveaux sont caractérisés par des niveaux de risques élevés et une qualité de mesure de contrôle relativement insuffisante. Ces risques sont tous justes inacceptables et nécessitent des mesures préventives de la part des responsables, en vue de la maîtrise de ces risques.
- ✓ Le troisième niveau de priorité quand à lui est caractérisé par des risques faibles et des mesures de contrôle insuffisants. Ces risques peuvent être considérés acceptables. Il revient aux responsables du CESAG de décider s'il est opportun ou pas de prendre des mesures ou de renforcer celles existantes pour réduire ces risques.
- ✓ Le quatrième niveau présente simultanément un niveau de risque élevé et des mesures de contrôle acceptables ou adaptés. Compte tenu des conséquences que pourraient occasionner ces risques en cas de survenance, il s'avère indispensable que des mesures de suivi régulier soient prises.
- ✓ Le dernier niveau est composé d'un niveau de risque faible avec des mesures de contrôle appropriées. Vu le degré de maîtrise de ces risques et en ayant à l'esprit que le risque zéro n'existe pas, ce niveau ne nécessite aucun commentaire particulier ; toutefois, il est souhaitable d'effectuer des suivis réguliers en vue de leurs maîtrise complète.

La matrice des risques analysée, il ne nous reste plus qu'à formuler des recommandations aux responsables du CESAG en vue de l'amélioration du système de gestion.

6.3. Les plans d'action

Suite à la matrice des risques, il convient de mettre en place un plan d'actions qui pourrait ramener les risques à un niveau acceptable ou améliorer la qualité ou l'efficacité du contrôle interne. Les propositions de plan d'action se trouvent dans le tableau en annexe 30.

6.4. Recommandations

Au terme de notre travail nous nous devons de formuler des recommandations suivantes à l'endroit des responsables du CESAG pour une amélioration du système.

Nous recommandons :

- La mise en place d'un système de facturation informatique,
- La séparation de la caisse recette de la caisse dépense,
- La fixation d'un plafond pour les règlements en espèces,
- Les contrôles inopinés réguliers de caisse par la hiérarchie,
- La fixation et le respect des délais de paiements,
- La mise en place d'un système de signature numérique des enregistrements.

6.5. Mise en œuvre des recommandations

L'application des recommandations ci-dessus énumérées ne sera possible que par l'implication de tous les acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

Pour une bonne mise en œuvre des recommandations, nous suggérons la définition dans le court terme, des objectifs spécifiques pour la fonction trésorerie assortis de voies et moyens pour les atteindre. Cela se traduira par :

- L'actualisation et la mise en place d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables,
- Le suivi strict et rigoureux des dites procédures,
- L'élaboration et le suivi d'un plan de trésorerie.

Conclusion

Ce chapitre sur la cartographie nous a permis d'élaborer une cartographie des risques à travers l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation et la matrice des risques.

Cette cartographie nous a permis de relever d'une part, les risques qui peuvent être jugés acceptables sinon insignifiants et dont l'impact n'entrave pas nécessairement les activités du CESAG, et d'autre part des risques qui peuvent être jugés significatifs et dont la survenance peut avoir des conséquences sur les activités du CESAG.

Ceci nous a emmené à proposer un plan d'action à mettre en œuvre et aussi des recommandations dans le sens de l'amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

Le CESAG à l'instar de toutes entreprises est exposées aux risques opérationnels notamment ceux liés à la trésorerie. Or la trésorerie est au cœur des activités de l'entreprise. D'où une attention particulière qui doit lui être portée. La cartographie des risques s'avère un outil dynamique qui peut contribuer dans une large mesure à maîtriser les risques.

Au terme de notre travail, nous avons pu mettre en place une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie, qui peut d'une certaine façon contribuer à l'amélioration des résultats. Il est élaboré sur une base annuelle et devra faire l'objet de suivi et de mise à jour régulière.

Le travail effectué nous a permis de connaître le processus de gestion de trésorerie, identifier analyser et hiérarchiser les risques liés à la gestion de trésorerie en vue d'élaborer une cartographie. En d'autres termes, nous avons vu les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques.

Sans prétention aucune de notre part, à la suite de cette cartographie, ne nous avons proposé un plan d'actions à court terme ainsi que de recommandations en vue de l'amélioration des résultats.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 11: annexe 1 processus d'encaissement

	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports
1	comptable	Délivre le reçu de versement en quatre copies	Reçu de versement
2	caissière	Vérifie le reçu et vérifie la somme	
3	caissière	Si la somme concorde avec le reçu, elle signe et cache le reçu de versement	
4		Elle remet l'original au client et garde la copie rose	
		S'il n'y a pas concordance	
1	Caissière	Annule le reçu et le retourne à la comptabilité	
2	Comptable	Délivre un nouveau reçu avec le montant exact	
3	Caissière	Encaisse les fonds	
4	Caissière	Enregistre systématiquement les reçus au brouillard de caisse	Brouillard de caisse
5	Caissière	Si les numéros ne se suivent pas elle prévient le comptable	
6	Comptable	Prend les références du reçu manquant	
7	Comptable	Appelle la scolarité pour prendre les contacts de l'Etudiant	
8	Comptable	Appelle ce dernier pour régulariser la situation ou remettre le reçu à la caisse pour annulation	
9	Caissière	Encaisse les fonds où annule le reçu	

