



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Comptabilité

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de gestion

14^{ème} Promotion

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

*Exploration d'une démarche de cartographie des
risques opérationnels de trésorerie à la Générale
des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural
(GEAUR)*



Présenté et soutenu par :

Alou SAMAKE

Sous la direction de :

M. N'Gary SOW
Chargé de cours au CESAG
et M. Jean Baptiste DIENE
Auditeur interne aux ICS

Janvier 2004

M0179AUDIT04



2

DEDICACE

Je dédie ce présent mémoire :

A DIEU, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux

Ensuite :

A ma grand-mère Assitan DOUMBIA

A mes parents Tiémaba et Djeneba Dembélé

A mes frères et sœurs : Ouassa, Mohamed, Sidi, Mariame et Rokiatou

Pour votre soutien inestimable pendant toutes mes années de formation.

REMERCIEMENTS

Nous exprimons une réelle gratitude à tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont œuvré à la réalisation de ce mémoire.

A Monsieur N'Gary SOW, pour son encadrement tout au long de la rédaction de ce mémoire et aussi pour ses enseignements au cours notre formation, nos sincères remerciements.

A Monsieur Moussa YAZI, le responsable du programme Audit et Contrôle de Gestion et directeur adjoint de l'institut supérieur de comptabilité, pour les efforts inestimables déployés pour nous au cours de notre formation au CESAG et à qui nous restons redevables des enseignements et des conseils reçus.

A Monsieur Jean Batiste DIENE pour son apport combien précieux dans la rédaction de ce rapport, toute notre gratitude.

A Monsieur Amadou SAMB, directeur du cabinet d'audit FUDICIA, pour nous avoir accepté en stage au sein de son cabinet et pour ses nombreuses marques de respect et d'encouragement.

A Madame Ouleymatou BARRY, pour ses soutiens inestimables.

A tout le personnel du cabinet FUDICIA en passant par le groupe Auditeurs Associés, pour leur amabilité, notre sincère reconnaissance.

A tout le personnel de la société GEUR pour les informations utiles qui ont servi à la rédaction de ce mémoire.

A tout le corps professoral du CESAG, nous leur disons merci pour les enseignements et les multiples services dont nous avons bénéficiés durant notre formation.

A nos camarades de la 14^{ème} promotion d'Audit et Contrôle de Gestion pour les meilleurs moments passés ensemble et les nombreux encouragements.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ABC	: <i>Activity Based Costing</i>
ABM	: <i>Activity Based Management</i>
AMRAE	: Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
ASECNA	: Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
B.C.	: Bon de Commande
BICIS	: Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Sénégal
B.L.	: Bon de livraison
B.P.C.	: Bon de Pré-Commande
BFR	: Besoin en Fonds de Roulement
BO Broker	: <i>Back Office Broker</i>
BST	: Banque Sénégalaise Tunisienne
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
CDE	: Centre pour le Développement des Entreprises
CMI	: Convention de Mesure d'Impact
CMP	: Convention de Mesure de Probabilité
COCO	: <i>Criteria on Control Committee</i>
COSO	: <i>Committee of Sponsoring Organizations</i>
D.G.	: Directeur Général
D.T.	: Direction Technique
FCFA	: Francs pour la Communauté Financière Africaine
FP	: Fonds Propres
FR	: Fonds de Roulement
G.T.	: Gestion des Travaux
GEAUR	: Générale des Eaux et Assainissement Urbain et Rural
IFACI	: Institut Français de l'Audit Interne
IIA	: <i>Institute of Internal Auditors</i>
IPRES	: Institut de Prévoyance Sociale
IT	: Industriel et Technologique
NB	: <i>Nota Bene</i>
ONAS	: Office National de l'Assainissement du Sénégal

ONG	: Organisation Non Gouvernementale
P.C.	: Pièce de Caisse
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
QCI	: Questionnaire de Contrôle Interne
S.A.	: Service Administratif
S.D.G.	: Secrétariat de la Direction Générale
S.E.T.	: Service Etudes Techniques
S.F.C.	: Service Financier et Comptable
SAED	: Société Nationale des Eaux du Sénégal
SARL	: Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SONACOS	: Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal
SONES	: Société Nationale des Eaux du Sénégal
TFfa	: Tableau des Forces et faiblesses apparentes
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux :

Tableau N°1 : Les différentes catégories de risques	18
Tableau N°2 : Tableau des Forces et faiblesses apparentes (l'Ffa)	24
Tableau N°3 : Exemple de tableau d'identification des risques	25
Tableau N°4 : Exemple de recensement des risques d'une activité	26
Tableau N°5 : Notation des critères d'identification des risques	27
Tableau N°6 : Exemple de classement des processus ou activités /du risque	28
Tableau N°7 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques	29
Tableau N°8 : Risques généraux de budgétisation et leurs conséquences	30
Tableau N°9 : Risques généraux d'encaissement et leurs conséquences	31
Tableau N°10 : Risques généraux de décaissement et leurs conséquences	32
Tableau N°11 : Exemple de cartographie des risques opérationnels	46
Tableau N°12 : Exemple de Convention de Mesure d'Impact	48
Tableau N°13 : Exemple de Convention de Mesure de Probabilité	49
Tableau N°14 : Les dimensions, indicateurs et mesures des variables	55
Tableau N°15 : Les procédures de recouvrement des décomptes et factures clients	74
Tableau N°16 : Résultats du test de conformité des procédures de recouvrement	75
Tableau N°17 : Procédures de règlement des factures fournisseurs	77
Tableau N°18 : Résultats du test de conformité des procédures de règlement	79
Tableau N°19 : Procédures de paie	80
Tableau N°20 : Analyse du processus de budgétisation	84
Tableau N°21 : Analyse du processus de recouvrement	85
Tableau N°22 : Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs	86
Tableau N°23 : Analyse du processus de paie	89
Tableau N°24 : Connexité des processus/ objectifs opérationnels de trésorerie	92
Tableau N°25 : Echelle d'appréciation du contrôle interne	95
Tableau N°26 : Mesure de l'exposition des processus	96
Tableau N°27 : Cartographie des risques : Priorités résultantes	103
Tableau N°28 : Présentation de la cartographie des risques	105

TABLEAUX ET FIGURES

(Suite)

Figures

Figure N°1 : Typologie générale des risques	19
Figure N°2 : Position centrale du risque opérationnel	20
Figure N°3 : La chaîne de valeur de la gestion des titres	45
Figure N°4 : Représentation graphique du poids inhérent du risque	50
Figure N°5 : Représentation graphique du poids résiduel du risque	50
Figure N°6 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques	53
Figures N°7 : L'organigramme de GEAUR	65

SOMMAIRE

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sigles et Abréviations	iii
Tableaux et Figures	v
Avant-propos	x
INTRODUCTION GENERALE	1
Première partie : Aspects théoriques de l'évaluation et du contrôle des risques opérationnels de trésorerie.	9
Chapitre 1 : Les opérations et les risques opérationnels de trésorerie	11
Section 1 : Généralités sur les opérations de trésorerie	11
1. Définition de la trésorerie	11
2. Description des opérations du cycle de la trésorerie	13
3. Les procédures opérationnelles de trésorerie	14
Section 2 : Généralité sur les risques opérationnels de trésorerie	17
1. Aperçu sur la notion de risque	17
2. Le risque opérationnel de trésorerie	20
3. Typologie des risques opérationnels de trésorerie	21
Section 3 : L'évaluation et le contrôle des risques opérationnels de trésorerie :	22
1. L'identification des risques opérationnels de trésorerie	23
2. L'analyse des risques	26
3. Les risques opérationnels de trésorerie et leurs conséquences	30
Chapitre 2 : Cartographie des risques et démarche de recherche	34
Section 1 : Généralité sur la notion de cartographie des risques	34
1. Définition de la cartographie des risques et les facteurs de succès	34
2. Les facteurs clés de succès	36
3. Les raisons d'établir une cartographie des risques	38
Section 2 : Méthodologie de cartographie des risques	43
1. Exemple de cartographie du risque opérationnel selon Marc Choquet et Christine Latit	44
2. Exemple de cartographie des risques d'une plate-forme conçue par l'IFACI	47