Tableau 12: annexe 2 processus de décaissement

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	DG, DFC, CG	Signent les notes de dépense et les envoient au SDFB	Notes de dépense
2	Agent de recouvrement	Dès réception des notes établit la DED	DED
3		Sur la base de la DED élabore l'OP	OP
4		Etablit ensuite un dossier : DED+OP+factures +notes	FACTURES
5		Envoie le dossier au DG,DFC, CG pour signature	
6	DG,DFC et CG	Signent la DED et l'OP et renvoient le dossier au recouvrement	
7	Agent de recouvrement	Retire la DED et transmet le reste du dossier au Trésorier	
8	Trésorier	Dès réception du dossier, programme les paiements	
		Frais médicaux : sans délais	
		Les autres fournisseurs	
		De 0 à 100 000 15jours	
		100 000 -1000 000 un mois	
		1000 000 – 5000 000 entre 2 ou 3 mois	
9	Trésorier	Saisit les factures à l'ordinateur dans le fichier fournisseur	
10	Trésorier	Envoie ensuite le dossier à la caisse pour paiement	
11	Caissière	Etablit le bon de caisse en 4 copies	
12	Caissière	Fait signer le bénéficiaire	
13	Caissière	Signe et décaisse les fonds	

Source : nous même

Tableau 13: annexe 3 caisse d'avance

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	DG,DFC,SDFB	Signent la note et envoient à la caisse	Note de frais
2	Caissière	Rempli la fiche d'ODC qu'elle envoie au Trésorier et au SDFB pour signature	Fiche d'ODC
3	SDFB, Trésorier	Signent la fiche et la renvoie à la caisse pour exécution	
4	Caissière/bénéficiaire	Signent la fiche d'ODC	
5	Caissière	Décaisse les fonds	
6	Caissière	Enregistre l'ODC à l'ordinateur	
7	Bénéficiaire	Ramène les justificatifs des dépenses	Factures
8	Caissière	Joint aux justificatifs l'ODC qu'elle envoie à l'agent du budget	
9	Agent du budget	Etabli l'OP et fait signer par le SDFB et le DFC	OP
10	Agent du budget	Envoie le dossier à la caisse	
11	Caissière	Annule l'ODC à l'ordinateur	ODC
12	Caissière	Etablit le bon de caisse	Bon de caisse
13	SDFB, Trésorier	Signent le bon de caisse	

Source : nous même

Tableau 14: annexe 4 allègement de la caisse

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Caissière	Etablit la fiche d'espèce en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC	ODC
2	Caissière	Fait le billettage	Fiche de billettage
3	Caissière	Enregistre l'ODC à l'ordinateur	
4	Caissière	Communique le montant à l'agent de recouvrement ou au Trésorier	Décharge
5	Trésorier/recouvrement	Remplit et signe une décharge	
6		Elabore la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et récupère les fonds à la caisse	Fiche de versement d'espèce
7		Après versement à la caisse fait une copie du reçu de versement de la BCEAO qu'il joint à l'original de l'ODC	
8		Remet le dossier à son deuxième pour établissement de l'OP de régularisation	
9	2 ^{ème} agent de budget	Elabore l'OP de régularisation qu'il joint au reçu de versement et à l'ODC et envoient à la caisse	
10	caissière	Dès réception de l'OP de régularisation annule l'ODC à l'ordinateur	
11		Fait le bon de caisse qu'elle envoie au Trésorier et SDFB pour signature	
12	Trésorier	Signe le bon de caisse	

Source : nous même

Tableau 15: annexe 5 alimentation de la caisse

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Caissière	Etablit la fiche d'espèce en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC	ODC
2	Caissière	Fait le billettage	Fiche de bielletage
3	Caissière	Enregistre l'ODC à l'ordinateur	
4	Caissière	Communique le montant à l'agent de recouvrement ou au Trésorier	Décharge
5	Trésorier/reco uvrement	Remplit et signe une décharge	
6		Elabore la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et récupère les fonds à la caisse	Fiche de versement d'espèce
7		Après versement à la caisse fait une copie du reçu de versement de la BCEAO qu'il joint à l'original de l'ODC	
8		Remet le dossier à son deuxième pour établissement de l'OP de régularisation	
9	agent de budget	Elabore l'OP de régularisation qu'il joint au reçu de versement et à l'ODC et envoient à la caisse	
10	caissière	Dès réception de l'OP de régularisation annule l'ODC à l'ordinateur	
11		Fait le bon de caisse qu'elle envoie au Trésorier et SDFB pour signature	
12	Trésorier	Signe le bon de caisse	

Source : nous même

Tableau 16:annexe 6 arrêté de caisse

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Caissière	Fait l'état des dépenses en instances	
2		Calcule le solde théorique du brouillard	Brouillard
3	Comptable	Sort le solde comptable qu'il transmet à la caissière	
4	Caissière	Fait le rapprochement brouillard solde comptable et espèces physiques	
5		Rempli la fiche de billettage	Fiche de billettage
6	Trésorier /auditeur	Font le pointage des opérations au brouillard	
7		Comptent les espèces	
8		Signent la fiche de billettage	
9		Rangent le feuillet du brouillard et les fonds dans le grand coffre	
10		Remet la clef du coffre à la caissière	
11	Caissière	Range la clef dans le petit coffre	

Source : nous même

Tableau 17: annexe 7 paiement par virement

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Trésorier	Etabli le bon de virement et la quittance qu'il envoie au SDFB, DFC et SG pour signature	Bon de virement
2	DFC,SDFB,SG	Signent le bon de virement et la quittance	Quittance
3	Secrétariat DFC	Reçoit le dossier et rédige la lettre d'accompagnement	
4	DFC	Signe la lettre d'accompagnement et renvoie le dossier au Trésorier	Lettre d'accompagnement
5	Trésorier	Dépose la lettre et le bon de virement à la banque du bénéficiaire	

Source : nous même

Tableau 18: annexe 8 paiement par transfert

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Trésorier	Elabore le projet d'ordre de transfert qu'il soumet au SDFB	
2	SDFB	Après lecture et éventuels amendements envoie le projet au secrétariat du DFC	
3	Secrétariat DFC	Saisit l'ordre de transfert et envoie pour signature au SDFB, DFC, et SG	Ordre de transfert
4	SDFB,DFC,SG	Signent l'ordre de transfert et le renvoient au Trésorier	
5	Trésorier	Dépose le dossier à la banque pour règlement	

Source : nous même

Tableau 19: annexe 9 paiement par chèque

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Trésorier	Etabli la quittance de paiement	Quittance de paiement
2		Retire le chéquier chez la caissière	
3		Rempli le chèque et l'envoie au SDFB SG DFC pour signature	Chèque
4		Le chèque est remis à la caissière pour paiement	
5	Caissière	Etabli le bon de caisse en quatre copies	Bon de caisse
6	Caissière	Fait signer le bénéficiaire	
7	Caissière	Signe et remet le chèque au bénéficiaire	

Source : nous même

Tableau 20: annexe 10 encaissement de chèque

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Comptable	Délivre le reçu de versement	Reçu de versement
2	Caissière	Vérifie le reçu et vérifie la somme	Chèque
3	Caissière	Si le chèque n'est pas barré, elle le fait aussitôt	
4	Caissière	Signe et cache le reçu de versement	
5	Caissière	Remet l'original au client et garde la copie rose, les autres copies vont à la comptabilité	
6	Caissière	Le lendemain, remet les chèques à l'agent de recouvrement ou au trésorier pour encaissement	

Source : nous même

Tableau 21: annexe 11 ouverture de caisse

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Auditeur	Ouvre le grand coffre	
2		Remet les fonds de la veille à la caissière	

Source : nous même

Tableau 22: annexe 12 contrôle de caisse

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Auditeur/SDFB	Vérifier les encaisses	
2		Vérifier les reçus et les bons de caisse	
3		Faire le rapprochement entre le solde physique et le solde théorique	
4		S'il y a des erreurs, faire un rapport à la hiérarchie et donner des instructions pour trouver la source de l'écart	
5		Si l'erreur n'est pas retrouvée, demander au caissier de rembourser ou passer des écritures en perte et profit	
6		S'il n'y a pas d'écart, valider le solde	

Source : nous même

Tableau 23: annexe 13 suivi de la trésorerie

N°	Intervenant	Description détaillée des tâches	Supports utilisés
1	Trésorier	Retire le relevé bancaire à la BCEAO chaque matin	Relevé bancaire
2	Trésorier	Elaboration de l'état de rapprochement bancaire	
3	Trésorier	Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi qui comprend :	
		Compte BCEAO	
		Simulateur du solde du compte BCEAO	Logiciel de simulation
		Fichier fournisseur	

	Fichier situation journalière de la trésorerie	
	Fichier prévision de la trésorerie	
	Le compte BCEAO enregistre :	
	Les encaissements	
	Les enregistrements et les remises de chèque à l'encaissement (ressources)	
	Emplois (bon de virement, chèque et transfert)	
	Le soir le logiciel sort le solde de la banque	
	Les chèques émis sont enregistrés dans le compte BCEAO et le simulateur pour mise à jour	

Source : nous même

Tableau 24: annexe 14 identification des risque liés aux encaissements

Taches	Objectifs	Risques opérationnels	Dispositifs de CI	Dispositif maîtrisé ?
Délivrance du reçu de versement par la comptabilité	S'assurer	Collusion Montant déclaré différent de celui à payer Erreur dans le remplissage du reçu	Contrôle réciproque avec le client	
Paieement à la caisse		Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer Collusion entre le caissier et le client/comptabilité Non paiement à la caisse	Contrôle de la caisse avant encaissement Numéros séquentiels et chronologiques des reçus	
Apposition du cachet payé par la caisse	Certifier que le client a effectivement payé	Omission du cachet	Contrôle du client avant de quitter la caisse	

Source : nous même

Tableau 25: annexe 15 identifications des risques liés aux décaissements

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maîtrisé ?
Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes bancaires	s'assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives	Non-conformité des factures Factures fictives Non exhaustivité des factures	Contrôle de premier niveau à la caisse et à la trésorerie avant transmission aux signataires Contrôle réciproque des différents signataires	
Etablissement de la DED et de l'OP	Autoriser le décaissement	Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Contrôle et visa de la DED et de l'OP par la hiérarchie Décaissement effectué sur la base de l'OP	Oui
Programmation des paiements	Rupture de caisse	Non disponibilité de liquidités Collusion	Paiement selon calendrier	Non
Enregistrement des	S'assurer que	Erreur d'enregistrement	Auto contrôle	Non

factures	tous les paiements sont effectués	Double comptabilisation Non transmission des factures à la caisse Oubli d'enregistrement		
Etablissement du bon de caisse	Décaissement effectué sur la base de la du bon de caisse	Erreur sur le bon de caisse Oubli d'établissement du bon de caisse Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire avant décaissement	Oui

Source : nous même

Tableau 26: annexe 16 identification des risques liés à la caisse d'avance

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Signature des notes de dépenses par les signataires des comptes bancaires	s'assurer que les dépenses sont effectives et que toutes les factures sont exhaustives	Non-conformité des factures Factures fictives Non exhaustivité des factures	✓ Contrôle de premier niveau à la caisse et à la trésorerie avant transmission aux signataires ✓ Contrôle réciproque des différents signataires	
Etablissement de l'ODC	Faire la différence avec les opérations normales de décaissement	Erreur dans l'élaboration de l'ODC collusion	contrôle réciproque du Trésorier et du SDFB	Oui
Signature de l'ODC par le trésorier et le SDFB	S'assurer de l'exhaustivité des dépenses	Collusion	Contrôle réciproque	Oui
Signature de l'ODC par le caissier		Omission de signature	Auto contrôle	oui
Décaissement		Erreur de montant	Auto contrôle et contrôle effectué par le bénéficiaire	Oui
Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	Erreur d'enregistrement Oubli d'enregistrement Double enregistrement	Auto contrôle	Non
Dépôt des factures	Régularisation des dépenses	Non-conformité des factures au montant encaissé Factures non exhaustives Non justification des factures	Contrôle des pièces avant acceptation Remboursement du montant encaissé	Non
Etablissement de l'OP et de la DED	Autoriser les dépenses	Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Contrôle et visa de la DED et de l'OP par la hiérarchie Décaissement effectué sur la base de l'OP	Oui