Section 3 : Démarche de recherche	51
1. La construction d'un modèle théorique d'analyse	52
2. Les hypothèses de recherche	56
3. Les méthodes et les outils de collecte de données	57
Deuxième partie : Etablissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR	61
Chapitre 1 : Présentation de la GEAUR et description de ses procédures opérationnelles de trésorerie.	63
Section 1 : Présentation générale	63
1. Historique et évolution	63
2. Organisation	64
Section 2 : Les opérations de trésorerie à la GEAUR	68
1. Les objectifs	68
2. L'organisation	70
Section 3 : Description des procédures opérationnelles de trésorerie à la GEAUR	71
1. Les procédures de budgétisation	72
2. Les procédures de recouvrement des décomptes clients	73
3. Les procédures de décaissement	76
Chapitre 2 : La cartographie des risques opérationnels de trésorerie à GEAUR	82
Section 1 : Identification des risques	82
1. Analyse du processus de budgétisation	84
2. Analyse du processus de recouvrement des décomptes clients	85
3. Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs	86
4. Analyse du processus de paie	88
Section 2 : La connexion et l'exposition des processus	90
1. La connexion des processus	90
2. L'exposition des processus	94
Section 3 : Etablissement et présentation de la cartographie	101
1. Etablissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie	102
2. Présentation de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie	103
3. Recommandations basées sur les résultats de la cartographie.	106
Conclusion Générale	112
Annexes	1
Bibliographie	XXII

Avant-propos

La gestion du risque apparaît de plus en plus incontournable pour les organisations qui souhaitent se prémunir contre ces « événements rares mais générateurs d'énormes pertes ». En évitant la réalisation de ces risques ou en minimisant les conséquences, elle contribue à la performance de l'entreprise en créant de la valeur. Ces risques doivent au préalable être identifiés puis analysés afin de déterminer leur importance et leur impact sur les fonctions, activités ou processus de l'organisation.

*Le présent mémoire, limité au risque opérationnel de trésorerie, s'inscrit dans cette perspective en proposant l'établissement d'une **cartographie des risques opérationnels de trésorerie**. Il permet d'avoir une vision globale de ces risques et de leur importance par rapport aux objectifs opérationnels de trésorerie. En conséquence, il favorisera la formulation de mesures de contrôle adéquates et rationnelles. Il s'agit cependant d'une recherche exploratoire appliquée à une entreprise de BTP pour qui cette fonction est également fondamentale.*

A travers cette étude nous souhaitons ouvrir la voie pour l'établissement d'une cartographie des risques à l'échelle de l'entreprise. Elle constituera un support au processus de maîtrise des risques, mais également un outil de travail pour les auditeurs internes et externes.

INTRODUCTION GENERALE

I. Contexte :

Les entreprises industrielles s'inscrivent de plus en plus dans une démarche de performance face aux nouvelles situations économiques. En effet, la suppression des frontières économiques et les changements fréquents des conditions d'exploitation, leur imposent une gestion efficace et une utilisation optimale des ressources à tous les niveaux. La démarche implique l'atteinte des objectifs avec des moyens limités et à de faibles coûts.

Cependant, la performance peut être affectée par un certain nombre de risques liés à des facteurs externes ou internes à l'entreprise. Il s'agit des facteurs externes comme l'évolution du cours des marchés, l'instauration d'une nouvelle réglementation, la venue d'un nouveau concurrent ou une catastrophe naturelle. Les facteurs internes peuvent concerner la défaillance du système d'information, le manque de qualification du personnel ou tout simplement l'inefficacité dans l'exécution d'opérations de gestion. La réalisation de ces risques peut empêcher l'atteinte des objectifs et agir ainsi sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, la plupart des décisions prises dans l'entreprise aboutissent à des opérations de trésorerie, qu'il s'agisse d'investissement, de prêt ou d'emprunt, d'achat ou de vente, de paiement de salaires etc. Par cette position de « carrefour des opérations », et des possibilités de détournement et de fraude, la trésorerie recèle d'énormes risques qu'il convient d'évaluer et de contrôler. La loi 96-13 de l'UEMOA¹ relative aux instruments de paiement s'inscrit dans ce cadre et contribue à la maîtrise des risques de trésorerie, notamment les risques opérationnels.

Le secteur industriel, en l'occurrence celui du BTP est particulièrement exposé à ce type de risque en raison du nombre important des intervenants dans le cycle d'exploitation : fournisseurs de matières, de matériels et de fournitures, Etat, sous-traitants, intermédiaires, ouvriers etc. De ce fait les risques opérationnels de trésorerie apparaissent importants et peuvent menacer la pérennité de l'organisation.

La GEAUR, en tant qu'entreprise de BTP n'échappe pas à cette situation. Cela d'autant plus que certains facteurs spécifiques à la société concourent à l'exposer davantage à la réalisation

¹ Source : Journal officiel du Sénégal n°5708 du 28 septembre 1996

des risques. Il s'agit en l'occurrence du type de structure organisationnelle et du style de management qui régissent la société. En effet, la GEAUR est dotée d'un organigramme fonctionnel qui présente les différentes directions de la société, le tout coiffé par une direction générale. Cette organisation est basée sur le principe de l'unité de commandement autour du gérant¹ (Directeur général) qui est l'associé majoritaire à plus de 90%. Par ailleurs, l'environnement de contrôle est marqué par une absence manifeste de culture du risque et de contrôle interne et il n'existe actuellement² aucun service de contrôle des activités (audit interne, inspection générale...). En conséquence, la société connaît un certain laisser-aller dans le respect des procédures, de la séparation des tâches et de la définition des responsabilités.

Les facteurs soulignés ci-dessus, mais aussi l'urgence de certaines opérations et des pratiques de gestion participent fortement à accroître le risque opérationnel à la GEAUR, en particulier celui lié aux opérations de trésorerie. Par contre, la maîtrise de ces risques peut contribuer à créer de la valeur ajoutée et ainsi favoriser la performance.

II. Problématique :

Les travaux d'installation hydraulique, d'assainissement et de curage de caniveaux effectués par la GEAUR exigent de nombreuses opérations de trésorerie. En effet, les règlements clients sont très souvent effectués par tranches suivant l'état d'avancement des travaux et la société est confrontée quotidiennement à des dépenses dans le matériel, le carburant, l'entretien, la réparation, le paiement des journaliers, etc. Par conséquent, des risques apparaissent du fait des nombreux mouvements de trésorerie. Ils peuvent entraîner des pertes importantes, des coûts supplémentaires, voire la cessation des paiements et remettre ainsi en cause la survie de l'entreprise. Cependant, les risques liés aux événements externes sont, d'une manière générale imprévisibles et difficilement contrôlables. Par contre, les risques opérationnels de trésorerie d'origine interne peuvent être contrôlés et les pertes limitées. Il s'agit par exemple :

- des risques de doubles paiements dus à des enregistrements d'opérations non autorisées ;

¹ tel que désigné par l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique dans le cas des SARL.

² Il existait cependant en 2002, un service de contrôle de gestion qui était chargé de l'élaboration et du suivi des budgets et de toutes les activités de contrôle.

- des risques d'omission dans l'enregistrement des recettes à cause de procédures de contrôle insuffisantes ;
- ou des risques de fraude dus au contournement d'une procédure de contrôle.

Ces risques proviennent de la défaillance de procédures, de systèmes de contrôle ou des acteurs internes à l'organisation et conduisent à des pertes financières. Ils sont récurrents et évoluent avec l'activité de l'entreprise. Des mesures de contrôle adéquates peuvent contribuer à leur maîtrise. Toutefois, pour être efficace, ces mesures doivent reposer essentiellement sur les risques les plus significatifs. Il se pose ainsi un problème d'exhaustivité et d'importance relative des risques identifiés par rapport aux opérations de trésorerie. Les raisons résident dans la nature même des risques et dans la démarche adoptée au regard de l'activité considérée.

D'une part, en raison du caractère récurrent et évolutif des risques, il serait difficile d'avoir l'assurance que les risques identifiés constituent les seuls ayant des impacts sur la trésorerie de la société. D'autre part, lorsque la démarche ne tient pas compte des spécificités et des objectifs des opérations de trésorerie, les risques identifiés ne pourront être significatifs par rapport à celles-ci. En conséquence, le processus de maîtrise des risques ne pourra atteindre les objectifs souhaités car il serait basé :

- sur des résultats erronés par rapport à l'appréciation des risques ;
- sur une mauvaise orientation du programme d'audit ;
- sur des mesures de contrôle inadaptées ou mal définies.

Afin de cerner un nombre important de risques significatifs à partir desquels seront définies les mesures de contrôle adéquates, les solutions suivantes pourront être envisagées :

- Effectuer un audit basé sur une approche par les risques.
- Procéder à une analyse approfondie des processus pour déterminer les risques qui apparaissent lorsqu'une activité ou tâche est défaillante ou inexistante.
- Procéder à des benchmarking sur des organisations dont le processus de maîtrise des risques est suffisamment avancé.
- Etablir une cartographie permettant d'avoir une vision globale des risques, de leur importance et de leur probabilité de survenance.