Annulation de l'ODC	Eviter les doubles comptabilisations	Oubli d'annuler l'ODC Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Auto- contrôle	Non
Etablissement du bon de caisse	Décaissement effectué sur la base de la du bon de caisse	Erreur sur le bon de caisse Oubli d'établissement du bon de caisse Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire	Oui

Source nous même

Tableau 27: annexe 17 identification des risques liés à l'allègement de la caisse

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Etablissement de la fiche d'espèces en route pour versement à la banque avec le carnet d'ODC	Justifier la sortie de liquidités	Erreur de remplissage des fiches	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	Oui
Etablissement de la fiche de billettage		Erreur de comptage	Autocontrôle et contrôle du bénéficiaire	Oui
Enregistrement de l'ODC à l'ordinateur	Exhaustivité des enregistrements	Erreur d'enregistrement Oubli d'enregistrements Double enregistrement	Autocontrôle	Non
Elaboration de la décharge	Justification de la somme encaissée	Erreur de remplissage de la décharge	Contrôle réciproque du caissier et du bénéficiaire	Oui
Elaboration de la fiche de versement d'espèces de la BCEAO et encaissement les fonds à la caisse	S'assurer de la conformité du montant déclaré avec la somme réelle	Erreur de remplissage de la fiche	Autocontrôle, contrôle réciproque du bénéficiaire et du caissier	Oui
Etablissement de la DED et de l'OP de régularisation	Justifier le montant décaissé	Erreur d'élaboration de la DED et de l'OP	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	Oui
Annulation de l'ODC à l'ordinateur	Equilibrer la caisse	Oubli d'annulation de l'ODC	Autocontrôle	Oui
Elaboration du bon de caisse de régularisation	Justification et régularisation de la sortie de liquidité	Omission de l'élaboration du bon de caisse Erreur dans le bon de caisse	Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie	oui
Signature du bon de caisse par le Trésorier et le SDFB	S'assurer de la régularité du bon de caisse	Oubli de signature	Contrôle réciproque des différents signataires	oui

Tableau 28: annexe 18 identification des risques liés à l'alimentation de la caisse

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Expression du besoin	Prévenir la hiérarchie pour dispositions	Mauvaise expression	Vérification faite par la hiérarchie	oui
Etablissement de la lettre de demande d'approvisionnement de la caisse		Erreur dans la lettre de demande Rédaction tardive de la lettre Lenteur administrative	Double vérification de la lettre	oui
Remplissage du chèque		Erreur de remplissage	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie avant signature	Oui
Encaissement du chèque à la banque	Alimentation de la caisse	Différence entre montant du chèque et celui encaissé	Autocontrôle	oui
Reçu de versement à la comptabilité		Collusion Montant déclaré différent de celui à payer Erreur dans le remplissage du reçu détournement	Contrôle réciproque avec la caisse et la comptabilité	Oui
Versement de l'argent à la caisse	Alimentation de la caisse	non-conformité du montant versé	Rapprochement entre liquidité et reçus	Oui
Décharge du reçu	Justifier l'entrée de liquidité	omission de la signature du reçu	Vérification faite par le Trésorier/l'agent de recouvrement	Oui

Source : nous même

Tableau 29 annexe 19 risques liés à l'arrêté de caisse

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Etablissement du point des dépenses en instances	S'assurer de la situation des dépenses non encore justifiées	Erreur dans les calculs Omission de certaines dépenses	Rapprochement des différents soldes	
Calcul du solde théorique de la caisse	S'assurer que le solde physique correspond au solde du brouillard	Erreur de sommation	Autocontrôle	
Etablissement du solde comptable	S'assurer que le solde comptable correspond au solde du brouillard	Erreur d'imputation Solde erroné	Auto contrôle et contrôle de la hiérarchie	
Rapprochement des différents soldes avec	S'assurer que les deux soldes	Ecarts entre les deux soldes	Contrôle réciproque du comptable et du caissier	Non

la caisse réelle	correspondent aux espèces en caisse	collusion		
Remplissage de la fiche de billettage				
Pointage des opérations du brouillard	S'assurer de l'exhaustivité des opérations enregistrées	omission de certaines opérations erreur de pointage collusion	Rapprochement des enregistrements avec les factures	Oui
Comptage des espèces	S'assurer que la somme déclarée correspond vraiment aux espèces en caisse	Erreur de comptage Collusion différence de caisse	Rapprochement avec la fiche de billettage	
Signature de la fiche de billettage	Confirmer que le solde est exact			
Classement de la feuille de brouillard et des espèces dans le grand coffre	S'assurer que la feuille du brouillard et les espèces ne seront pas manipulées	Manipulation du coffre fort	Clef du coffre gardée par une tierce personne	Oui
Rangement de la clef dans le petit coffre	Sécuriser la clef	Manipulation du coffre	Clef gardée par une tierce personne	oui

Source : nous même

Tableau 30 : Annexe 20 risques liés aux paiements par transfert

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Elabore le projet d'ordre de transfert à soumet au SDFB		Erreur dans le projet d'ordre de transfert	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	
Amendement du projet par le SDFB	S'assurer que le projet ne souffre pas de lacunes	Non détection des erreurs collusion	Rapprochement entre le projet d'ordre de transfert et les factures	Oui
Saisie de la lettre à la machine	Mettre le projet au propre	Erreur de saisie	Vérification après saisie	oui
Signature de la lettre par les signataires du compte	Authentifier le projet d'ordre de transfert	Signature d'un document erroné collusion	Rapprochement avec les factures	Oui
Dépôt du dossier à la banque pour paiement	Perte de dossier	Paiement tardif		oui

Source : nous même

Tableau 31: annexe 21 risques liés aux paiements par chèque

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Etablissement de la quittance de paiement	S'assurer que les paiements sont effectués	Erreurs dans le remplissage de la quittance collusion	Autocontrôle et vérification de la hiérarchie	Oui
Remplissage du chèque par le trésorier	Règlement des fournisseurs	Erreur de remplissage collusion	Autocontrôle et contrôle de la hiérarchie	
Signature du chèque par les signataires du compte bancaire	Accorder le paiement	Non détection des erreurs Retard dans les paiements Signatures non conformes	Contrôle parallèle	Oui
Remise du chèque au caissier pour paiement	Autoriser le paiement	Manipulation du chèque Perte de chèque	Contrôle du bénéficiaire	
Etablissement du bon de caisse par le caissier	Justification de la sortie du chèque	Erreur dans le bon de caisse Omission d'élaboration du bon	Contrôle parallèle du bénéficiaire et de la hiérarchie Auto contrôle	oui
Signature du bon de caisse par le caissier et le bénéficiaire du chèque	S'assurer que le bon est signé par les personnes autorisées	Bon non signés Signatures non conformes	Vérification effectuée par la hiérarchie	Oui
Remise du chèque au bénéficiaire	Règlement des factures			

Source : nous même

Tableau 32: annexe 22 risques liés aux paiements par virement

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Etablissement du bon de virement et de la quittance par le Trésorier	S'assurer du paiement effectif	Erreurs dans l'élaboration du bon et de la quittance collusion	Vérification de la hiérarchie et rapprochement avec les factures à payer	Oui
Signature du bon et de la quittance par les signataires du compte bancaire	S'assurer que les bons et la quittances sont signés par les personnes habilitées	Signatures non conformes Signatures de documents erronés Retard de paiement	Rapprochement avec les pièces justificatives avant signature	Oui
Rédaction de la lettre d'accompagnement par le secrétariat du DFC	Autoriser le paiement	Erreur dans la saisie de la lettre	autocontrôle	Oui
Signature de la lettre d'accompagnement par le DFC	S'assurer que le virement est autorisé	Signature de document erroné	Rapprochement avec les factures avant signatures	oui
Dépôt de la lettre et du bon de virement à la banque par le Trésorier	Autoriser le virement	Insuffisance de trésorerie Signature non conforme	Vérification du solde avant la transaction Vérification des signatures	Oui

Source : nous même

Tableau 33: annexe 23 risques liés au contrôle de caisse

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Vérification des encaisses	Faire le point de la caisse	Erreur de comptage collusion	Contrôle parallèle avec le caissier	Oui
Vérifications des opérations du brouillard	S'assurer de l'exhaustivité des opérations	Omissions de certaines opérations Erreur de pointage Erreur d'enregistrement	Rapprochement avec les justificatifs Contrôle parallèle	oui
Détermination du solde des bons de caisse	S'assurer de l'exhaustivité des bons de caisse	Omission de certains bons collusion	Contrôle parallèle	Oui
Rapprochement des différents soldes avec les espèces physiques	S'assurer que le solde théorique est égal au solde réel	Différence de caisse Collusion	Rapprochement avec toutes les pièces justificatives	Non
Rédaction du PV de contrôle de caisse	S'assurer que la caisse a été vérifiée	Erreur dans le PV PV fictif collusion		Non

Tableau 34: annexe 24 risques liés au suivi de trésorerie

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Retrait du relevé à la BCEAO	S'assurer du solde en banque	Ecart entre les soldes Omission de certaines opérations Omission du retrait du relevé	Rapprochement bancaire	Oui
Etat de rapprochement bancaire	S'assurer que les soldes sont les mêmes	Différences de soldes	Rapprochement des opérations effectuées	Oui
Mise à jour de la situation bancaire à partir du logiciel de suivi	Simuler le compte banque	Omission de certaines opérations Pannes informatiques	Rapprochement des factures et du relevé	Non

Source : nous même

Tableau 35 annexe 25 risques liés à l'ouverture de caisse

Tache	Objectifs	Risques Opérationnels	Dispositif de CI	Dispositif Maitrisé ?
Ouverture du grand coffre	S'assurer que le coffre n'a pas été manipulé	Perte de la clé du coffre Manipulation du coffre		Oui
Remise des fonds au caissier	Autoriser les opérations	Manipulations des espèces	Vérification parallèle	Oui

Source : nous même

Tableau 36: annexe 26 Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle et de la probabilité

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
1. Collusion	2	Insuffisante	3	Moyenne
2. Montant déclaré différent de celui à payer	3	Passable	2	Modéré
3. Erreur dans le remplissage du reçu	4	Acceptable	2	Modéré
4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer	3	Passable	2	Modéré
5. Non paiement à la caisse	5	Appropriée	2	Modéré
6. Omission du cachet	4	Acceptable	4	Forte
7. Non-conformité des factures	4	Acceptable	2	Modéré
8. Factures fictives	3	Passable	3	Moyenne
9. Non exhaustivité des factures	4	Acceptable	2	Modéré
10. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	3	Passable	3	Moyenne
11. Non disponibilité de liquidités	3	Passable	2	Modéré
12. Erreur d'enregistrement	5	Appropriée	2	Modéré
13. Double comptabilisation				
14. Non transmission des factures à la caisse	4	Acceptable	4	Forte
15. Oubli d'enregistrement	5	Appropriée	3	Moyenne
16. Oubli d'établissement du bon de caisse	4	Acceptable	1	Faible
17. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	2	Insuffisante	2	Modéré
18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC	4	Acceptable	3	Moyenne
19. Omission de signature	4	Acceptable	2	Modéré
20. Erreur d'enregistrement	4	Acceptable	3	Moyenne
21. Double enregistrement	4	Acceptable	5	Extrême
22. Non justification des factures	4	Acceptable	3	Moyenne
23. Oubli d'annuler l'ODC	4	Acceptable	5	Extrême
24. Annulation d'une ODC à la place d'une autre	4	Acceptable	2	Modéré
25. Mauvaise expression des besoins	3	Passable	4	Forte
26. Erreur dans la lettre de demande	4	Acceptable	2	Modéré
27. Rédaction tardive de la lettre	5	Appropriée	3	Moyenne
28. Différence entre montant du chèque et celui encaissé	4	Acceptable	3	Moyenne