A cause de la spécificité des risques par rapport à chaque organisation, fonction ou activité, mais aussi du fait que le risque opérationnel de trésorerie est principalement lié aux procédures, processus ou actions humaines, la présente étude sera consacrée à la combinaison des deux solutions suivantes :

- d'une part, une analyse approfondie des processus¹ afin d'identifier les risques liés aux opérations de trésorerie et
- d'autre part, une cartographie des risques identifiés permettant d'estimer leur importance et leur probabilité de réalisation.

L'identification et l'analyse des risques étant en soit des préalables à la cartographie, cette dernière devient de ce fait l'élément principal de notre étude. Nous formulons ainsi une question générale de recherche à savoir : Quelle démarche adopter pour établir une cartographie des risques opérationnels de trésorerie compte tenu de la spécificité de ces derniers ?

Elle conduit aux questions suivantes :

- quelle méthodologie adopter lors de l'analyse des processus afin de pouvoir identifier un nombre important de risques ?
- quelles mesures appropriées adoptées pour l'évaluation des risques ?
- quelles sont les mesures de contrôle appropriées à définir au regard des risques identifiés et évalués ?
- enfin, comment la cartographie peut elle servir de support efficace au plan de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie ?

Le choix du thème « Evaluation et Contrôle des risques opérationnels de trésorerie : exploration d'une démarche de cartographie à la GEAUR » est motivé par la recherche de réponses à ces questions.

¹ Précisons qu'un processus est un ensemble d'opérations ou d'activités réalisées par des acteurs avec des moyens et selon des références en vue d'une finalité. (BINTZ & Al, 2001 : 5). Par contre, une procédure est une description formalisée des opérations, activités ou tâches à effectuer pour réaliser un processus.

Les objectifs de l'étude

L'objectif principal visé par cette étude est l'exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie.

Il conduit aux objectifs spécifiques suivants :

- ✓ effectuer une analyse approfondie des processus opérationnels de trésorerie afin de déceler les risques susceptibles de les affecter ;
- ✓ procéder à une évaluation des risques identifiés afin de déterminer leur importance (impact et probabilité de survenance) ;
- ✓ déterminer l'exposition des processus aux risques identifiés compte tenu du système de contrôle interne de la société ;
- ✓ effectuer une représentation de la cartographie à partir de l'évaluation des risques et de l'exposition des processus ;
- ✓ définir des mesures de contrôle appropriées sur la base de la cartographie.

Justification du sujet.

La diversité et l'importance du nombre d'intervenants dans le cycle d'exploitation de la GEAUR accroissent les risques opérationnels notamment de trésorerie. Ceux-ci peuvent entraver l'atteinte des objectifs. Leur identification et par suite leur analyse constitueront une première étape vers la maîtrise. Cette dernière se base nécessairement sur un plan annuel qui précise ses activités et ses outils. Il convient alors qu'au-delà d'une simple identification et analyse, qu'il soit effectué une véritable cartographie des risques. Elle constituera un support efficace à la maîtrise des risques dans la mesure où elle permettra d'avoir une vision globale de ceux-ci, de leur importance et de leur probabilité de survenance.

Intérêts de l'étude.

Suite à la réalisation de certains risques opérationnels inhérents à son activité, la GEAUR a défini des mesures préventives à travers des campagnes de sensibilisations ou des transferts par le biais de l'assurance et la sécurité sociale. La connaissance de ces risques, en

l'occurrence les risques opérationnels de trésorerie (difficilement transférables) permettra de définir des mesures de contrôle efficaces et économiques. Aussi cette étude devrait avoir un intérêt certain pour la société. Elle lui permettra surtout d'avoir la mesure des risques qui menacent l'atteinte des objectifs liés aux opérations de trésorerie et par extension à l'objectif global de la société.

L'exploitation de ce travail de recherche permettra au lecteur de renforcer ses connaissances sur les techniques d'audit suivant l'approche par les risques. Il se familiarisera notamment avec les notions de risque, de procédure, de poids inhérent ou résiduel des risques, de cartographie, etc.

Cette étude nous permettra personnellement de concrétiser notre formation au CESAG et d'approfondir nos connaissances théoriques sur l'audit de la trésorerie, l'établissement d'une cartographie des risques et d'une manière générale sur la gestion des risques.

Délimitation de l'étude.

A cause du caractère imprévisible des risques opérationnels d'origine externe, cette étude sera limitée strictement aux risques d'origine interne, plus précisément les risques liés aux processus concernés par la procédure de trésorerie. Nous nous intéresserons particulièrement :

- aux processus de budgétisation ;
- aux processus d'encaissement à travers les recouvrements des décomptes et factures clients ;
- aux processus de décaissement à travers le règlement des factures fournisseurs et décomptes sous traitants et le paiement des salaires.

Articulation du sujet :

Ce sujet comportera deux parties essentielles.

La première partie, composée de trois chapitres est structurée comme suit : le premier chapitre présentera les aspects théoriques de l'évaluation et contrôle des risques opérationnels de trésorerie. Le second sera consacré à la notion de cartographie et au contrôle interne des

procédures opérationnelles de trésorerie. Enfin, il sera présenté deux exemples de démarche de cartographie des risques dans le troisième chapitre qui permettront de définir à la fin de ce chapitre une démarche de recherche à travers un modèle théorique.

La deuxième partie de notre étude sera consacrée aux aspects pratiques de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR. Il y aura dans les deux chapitres respectifs, une présentation de la GEAUR et une description des procédures opérationnelles de trésorerie, puis l'établissement de la cartographie proprement dite à travers l'application du modèle théorique d'analyse.

Première partie :

Aspects théoriques de l'évaluation et du contrôle
des risques opérationnels de trésorerie.

Introduction :

Face à un environnement concurrentiel difficile, la rationalisation des ressources devient un impératif pour les organisations. Celles-ci se munissent d'outils de gestion adéquats qui favoriseraient l'atteinte des objectifs avec le minimum de moyens possibles. Il s'agit en somme de maîtriser les coûts liés à des facteurs internes (personnel, processus, procédures...) et externes tels que l'environnement concurrentiel, le taux de change, la réglementation fiscale etc. Cette démarche de maîtrise des coûts doit intégrer nécessairement la gestion des risques. En effet, ceux-ci peuvent entraîner des coûts supplémentaires et agir sur la performance. Leur gestion devrait se faire à travers un plan annuel qui permet de définir les mesures et les moyens nécessaires.

Par ailleurs, le risque opérationnel constitue un type spécifique de risque qui intéresse particulièrement les entreprises de BTP, surtout celui lié aux opérations de trésorerie. Le processus de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie est axé essentiellement sur la qualité des procédures. Lorsque celles-ci sont insuffisantes ou mal définies, les opérations ne pourront atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Les risques liés à l'inefficacité des opérations de trésorerie exposent ainsi la société à des contre-performances. Il peut s'agir par exemple des retards dans le règlement d'une dépense urgente entraînant la non réalisation d'une activité. Il est indispensable pour les entreprises de BTP de mettre en place des dispositifs pour diminuer, voire éliminer la réalisation de tels événements.

Les dispositifs de contrôle interne visent précisément à circonscrire ces risques propres aux opérations de trésorerie. L'efficacité des dispositifs passe par la connaissance des risques à travers leur identification et leur évaluation. Pour reprendre Jacques RENARD (2002 :133), en effet, comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas – ou mal – les risques auxquels il convient de faire échec ?

Ainsi cette première partie inspirée essentiellement de la revue de littérature, sera consacrée aux opérations et risques opérationnels du cycle de la trésorerie et à expliquer autant que possible, la notion de cartographie à travers l'identification, la mesure de l'impact et de la probabilité de survenance des risques. A l'issue de cette partie nous tenterons de définir une méthodologie de cartographie du risque opérationnel de trésorerie qui sera appliquée à la GEUR.

Chapitre 1 : Les opérations et les risques opérationnels de trésorerie

Le cycle d'exploitation des entreprises se déroule par une succession du processus achat-production-vente. Les différentes étapes conduisent à des opérations de trésorerie à travers d'une part le paiement du personnel, des fournisseurs et des prêteurs et d'autre part les règlements des clients. Ces opérations peuvent entraîner des pertes énormes par la réalisation de certains risques en particulier le risque opérationnel. Les pertes sont relatives à plusieurs facteurs parmi lesquels nous pouvons retenir les litiges, les retards dans l'exécution de certaines opérations, les erreurs d'imputation etc. Cependant, il est illusoire de vouloir décrire les risques inhérents à la trésorerie sans comprendre au préalable les opérations qui sous-tendent la fonction.