29. détournement	4	Acceptable	4	Forte
30. Erreur dans les calculs	3	Passable	3	Moyenne
31. non-conformité du montant versé	3	Passable	3	Moyenne
32. Erreur d'imputation	3	Passable	2	Modéré
33. Solde erroné	3	Passable	2	Modéré
34. différence de caisse	4	Acceptable	2	Modéré
35. Erreur dans le projet d'ordre de transfert	4	Acceptable	2	Modéré
36. Retard dans les paiements	3	Passable	2	Modéré
37. Manipulation du chèque	4	Acceptable	3	Moyenne
38. Perte de chèque	3	Passable	2	Modéré
39. Bon non signés	5	Appropriée	1	Faible
40. Signatures non conformes	4	Acceptable	2	Modéré
41. Insuffisance de trésorerie	5	Appropriée	1	Faible
42. Omission de certains bons	2	Insuffisante	3	Moyenne
43. Différence de caisse	5	Approprié	2	Modéré
44. Erreur dans le PV	3	Passable	3	Moyenne
45. PV fictif	4	Acceptable	2	Modéré

Tableau 37:annexe 27 Evaluation de la probabilité de survenance des risques

Risques	Probabilité	cote
1. Collusion	Extrême	5
2. Montant déclaré différent de celui à payer	Moyenne	3
3. Erreur dans le remplissage du reçu	Moyenne	3
4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer	Moyenne	3
5. Non paiement à la caisse	Moyenne	3
6. Omission du cachet	Moyenne	3
7. Non-conformité des factures	Modéré	2
8. Factures fictives	Forte	5
9. Non exhaustivité des factures	Forte	3
10. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Moyenne	3
11. Non disponibilité de liquidités	Moyenne	3
12. Erreur d'enregistrement	Forte	4
13. Erreur d'enregistrement	Moyenne	3
14. Non transmission des factures à la caisse	Moyenne	3
15. Oubli d'enregistrement	Moyenne	3
16. Oubli d'établissement du bon de caisse	Moyenne	3
17. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Modéré	2
18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC	Moyenne	3
19. Omission de signature	Faible	1
20. Erreur d'enregistrement	Forte	4

21. Double enregistrement	Forte	4
22. Non justification des factures	Forte	4
23. Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Forte	4
24. Mauvaise expression	Moyenne	3
25. Erreur dans la lettre de demande	Moyenne	3
26. Rédaction tardive de la lettre	Moyenne	3
27. Différence entre montant du chèque et celui encaissé	Faible	1
28. détournement	Forte	4
29. détournement	Modéré	2
30. Erreur dans les calculs	Moyenne	3
31. Erreur de sommation	Moyenne	3
32. Erreur d'imputation	Moyenne	3
33. Solde erroné	Moyenne	3
34. différence de caisse	Moyenne	3
35. Erreur dans le projet d'ordre de transfert	Moyenne	3
36. Retard dans les paiements	Forte	4
37. Manipulation du chèque	Moyenne	3
38. Perte de chèque	Moyenne	3
39. Bon non signés	Modéré	2
40. Signatures non conformes	Modéré	2
41. Insuffisance de trésorerie	Moyenne	3
42. Omission de certains bons	Moyenne	3
43. Différence de caisse	Moyenne	3
44. Erreur dans le PV	Moyenne	3
45. PV fictif	Modéré	2

Source : nous même

Tableau 38 : annexe 28 Evaluation de l'impact des risques

Risques	Impact	Cote
1. Collusion	catastrophique	5
2. Montant déclaré différent de celui à payer	Modéré	3
3. Erreur dans le remplissage du reçu	Modéré	3
4. Non-conformité du montant déclaré avec celui à payer	Modéré	3
5. Non paiement à la caisse	Modéré	3
6. Omission du cachet	Majeur	4

7. Non-conformité des factures	Majeur	4
8. Factures fictives	Majeur	4
9. Non exhaustivité des factures	Majeur	4
10. Erreur dans l'élaboration de la DED et de l'OP	Mineur	2
11. Non disponibilité de liquidités	Majeur	4
12. Erreur d'enregistrement	Majeur	4
13. Double comptabilisation	Majeur	4
14. Non transmission des factures à la caisse	Majeur	4
15. Oubli d'enregistrement	Majeur	4
16. Oubli d'établissement du bon de caisse	Modéré	3
17. Non signature du bon de caisse par le bénéficiaire/caissier	Modéré	3
18. Erreur dans l'élaboration de l'ODC	Majeur	4
19. Omission de signature	Modéré	3
20. Double enregistrement	Majeur	4
21. Non justification des factures	Majeur	4
22. Oubli d'annuler l'ODC	Majeur	4
23. Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Majeur	4
24. Mauvaise expression des besoins	Majeur	4
25. Erreur dans la lettre de demande	Minime	2
26. Rédaction tardive de la lettre	Modéré	3
27. Différence entre montant du chèque et celui encaissé	Majeur	
28. détournement	Catastrophique	4
29. non-conformité du montant versé	Modéré	3
30. Erreur dans les calculs	Modéré	3
31. Erreur de sommation	Modéré	3
32. Erreur d'imputation	Modéré	3
33. Solde erroné	Majeur	4
34. différence de caisse	Majeur	4
35. Erreur dans le projet d'ordre de transfert	Minime	2
36. Retard dans les paiements	Majeur	4
37. Manipulation du chèque	Majeur	4
38. Perte de chèque	Majeur	4
39. Bon non signés	Minime	2
40. Signatures non conformes	Majeur	4
41. Insuffisance de trésorerie	Modéré	3
42. Omission de certains bons	Modéré	3
43. Différence de caisse	Majeur	4
44. Erreur dans le PV	Modéré	3
45. PV fictif	Catastrophique	5