Section 1 : Aperçu sur les opérations de trésorerie

Ces opérations sont fondamentales pour l'entreprise car elles permettent le dénouement des activités essentielles de fonctionnement que sont la vente, l'achat, le règlement des salaires...et garantissent en conséquence sa continuité.

1. Définition de la trésorerie

La trésorerie peut se définir comme la différence ou le rapport entre les valeurs disponibles et réalisables d'une part et les dettes à court terme d'autre part. La différence établit un solde de trésorerie (trésorerie nette) tandis que le rapport permet de définir un coefficient ou un ratio de trésorerie.

Cependant, cette définition serait abstraite et ne permettrait pas de résoudre les problèmes pratiques de la trésorerie d'une entreprise. Il peut être retenu ainsi une seconde définition :

« la trésorerie nette d'une entreprise à une date déterminée est la différence (à cette date) entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. » (MEUNIER & al. 1984 : 7).

Cette définition fait référence au besoin en fonds de roulement (BFR) et au fonds de roulement (FR). « Le BFR est le besoin de financement qu'entraîne essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/production/ventes » (ROUSSELOT & al. 1999 : 16). Le FR constitue les ressources ou capitaux permanents (fonds propres et dettes à terme). Elle conduit à la relation fondamentale de la trésorerie nette qui peut s'écrire ainsi :

$$\text{Trésorerie Nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

Dans la gestion quotidienne des problèmes de trésorerie, notamment lorsque les entreprises doivent régler les dettes à court terme au fur et à mesure de leur exigibilité, l'intérêt est porté surtout sur les notions de recettes et de dépenses. Les dépenses générées par l'activité courante sont couvertes normalement par les recettes de cette même activité à travers le cycle achats/production/ventes. Ces dépenses et recettes se traduisent en terme de flux (mouvements) par des encaissements et des décaissements.

Dans cette optique, nous pouvons retenir la définition suivante :

La trésorerie représente l'ensemble des liquidités résultant de la différence entre les flux entrants et sortants (à un instant précis), que l'entreprise peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements.

Par ailleurs, à travers les encaissements et les décaissements, le cycle de la trésorerie est sans cesse renouvelé en fonction du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Toutefois, dans les entreprises de bâtiments et travaux publics, le cycle d'exploitation ne se renouvelle pas de manière continue, mais au gré des marchés et de leur état d'avancement. Ainsi, la trésorerie doit s'analyser en fonction de chaque marché, au regard des crédits octroyés et des besoins spécifiques à son exécution.

Dans tous les cas, la trésorerie joue un rôle de « dénouement » des autres cycles d'activité. Cela se comprend davantage à travers les opérations du cycle de la trésorerie.

2. Les opérations de la fonction trésorerie

Il s'agit des opérations suivantes :

- « encaissement en espèces par chèques et virements bancaires ou postaux,
- paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux,
- produits et frais financiers attachés à ces opérations. » (BARRY, 1995 : 121)

Des opérations financières tels que les emprunts, les subventions, les opérations sur titres etc. influent également sur la trésorerie des entreprises. Elles se traduisent par des encaissements à leur obtention et des décaissements au remboursement du principal et des intérêts.

2.1 Les encaissements :

Ils concernent toutes les opérations occasionnant des rentrées d'argent principalement les recettes des ventes, les intérêts créditeurs. Les différents types de flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques sur caisse, de chèques sur place, de chèques hors place, d'effets à l'encaissement et de virements.

2.2 Les décaissements (paiements) :

Ils regroupent tous les règlements effectués par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services y compris les opérations d'emprunt. Les différents types de flux identifiables à ce niveau sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virements, les prélèvements et débits de chèques.

Ces flux, qu'il s'agisse d'encaissement ou de décaissement sont liés à la fois à des opérations ordinaires et à des opérations hors activités ordinaires. Les activités ordinaires sont relatives aux activités principales de l'entreprise tels que l'achat de matières, la production, la vente; et les opérations hors activités ordinaires concernent celles qui ne sont pas directement liées à l'exploitation de l'entreprise tels que les emprunts à LMT, les cessions d'actifs, les apports en capital etc.

L'objectif recherché dans la gestion de la trésorerie revient à ajuster quotidiennement les encaissements et les décaissements afin d'éviter des impasses de trésorerie. Cet objectif peut être compromis par la défaillance des procédures opérationnelles mises place.

3. Les procédures opérationnelles de trésorerie :

Selon HENRY & al. (2001 : 16), « une procédure est :

- un enchaînement de tâches élémentaires standardisées,
- déclanchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque,
- limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu. »

Du point de vue des risques, les procédures constituent l'ensemble des dispositifs mis en place afin de « permettre à l'organisation de prendre conscience des dysfonctionnements potentiels ou bien des malversations telle que par exemple, la cavalerie¹. » (GRAND & al. 1999 : 64). Elles constituent ainsi un système de prévention contre les risques d'erreur, de gaspillage, de vol etc.

Les procédures sont établies en fonction de l'activité de la société et surtout des risques réels ou potentiels liés à cette activité. Elles doivent évoluer (mises à jour) constamment pour suivre l'évolution de l'environnement interne et externe et des risques qu'il génère.

Les procédures opérationnelles de trésorerie sont constituées pour l'essentiel des procédures de budgétisation, d'encaissement et de décaissement.

3.1 Les procédures de budgétisation :

Le budget peut être défini comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèse d'exploitation (YAZI, 2003 : 236). Le budget de trésorerie constitue ainsi la traduction chiffrée de l'ensemble des prévisions de recettes (encaissements) et de dépenses

¹ « La cavalerie est une procédure où un trésorier transfère par exemple 100 000 F depuis le compte A (appartenant à la société) vers un compte personnel puis il comble le trou du compte A par un virement de 100 000 F à partir d'un autre compte (B) de la société, puis comble le trou sur ce deuxième compte (B) à partir d'un autre compte (C) etc. Lors des rapprochements bancaires mensuels le trou de 100 000 F se promène d'un compte à un autre (de A vers B, de B vers C, ...). » (GRAND & al. 1999 : 64)

(décaissements) au cours d'une année. Il prévoit un solde de trésorerie tous les mois, compte tenu des engagements de recettes et de dépenses. Il doit nécessairement découler des autres budgets (ventes, achats, production, emprunts...) afin d'être réaliste et de pouvoir être rapproché des réalisations de manière significative. Son suivi doit ainsi permettre de tirer des écarts significatifs entre les prévisions et les réalisations.

La fonction budgétisation de la trésorerie «regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie, permettant d'estimer à priori les niveaux d'encaisses et le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités » (BARRY, 1995 :122). La budgétisation favorise ainsi les conditions d'équilibre entre les encaissements et les décaissements en vue de garantir le financement à court terme des besoins de liquidité.

Les faiblesses relevées dans la gestion de la trésorerie sont imputables en partie à l'inefficacité ou à la défaillance de ces procédures. Il convient ainsi de mettre en place des procédures et des mesures de contrôle efficaces. Signalons que ces procédures en occurrence celles relatives aux opérations de trésorerie diffèrent d'une organisation à une autre en fonction du style de management et de la nature des activités.

Dans tous les cas la mise en place de procédures de budgétisations adéquates par rapport aux objectifs de l'entreprise est un préalable essentiel pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie à travers les opérations d'encaissement et de décaissement.

3.2 Les procédures d'encaissement ¹:

Ces procédures « regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs,...) et de leurs conservation dans les caisses et les banques. » (BARRY, 1995 : 122). Elles concourent à garantir que les encaissements sont effectués rapidement et de manière exhaustive. Elles donnent ainsi l'assurance que :

- toutes les recettes relatives aux ventes au comptant sont réellement encaissées ;

¹ Inspiré essentiellement de BARRY (1995 :121 ;122 ;123) et de SOW (2003 :43)

- tous les encaissements effectués par des représentants, livreurs ou autres personnels, ont été remis à l'entreprise ;
- les chèques reçus, par courrier notamment, sont tous encaissés et que les montants correspondent aux montants des factures ;
- l'endossement des chèques est fait dans les conditions de sécurité ;
- les fonds et les valeurs de trésorerie (les timbres fiscaux et postaux, les tickets de restaurant, les bons d'essence...) sont conservés en lieu sûr et ne sont accessibles qu'à des responsables désignés dans le respect de la séparation des tâches incompatibles ;
- enfin, les opérations d'encaissement sont bien comptabilisées dans les comptes réservés à cet effet selon les normes généralement admises.

En somme, sur le plan opérationnel, les procédures d'encaissement doivent favoriser la disponibilité des fonds nécessaires pour pallier les insuffisances de liquidité. Ces conditions passent en particulier par la rapidité d'exécution des encaissements et la conformité des enregistrements comptables.

3.3 Les procédures de décaissement (paiement)¹ :

Ces procédures concernent toutes les tâches de règlement en espèces (caisse), par chèque (banque) ou effet de commerce. Les procédures opérationnelles liées à ces instruments de paiement s'inscrivent dans la recherche de sécurité et de facilité de contrôle. Elles permettent d'avoir l'assurance que :

- les règlements effectués, par caisse ou par banque, correspondent à des charges réelles (existence de pièces justificatives) ;
- les chèques émis ont été autorisés par des personnes désignées à cet effet et que leurs enregistrement et expédition sont effectués rapidement et dans les meilleurs délais ;
- les pièces justificatives ne feront pas l'objet de réutilisations frauduleuses ;
- l'utilisation des « bons de caisse » ne conduit pas à des pratiques frauduleuses ou abusives ;
- etc.

¹ Inspiré essentiellement de BARRY (1995 :123) et de SOW (2003 :29 ; 30 ; 31 ; 32)

Par ailleurs, la séparation de la caisse en caisse-dépenses et caisse-recettes est fondamentale. Elle permet de connaître rapidement le montant des dépenses effectuées et facilite les travaux de contrôle. A ce niveau, ce principe est complété par un autre dit des « soldes fixes » qui permet un contrôle efficace des dépenses par le maintien d'un « montant fixe », correspondant à tout moment au solde en caisse ajouté aux justificatifs des dépenses engagées.

Remarquons que les procédures opérationnelles relatives aux virements bancaires ont trait pour l'essentiel à l'établissement des bordereaux et aux autorisations d'exécution. Ces virements, mais également les charges et produits financiers des opérations de trésorerie font surtout l'objet de contrôles opérationnels pour s'assurer de l'effectivité de leur imputation et de l'exactitude des montants.

Section 2 : Notion de risque opérationnel de trésorerie

Les entreprises quels que soient le secteur d'activité, la taille ou le statut juridique sont confrontées à un certain nombre de risques. Ceux-ci peuvent être de nature financière, organisationnelle, procédurale ou autres. Leur réalisation peut conduire à des pertes financières ou d'opportunités et entraver ainsi la performance de l'organisation. La volonté de les maîtriser s'inscrit de plus en plus dans la stratégie globale des managers. Encore faudrait-il savoir ce que c'est que un risque, quels sont les événements entraînant son apparition ou sa réalisation ?

1. Aperçu sur la notion de risque

L'existence de risques dans tous les domaines et secteurs d'activité a conduit à plusieurs définitions. Cependant, celles-ci ne diffèrent que par leur champ d'application ou l'importance accordée à la notion.

Selon Anne-Marie PERCIE du SERT (1999 :7), « Un risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible – ou tout au moins certain – susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »

Une définition dynamique, plus complète serait celle de BAPST (2003 : 1) :

« Incertitude, menace ou opportunité (résultant d'une action ou d'une inaction) que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur. »

Différentes catégories de risques peuvent être distinguées en fonction du niveau ou de la nature des risques par rapport à l'activité auditée ou encore en fonction de leur nature intrinsèque (menace). Le tableau suivant inspiré du cours d'audit interne (YAZI, 2003: 20) et des travaux de l'IFACI (2003 :9) retrace ces différentes catégories.

Tableau N° 1: Les différentes catégories de risques

En fonction du niveau des risques	En fonction de la nature des risques	En fonction de la menace
• Risques potentiels Risques susceptibles de se réaliser si aucune mesure n'est prise. • Risques possibles Risques potentiels contre lesquels l'entreprise ne dispose pas de moyens de maîtrise. • Risques matériels Risques survenus (réalisés) et ayant causé des dommages à l'entreprise : sinistre	• Risques inhérents Risques liés à l'activité de l'entreprise ou à la nature des opérations traitées. • Risques de non contrôle Risques liés à la conception ou au fonctionnement des systèmes : absence de points de contrôle suffisants dans une procédure, base de données non protégée par des codes d'accès. • Risques de non détection Lié à l'audit : absence d'investigations sérieuses entraînant l'omission de certains dysfonctionnements importants.	• Risques sources Menaces directement chaînées aux termes de la mission : elles constituent le danger que la mission a vocation à détecter et à gérer (par des recommandations) (exemple : retards de livraison) • Risques concourants Menaces concourant à une menace source : elles constituent la cause du risque source (problème). (exemple : ruptures de stocks) • Risques incidents Menaces incidentes que la mission n'a pas vocation à gérer : elles constituent les conséquences de la réalisation de la menace source. (exemple : pertes / litiges clients)

Source : Nous-même, à partir de YAZI (2003 :20) ; IFACI (2003 :9).

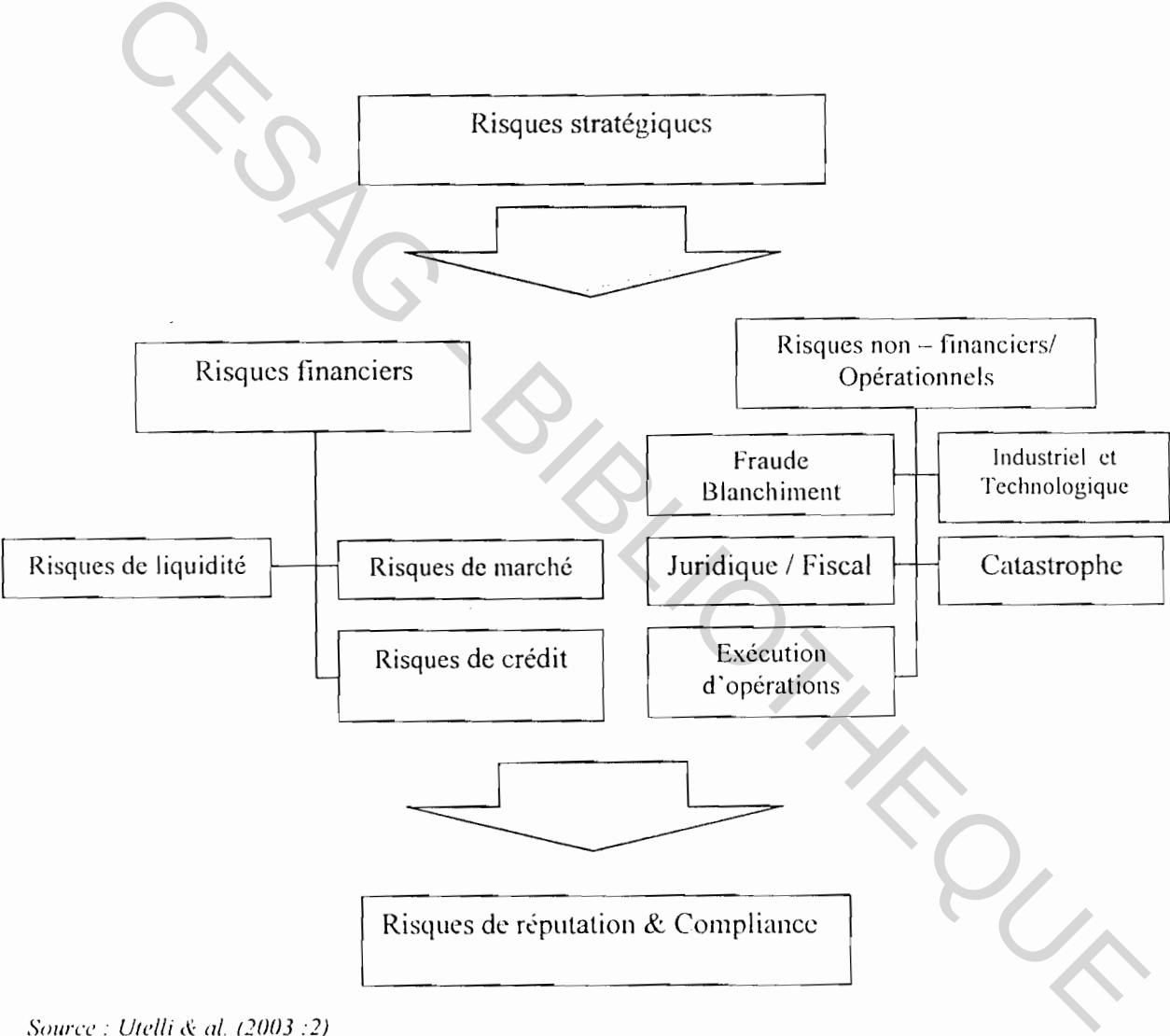
En somme, un risque peut se résumer comme étant l'ensemble des faits et événements qui menacent les actifs créateurs de valeurs et empêchent l'atteinte des objectifs. Il s'agit :

- d'actifs physiques comme les terrains, les immeubles, les équipements ou les stocks ;
- d'actifs financiers tels que la trésorerie, les créances, les dettes, les capitaux propres ;

- d'actifs intangibles comme la réputation ou l'information ;
- des ressources humaines.