Source : nous même

Tableau 39: annexe 31 Proposition de plan d'action

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délais	Responsables
Collusion	Informatiser le système d'émission de reçu et des factures Limiter les paiements en espèces Contrôles inopinés réguliers de la caisse	Logiciel adapté Manuel des procédures	Court terme	Direction Générale Service informatique
Factures fictives	Certifier et contrôler les factures avant enregistrement	Manuel de procédures	Court terme	Direction Générale Comptabilité caisse
Erreur d'enregistrement	Pointer les enregistrements par une tierce personne	Personnel compétent Manuel de procédure	Court terme	Comptabilité Caisse
Oubli d'enregistrement	Marquer les pièces enregistrer et les classer dans un dossier différent des pièces en instance	Manuel de procédure	Court terme	Caisse comptabilité
Non justification des factures	Instaurer un délai de justification des ODC	Manuel de procédures	Court terme	Direction Générale Direction Financière
Annulation d'une ODC à la place d'une autre	Vérification avant l'annulation	Manuel de procédures	Court terme	Caisse
Détournement	Informatiser le système d'émission de reçu et des factures	logiciel	Court terme	Direction Générale Service informatique
Retard dans les paiements	Règlementer les paiements	Manuel des procédures	Court terme	Direction Générale Direction financière
Non exhaustivité des factures	Rapprocher les factures aux ODC	Pointage régulier des opérations	Court terme	Caisse

	avant enregistrement			
Non disponibilité de liquidités	Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque	Manuel des procédures	Court terme	Direction Financière
Double comptabilisation	Signature numérique des pièces Vérifier les enregistrements	Logiciel	Court terme	Direction Générale Informatique
Non transmission des factures à la caisse	Traitement systématique des factures dès leur arrivée ou émission	Manuel des procédures Personnel adéquat	Court terme	Direction Générale
Erreur dans l'élaboration de l'ODC	Contrôle systématique de L'ODC	Manuel de procédures	Court terme	Direction Générale Caisse
Oubli d'annuler l'ODC	Annuler systématiquement les ODC régularisés	Manuel des procédures	Court terme	Caisse
Mauvaise expression	Prévoir une marge dans l'expression des besoins	Manuel des procédures	Court terme	Direction générale Direction Financière
Manipulation du chèque	Annulation du chèque et émission d'un nouveau chèque	Manuel des procédures	Court terme	Direction générale Direction Financière
Perte de chèque	Informar la banque Annulation du chèque égaré et émission d'un nouveau chèque	Manuel des procédures	Court terme	Direction générale Direction financière
Insuffisance de trésorerie	Prendre les dispositions nécessaires avant toute transaction avec la banque	Manuel des procédures	Court terme	Direction générale Direction financière
différence de caisse	Faire justifier l'écart dans un délai minimum	Manuel des procédures	Court terme	Direction générale Direction financière

Tableau 40: Annexe 32 Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

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

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

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

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée : Auditeur : Date :		folio		
	Rubrique : <i>Budgétisation</i>		exercice		
	Objectifs de contrôle : <i>C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.</i>				
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		X			

				exercice
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?			X	
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		X		
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?			X	
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?			X	

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

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

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

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
		Rubrique : <i>Encaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	N/A	Commentaires	Réf
1. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ?		X			
2. Le montant des titres de paiement remis en banque est-il régulièrement rapproché : - du total des chèques reçus ? - du total des règlements enregistrés au crédit des comptes clients ?		X			
3. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse standards et pré numérotées ? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ?		X X X			
4. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ?		X X X			
5. S'assure t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		X			
6. Les chèques et effets sans bénéficiaires sont-ils, à l'ouverture du courrier, complétés au nom de l'entreprise ?		X			

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

		folio
--	--	-------

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

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :			folio	
	Auditeur :				
	Date :			exercice	
Rubrique : <i>Décaissement</i>					
Objectifs de contrôle : A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?		X			

2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		X X			
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?		X			
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?			X		
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X X			

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

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité audité : Auditeur : Date :		folio	
		Rubrique : <i>Décaissement</i>		exercice	
Objectifs de contrôle : B. S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?		X			
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?		X			
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?		X			
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?		X			
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?		X			

6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X			
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?			X		

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

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

Tableau 41: annexe 33 Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Entité auditée :				
		Auditeur :				
		Date :				
		Rubrique :				
Fonctions						
	caisse	D.F. C	D.G.	comptable	S.D.FB	Trés
1. Tenue de la caisse encaissement	X					
2. Tenue de la caisse décaissement	X					
3. Détention de chèques reçus (encaissements)	X					
4. Autorisations d'avances aux salariés			X			
5. Détention des carnets de chèques						X
6. Préparation des chèques						X
7. Approbation des pièces justificatives		X	X	X	X	
8. Signature des chèques		X	X			
9. Envoi des chèques						X
10. Tenue du journal de trésorerie						X
11. Annulation des pièces justificatives		X		X		
12. Liste des chèques reçus au courrier	X					
13. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces (*)						X
14. Tenue des comptes clients				X	X	X
15. Tenue des comptes fournisseurs				X	X	X
16. Réception des relevés bancaires						X
17. Préparation des rapprochements de banque						X
18. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie					X	X
19. Accès à la comptabilité générale		X	X	X		
20. Ténue du journal des ventes						
21. Préparation des décomptes et factures clients		X				