Le type de risque diffère ainsi en fonction de l'actif considéré. Une typologie générale peut faire ressortir des risques stratégiques, financiers, non – financiers et de réputation comme indiqué par le schéma suivant :

Figure N°1 : Typologie générale des risques



Source : Utelli & al. (2003 :2)

Selon Utelli & al (2003 :3), il apparaît ainsi deux catégories principales de risques à savoir les risques financiers et les risques non financiers. Les premiers, d'origine externe, sont traditionnellement connus dans le secteur financier (banques, assurance etc.) et sont quantifiables, par conséquent leur gestion est facilitée, notamment par les possibilités de transfert ou la couverture par des capitaux propres. Les risques non financiers sont généralement d'origine interne. Leur gestion est rendue difficile par les difficultés de

quantification. Ils sont considérés comme partiellement transférables et leur couverture par les capitaux propres ne serait pas très cohérente.

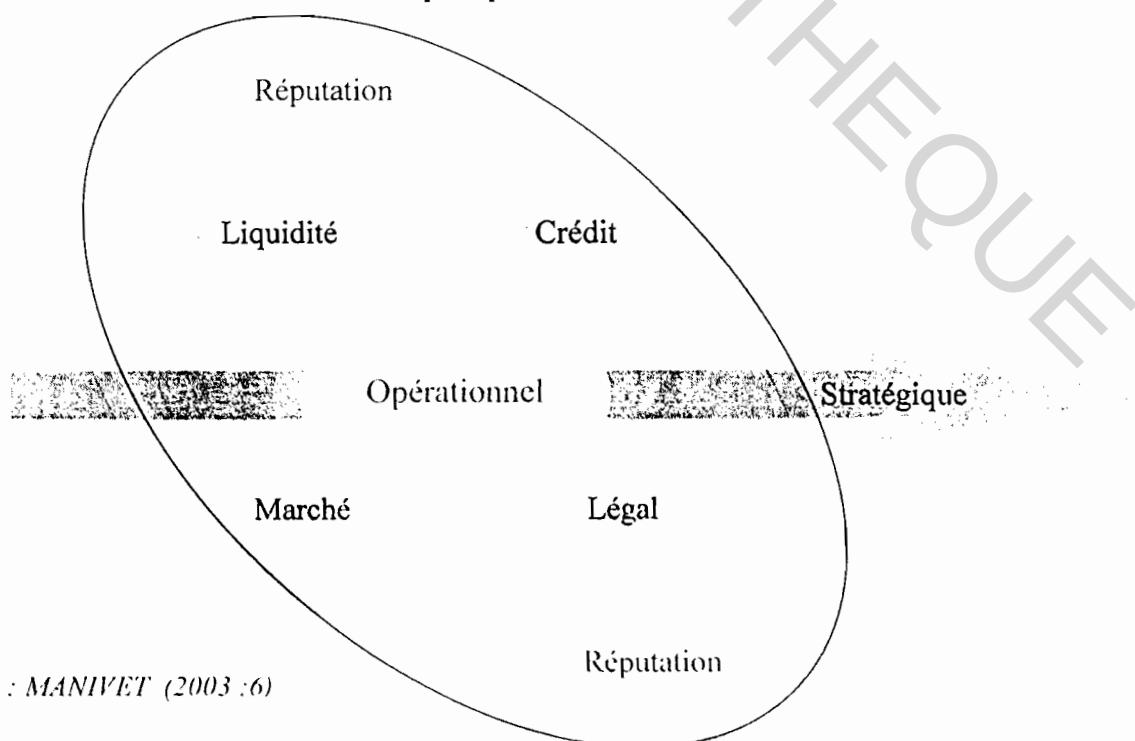
Les différentes catégories existent dans tous les secteurs, mais leur importance diffère selon la nature de l'activité. Ainsi les banques et les assurances sont exposées davantage aux risques financiers que les industries et le commerce. Ces derniers connaissent beaucoup plus les risques non financiers ou opérationnels.

2. Le risque opérationnel de trésorerie :

Selon BARROIN & al. (2002 :2) «Le risque opérationnel est le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou des événements extérieurs».

Ils ont un impact certain sur les autres risques en ce sens que la défaillance des procédures, des systèmes ou des personnes peut conduire à des risques de liquidité, de crédit, voire de réputation . Par exemple, une erreur d'imputation ayant causée des désagréments à un client peut affecter l'image de la société. Le risque opérationnel constitue en quelque sorte un risque central comme l'indique la figure N°2.

Figure N° 2 : Position centrale du risque opérationnel



Source : MANIVET (2003 :6)

A travers cette définition générale, nous exprimons ici une définition du risque opérationnel de trésorerie.

✓ Définition du risque opérationnel de trésorerie

Pour SERVAIS & al. (2002 : 2) « L'événement risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation, qui conduit à une perte ». Dans cette vision, le risque opérationnel de trésorerie peut être considéré comme le risque de pertes liées aux opérations de trésorerie en raison de la mauvaise exécution d'une procédure, de la défaillance des systèmes de gestion, ou du fait d'un acte humain.

Pour appréhender les risques opérationnels, il conviendrait de s'intéresser à tout le cycle de la trésorerie à travers la budgétisation, les opérations d'encaissement et de décaissement. Ceci permettra de situer les différents types de risques opérationnels de trésorerie auxquels l'organisation est confrontée.

3. Typologie des risques opérationnels de trésorerie¹ :

Les différents types de risques énumérés ici sont relatifs aux procédures et ou aux personnels. Il s'agit là des risques généraux observés à ces niveaux et non de tous les risques potentiels liés au cycle de la trésorerie. D'ailleurs, le caractère itératif et évolutif des risques ne permet pas d'établir une énumération exhaustive.

Les types de risques généralement identifiés sont ainsi :

- prévisions erronées (les informations ayant servi à leur établissement étant inexactes) ;
- erreur ;
- omission ;
- fraude ou malversation ;
- risques de vol ;
- risques de perte d'information ;
- enregistrement non autorisé

¹ Suivant SOW (2003 : 29 ; 33) et Coopers and Lybrand (1994 : 263)

Chacun des éléments cités ici peut avoir plusieurs variantes. Par exemple, l'erreur comme l'omission peuvent concerner l'enregistrement des opérations comptables ou le décompte des espèces en caisse ; la fraude peut provenir du contournement d'une procédure ou d'une collusion.

Section 3 : L'évaluation et le contrôle des risques opérationnels de trésorerie :

Les entreprises de BTP, plus que d'autres, sont confrontées à des risques liés aux opérations de trésorerie. En effet, le nombre d'intervenants (sous-traitants, journaliers, intermédiaires...), l'importance et la diversité des achats de matériels de réparation et d'entretien, de carburant etc. conduisent à d'importantes opérations de trésorerie et donc à des possibilités d'erreurs, d'omissions, voire de fraudes. Certes, il n'existe aucun moyen d'éliminer ces risques inhérents, mais il est indispensable de déterminer le niveau de risques acceptables ou supportables par l'organisation au regard de ses objectifs. Ceci suppose au préalable une évaluation de ces risques afin de déterminer leur importance et leur probabilité de survenance.

Selon David McNAMEE (1996 : 13) " Risk assessment is a three-step process :

- 1) Risk identification : Determining what are the risks.
- 2) Risk Measurement: Determining how big are the risks.
- 3) Risk Prioritization: Determining which risks are most important."

Une autre approche allant dans le même sens (Coopers & Lybrand, 1994 : 59 ; 61) définit deux (2) étapes fondamentales et s'intéresse à la façon dont le risque identifié doit être géré. Il s'agit des étapes suivantes :

- 1) L'identification des risques ;
- 2) Analyse des risques qui comporte :
 - l'évaluation de l'importance du risque ;
 - l'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
 - l'évaluation des mesures de contrôle adéquates.

La définition des objectifs de l'entité ou de l'activité étudiée est un préalable à tout processus d'évaluation. En effet, seule la connaissance des objectifs permet à l'évaluateur d'identifier les risques qui menacent leur réalisation, de fixer le niveau acceptable et de prendre les mesures de contrôle nécessaires.