Tableau 42: annexe 33 Résultat du test de conformité

Réf. fact/OP	Facture	BC	BL	Cachet	Enregistrement brouillard	Enr compt	Enr. Inf.	Note de dépenses	Num séquentiels	cachet payé
013133	O	O	N	O	O	O	N	N	O	O
7853/10	O	N	N	O	O	O	N	N	O	O
7856/10	O	N	N	O	O	O	N	N	O	O
40676	O	N	N	O	O	O	N	N	O	O
40727	O	N	N	O	O	O	N	O	O	O
40573	O	O	N	O	O	O	N	O	O	O
00551/2010	O	O	O	O	O	O	N	N	O	O
051/1010	O	O	O	O	O	O	N	N	O	O

O= oui N= Non N/A= Non appliqué

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages, articles, revues, rapports

1. AFTE, (2003), *la gestion de trésorerie des PME-PMI*, 1^{ière} édition, AFTE, 82p.
2. BAPTS Pierre Alexandre et BERGERET Florence, (2002), *Pour un management des risques orientés vers la protection et la création de la valeur*, Revue Française de l'audit interne, N° 161 : 10-12.
3. BARRY Mamadou, (1995), *Audit interne: procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé*, 1^{ère} édition, 166p.
4. BENAÏEM Jean- Jacques, (2005), *Analyse financière et gestion de la trésorerie*, 1^{ière} édition, FontainePicard, 339p.
5. BILODEAU Yves, (2001), *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires*, revue française d'audit interne, N° 175 :11-13.
6. BOUCHET Michel-Henry, (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson Education, Paris, 248p.
7. BRESSAC, (2000), *Audit interne et risk management*, Revue Française de l'Audit Interne, N°150, P 10-11.
8. CAOUDAL Christian (2007), *Le benchmarking approches et limites*, Edition d'organisation 23p.
9. COOPERS et LYBRAND, (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Organisation, Paris, 378p.
10. COUREGE Barthélémy et Bernard, (2004), *Gestion des risques: méthode d'optimisation globale*, 2e édition, Organisation, Paris, 471p.
11. CROUZILLE Carl, (2009), *Infectiologie et hygiène: gestion des risques et soin*, MASSON, Paris, 173p.
12. DELACOUR Guy, (2002), *Processus 6: gestion de la trésorerie et du financement*, Nathan technique, Paris, 200p.
13. DESROCHES Alain, (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286p.
14. FREDERIC, Bernard et SALVIAC Eric(2008), *Fonction achat: contrôle interne et gestion des risques*, Maxima, Paris, 298p.

15. GAUGAIN Marc, (2004), *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261p
16. IFACI (2004), *La pratique du contrôle interne*, édition d'organisation, Paris, 384p.
17. IFACI (2004), *Le contrôle interne au service de la sécurité financière*, Revue N° 169.
18. IFACI (2005), *Cartographie des risques, immobilier locatif*, édition d'organisation, Paris, 161p.
19. JIMENEZ Christian, (2008), *Risques opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Editions, 273p.
20. JOHN Hull et GODLEWSKI Christophe, (2007), *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson Education, Paris, 464p.
21. KEISER Anne-Marie, (2002), *Gestion financière*, 6ième édition, ESKA, Paris, 614p
22. KEYSLEY Bloodworth, (2004), *The Risk Assessment Landscape Map*, C-Level enterprise, 53p.
23. KNEIPE Philippe, (1997), *Trésorerie et finance d'entreprise*, De Boeck Université, Bruxelles, 361p.
24. LEMANT Olivier, (1995), *La conduite d'une mission d'audit*, 2ième édition, DUNOD Paris, 279p.
25. MADERS, Henri Pierre (2005), *Contrôle interne des risques*, Organisation, Paris, 243p
26. MARESCHALL Gilbert de, (2003), *La cartographie des risques*, éd AFNOR, Paris, 235p.
27. MEYLON, Gérard (2007), *Gestion financière*, 4e éd édition Bréal, 287p.
28. PLAUCHU Vincent, (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*, édition HARMATTAN, Paris, 298p.
29. POULIOT Daniel et BILODEAU Yves, (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer: l'approche matricielle des pertes*, revue française de l'audit interne, N° 161 p36-P7
30. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2007), *Le management des risques*, 3ième tirage, édition d'organisation, Paris, 338p.
31. RENARD Jacques, (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6ième édition, édition d'organisation, Paris, 479p.
32. SCHICK Pierre et LEMANT Olivier (2002), *Guide de self audit*, Edition d'organisation, Paris, 217p.

WEBOGRAPHIE

1. AMRAE, (2007), la gestion des risques des grandes entreprises,
<http://www.amarae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandeentreprises.html>.
2. AMRAE, (2004), cartographie des risques : convaincre et faire participer sa direction générale à cet exercice de management,
<http://amrae.asso.fr/lesrencotres/nice-2004/actes/a4bapst.pdf>.
3. AON, (2002), cartographie et contrôle des risques,
www.aon.fr/entre-audit/conseil/cartographie.jsp.
4. BELLUZ Diana, (2002), Gestion moderne de risques,
www.camagazine.com/l/index.cfm/ci-id.
5. British Standard Organization, (2009), Risk management,
<http://www.standardsuk.com/>.
6. CAPAF, (2003), gestion des risques opérationnels,
www.capaf.org.
7. CCHST (2009), prévention des risques,
www.cchst.ca http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/risk_assessment.html
8. COLATRELLA Thierry (2003), Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière,
www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/precolat.rtf.
9. Heiderich, (2007) dossier sur le risk management,
www.effisoft.com.
10. Kesley, Beswick Jane, Bloodworth (2006) The Housing Corporation
www.housingcorp.gov.uk.
11. Pêches et Océans Canada (2005), Profil de risques de l'organisation
http://www.dfo-mpo.gc/ae-ve/irm/profil_2006-fra.html.