1. L'identification des risques opérationnels de trésorerie :

Elle consiste à un recensement de tous les risques auxquels les activités du cycle de la trésorerie peuvent être confrontées sur le plan opérationnel. Elle se fera nécessairement à travers les différentes fonctions qui composent ce cycle à savoir les fonctions budgétisation, encaissement et paiement (décaissement).

D'une manière générale, il existe plusieurs méthodes d'identification des risques. Les différentes démarches intègrent plus ou moins des techniques quantitatives ou qualitatives et permettent de situer les risques qui menacent l'atteinte des objectifs opérationnels de trésorerie. Quelque soit la méthode utilisée, elle devrait conduire à un inventaire global de tous les facteurs affectant la trésorerie du point de vue opérationnel. En effet, « l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire de son aggravation. Les facteurs à prendre en compte sont notamment : la non réalisation des objectifs par le passé ; la compétence du personnel ;...la dispersion géographique des activités ;...la complexité d'une activité » (Coopers & Lybrand, 1994 : 60).

Retenons que l'identification des risques est généralement effectuée lors de la phase d'étude et plus précisément dans le plan d'approche de la mission. Nous présentons ici trois méthodes d'identification basées sur l'utilisation du TFFa, du Tableau d'identification des risques et le recensement des risques d'une activité.

1.1 L'identification des risques par le TFFa :

“Le TFFa conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ” LEMANT (1995: 63).

L'application de ce tableau permet recenser lors de la phase d'élaboration du plan d'approche, les différents risques pouvant affecter un domaine d'activité ou une opération spécifique. Les risques sont recensés au regard des objectifs de contrôle interne par rapport à l'activité étudiée. Le tableau N°2 représente un exemple de TFfa.

Tableau N°2 : Tableau de Forces et faiblesses apparentes (TFfa)

Domaine / Opération	Objectifs	Risques	POCA ¹ / indicateurs et indices	Opinion			Commentaire ou réf.
				F/f	conséquence	d° de confiance	

Source : LEMANT (1995 :63)

Pour identifier les risques, l'auditeur devrait estimer au regard des objectifs de contrôle, les risques susceptibles d'affecter le domaine étudié. Il s'agit d'un travail de réflexion qui vise à recenser les risques potentiels ou possibles. Signalons cependant que « le TFfa permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce serait de l'audit avant l'audit.» (YAZI, 2003 : 64). En d'autre terme seules les quatre premières colonnes du tableau seront remplies lors de la phase d'identification des risques. Les quatre autres seront renseignées après l'analyse des risques.

1.2 Méthode basée sur l'analyse des processus :

Selon Jacques RENARD (2002 :214), cette méthode doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de tout nature. Il s'agit :

- de l'exposition des actifs à des risques tels que la malversation, les incendies, les dommages de toutes sortes ;
- l'environnement qui peut constituer en lui-même un facteur de risque ;
- la menace,qui constitue le danger que court l'entreprise si elle ignore sa mesure exacte et la riposte appropriée.

¹ Pratiques d'Organisation Communément Adoptées

L'identification des risques est ainsi faite à partir d'un tableau à six (6) colonnes comme représenté ci-dessous :

Tableau N°3 : Exemple de Tableau d'identification des risques :

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contr. Interne	Constat
Réception des marchandises	· Sécurité de la réception	· Pertes · Avaries	M f	- Normes de livraison et d'entreposage	Non
				- Procédures de vérification	Oui
	· Conformité en qualité et en quantité	· Non-conformité	I	- Inspection technique	Oui
					Non
	· Faire les réserves en temps	· Contentieux · Prescription = perte des droits	M M	- Procédure de réserve	

Sources : RENARD (2002 : 216)

Risque important : I, Risque moyen : M, Risques faible : f

Explication du tableau :

- 1^{ère} colonne : les opérations ou tâches du processus.
- 2^{ème} colonne : les objectifs de contrôle interne assignés à l'opération ou à la tâche.
- 3^{ème} colonne : les risques potentiels ou possibles si la tâche n'est pas effectuée ou est insuffisante par rapport à l'objectif de contrôle interne.
- 4^{ème} colonne : évaluation sommaire du risque attaché à la tâche par l'auditeur interne.
- 5^{ème} colonne : rappel des dispositifs de contrôle interne qui devraient exister pour faire échec au risque identifié.
- 6^{ème} colonne : existence Oui ou Non du dispositif identifié.

1.3. Recensement des risques d'une activité préconisé par l'IFACI

Cette méthode est basée sur la définition préalable de la mission de l'activité. Ensuite il sera déterminé trois catégories de risques en fonction de la menace : les risques sources, les risques

concourants et les risques incidents¹. Le tableau suivant représente un exemple de recensement de recensement des risques d’une activité.

Tableau N°4 : Exemple de Recensement des risques d’une activité

Risques sources	Risques Concourants			Risques Incidents
	n-1	n-2	n-3	
· Non-conformité de livraison	• Erreurs produits à l'expédition	• Erreurs produits à la prise de commande	•	- litiges clients
· Retard de livraison	• ruptures de stocks	• erreurs de plannings • retards de réception	• défaillance de fournisseurs • grève de transports	- litiges clients - pertes clients
· Coûts logistiques	• erreurs de plannings			- pertes clients
	• Vois / pertes produits • Mauvaises orientation... • Sur-stockages	• Erreurs de plannings	• Non fiabilité des infos reçues	
· Infraction à la législation de transport	• indiscipline des transporteurs			- condamnation pénale - dommages intérêts

Sources : IFACI (2003 :10)

Selon IFACI (2003 : 32), l’identification des risques se fera par :

- Une structuration par processus, autrement dit pour chaque processus il sera déterminé les risques susceptibles de l’affecter lorsqu’une opération ou tâche est mal effectuée ou inexistante ;
- Un filtrage par arbre causal qui permettra de remonter des risques sources aux risques incidents en passant par les risques concourants.

Dans tous les cas, l’identification des risques est un travail de réflexion effectué lors de la phase d’étude. Elle précède l’analyse des risques qui permettra de situer leur importance et leur probabilité de survenance.

2. L’analyse des risques :

Comme souligné précédemment, elle comporte trois étapes à savoir, l’évaluation de l’importance du risque, sa probabilité de survenance et les mesures de contrôle adéquates.

¹ Se référer au tableau N°1, Page 17.

Cependant, pour les auditeurs internes, l'analyse des risques peut impliquer tout simplement « la mesure ou l'appréciation du contrôle interne, de l'impact financier et de la vulnérabilité de l'activité considérée » (SOW, 2003 :64).

2.1 L'évaluation (ou mesure) de l'importance du risque :

Elle consiste à effectuer un classement des risques identifiés en fonction de leur gravité. Celle-ci est appréhendée généralement en terme de coût (perte ou opportunité). A l'échelle de la fonction trésorerie, l'évaluation de l'importance du risque conduit à classer les différents processus en fonction du coût qu'implique la réalisation du risque.

« Il existe de nombreuses méthodes d'estimation des coûts liés à un risque identifié. Le management doit avoir connaissance de ces méthodes et les appliquer correctement. Quoiqu'il en soit, l'évaluation des risques reste difficile ; on peut les décrire au mieux comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles » (Coopers & Lybrand, 2000 : 61).

Des notes qualitatives (K) sont affectées aux trois critères d'identification cités plus haut. Ces notes peuvent varier par exemple de 1 à 3 pour chacun des critères en fonction du niveau du risque : élevé, moyen ou faible. Quant au contrôle interne, il sera considéré comme étant « adapté », « défaillant » ou « insuffisant ». Le tableau ci-dessous représente un exemple de notation des critères d'identification permettant d'évaluer l'importance des risques.

Tableau N° 5 : Notation des critères d'identification des risques

Critères Note qualitative (K)	Appréciation du contrôle interne (K1)	Appréciation de l'impact financier (K2)	Appréciation de la vulnérabilité (K3)
1	Adapté	Faible	Faible
2	Insuffisant	Moyen	Moyenne
3	Défaillant	Important	Elevée

Source : SOW (2003 :65)

Le niveau de risque N est obtenu par la formule suivante :

$$N = K1 \times K2 \times K3$$

Par suite, les différents niveaux de risques sont classés pour chaque fonction, processus ou activité. Le tableau suivant illustre ce travail.

Tableau N° 6 : Exemple de classement des processus ou activités en fonction du niveau de risque.

Contrôle interne	Impact financier	Vulnérabilité	Niveau de risque (N)
Adapté	Faible	Faible	1
Adapté	Faible	Moyenne	2
Insuffisant	Moyen	Elevée	12
Défaillant	Important	Moyenne	18

Source : SOW (2003 : 66)

NB : Niveau $N = K1 \times K2 \times K3$ avec $K1 = 3$; $K2 = 3$; $K3 = 2$;

Soit pour la ligne 4, $N = 3 \times 3 \times 2 = 18$

Remarquons que d'autres approches privilégient l'évaluation de l'importance spécifique des risques identifiés (erreurs, omission, fraude etc.). Ils sont ainsi évalués en risques « élevés », « moyens », « faibles » par rapport aux différents processus.

2.2. Evaluation de la probabilité de survenance des risques identifiés :

Il existe plusieurs techniques d'évaluation de la probabilité de survenance d'un risque. L'appréciation de la probabilité du risque peut résulter d'une estimation qualitative, d'une estimation résultant de l'observation, d'une estimation modélisée par une loi statistique concernant les événements rares, ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus traduits par des graphes multivariables (BARROIN & AL., 2002 : 2). Ces méthodes et calculs sont surtout utilisés par le Risk management (la fonction chargée de la gestion du risque) dans l'accomplissement de sa mission. Pour les auditeurs, en particulier les auditeurs internes, ces outils complexes de mesure de l'impact et de la fréquence restent des outils de réflexion (RENARD, 2002 : 211). Aussi, la probabilité sera le plus souvent définie simplement à travers l'estimation qualitative par exemple, comme étant « élevée », « moyenne » ou « faible » au regard de l'environnement de contrôle, des activités de contrôle et de la qualité des dispositifs de contrôle interne.

Tableau N° 7 : Exemple d'illustration de l'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels de trésorerie.

Risques Processus	Données inexactes	Erreurs ou Omissions	Fraude ou Malversation	Vol	Perte de données
Processus 1	Faible	Elevée	Elevée	Moyenne	Moyenne
Processus 2	Faible	Elevée	Faible	Faible	Faible
Processus 3	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible	Elevée

Source : nous mêmes, sous inspiration IFACI (2003 :35)

2.3 L'évaluation des mesures de contrôle des risques opérationnels de trésorerie :

Les mesures de contrôle sont définies dans le cadre processus de maîtrise des risques. Il s'agit d'une « démarche managériale de lutte contre les sources de coûts évitables liés aux risques mal couverts » (IFACI, 2003 : 45).

L'identification, l'évaluation de l'importance et l'estimation de la probabilité de survenance apparaissent être les préalables à tout processus de maîtrise des risques. Elles conditionnent les mesures de contrôle des risques opérationnels de trésorerie. Celles-ci doivent « dans la mesure du possible, tenir compte des éléments pouvant réduire le risque (risk mitigation), comme la capacité à faire appel à de la sous-traitance pour le risque portant sur le personnel, ou la mise à disposition d'équipements de secours pour le risque des systèmes d'informations. » (BARROIN & Al., 2002 : 2).

Cependant la mesure de la probabilité de survenance et de l'impact financier d'un risque n'est pas un exercice facile. En effet « tous les risques ne se mesurent pas avec un impact financier comme les risques intangibles pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier...que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Généralement, cette évaluation est faite à deux niveaux : d'abord au niveau du risque brut, indépendamment du contrôle interne, puis, au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque de l'entreprise. Cela présuppose que le risque ait déjà été identifié dans l'entreprise et qu'il soit déjà géré. » (COLATRELLA, 2003 :6). Dans tous les cas la mise en place d'un système efficace de contrôle interne « permettra de ramener le risque à un niveau acceptable. On parle de risque résiduel » (COLATRELLA, 2003 :5). Le contrôle interne se manifestant par un

ensemble de dispositifs (organisation, méthode, procédures¹ etc.), visant à circonscrire les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de la présente étude, il convient de se demander en quoi consistent ces risques ? Quelles conséquences peuvent-ils avoir pour l'entreprise ? Quels sont les objectifs du contrôle destinés à les maîtriser ?

3. Les risques opérationnels de trésorerie et leurs conséquences

3.1 Les risques opérationnels de budgétisation et leurs conséquences :

La maîtrise de ces risques passe par la définition de procédures de budgétisation. Celles-ci visent à assurer « un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements, en vue de mettre en place, de façon préventive, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou des mois donnés » (YAZI, 2003 : 284). Les objectifs de contrôle interne assignés à ces procédures visent surtout à éviter la réalisation des risques liés au processus de budgétisation ou à minimiser les éventuelles conséquences. Le tableau suivant retrace ces risques et leurs conséquences au regard des objectifs de contrôle interne.

Tableau N° 8 : Les risques généraux de budgétisation et leurs conséquences.

Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Conséquences
1. Etablir les prévisions de trésorerie avec la participation des différents responsables	Méconnaissance des objectifs spécifiques	• Budget de trésorerie irréaliste.
2. Etablir le budget de trésorerie en fonction des autres budgets	Absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets	• Budget de trésorerie irréaliste. • Difficulté de rapprochement avec les réalisations.
3. Etablir des prévisions de trésorerie fiables	Les informations relatives aux prévisions sont inexactes, non mises à jour, non disponibles	• Ecart insignifiant • Impossibilité d'anticiper les impasses éventuelles de trésorerie
4. Les prévisions sont rapprochées aux réalisations	Suivi imparfaitement assuré ou non assuré	• Ignorance des écarts entre prévisions et réalisations. • Aucune justification chiffrée n'est apportée aux écarts. • Ecart difficilement analysables

Source : nous mêmes, sous inspiration BARRY (1995 : 122 ; 123), Coopers & Lybrand (1994 : 263)

¹ Audit et contrôle interne, Lionel COLLINS, Gérard VALIN, DALLOZ.

Ainsi, les objectifs de contrôle interne visent à assurer l'établissement d'un budget réaliste devant permettre d'anticiper les impasses éventuelles de trésorerie.

3.2 Les risques opérationnels d'encaissement et leurs conséquences :

Les encaissements par espèces, chèques, virements ou autres titres de paiement permettent à l'entreprise de disposer de fonds nécessaires pour faire face aux besoins de liquidité. Ils constituent pour les entreprises de BTP, la contrepartie des prestations effectuées à des tiers. Le dispositif de contrôle interne vise à assurer l'efficacité des opérations d'encaissement et à minimiser les risques. En conséquence, il crée les conditions de réalisation des disponibilités nécessaires à la couverture des besoins. Les risques généraux normalement couverts par les procédures d'encaissement et leurs conséquences sont représentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 9 : Risques généraux d'encaissement et leurs conséquences.

Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Conséquences
1. Séparation de la fonction encaissement avec des fonctions incompatibles.	. Détournement par manipulation des comptes de recettes, clients et débiteurs divers.	• Perte de recettes
2. Les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive.	. Omission dans l'enregistrement des recettes. . Erreurs . Fraude.	• Perte d'information • Données non fiables pour l'établissement de prévisions
3. Les encaissements sont autorisés par des responsables et correspondent à des recettes réelles.	. Malversation : possibilité de combler les trous suite à des retraits frauduleux.	• Impasse de trésorerie • Perte de recette •
4. Le risque de détournement de recettes est nul ou minime : séparation des encaissements et des décaissements ; utilisation de pièces de caisse numéroté ; fixation du montant maximum détenu par le caissier.	. Détournement de recettes.	• Perte de recettes

Source : nous mêmes, sous inspiration BARRY (1995 : 123 ; 129)

Ainsi, face aux risques de détournement, d'omission, de fraude etc. que court le processus d'encaissement, il peut être mis en place un système de contrôle interne afin d'éviter leur survenance. Ce système vise notamment à assurer la séparation des fonctions incompatibles, la réalité et l'exhaustivité des encaissements.

3.3 Les procédures et risques opérationnels de décaissement :

Ces procédures concernent toutes les tâches relatives aux règlements en contrepartie des achats et prestations mais également les emprunts et autres opérations financières. Leurs défaillance ou insuffisance sont sources d'importants risques. Ces derniers sont d'autant plus importants que le volume et la fréquence des décaissements sont élevés. Ce qui est le cas des entreprises de BTP à cause des nombreux intervenants et de la diversité des achats. Le système de contrôle interne des procédures de décaissement peut contribuer de manière efficace à minimiser ces risques. Le tableau ci-dessous retrace les risques généraux de décaissement et leurs conséquences.

Tableau N° 10 : Risques généraux de décaissement et leurs conséquences.

Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Conséquences
1. Séparation de la fonction décaissement avec des fonctions incompatibles.	. Détournement par manipulation des comptes de paiement, fournisseurs et créiteurs divers	• Dépenses fictives ou injustifiées
2. Les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive	. Omission . Erreur . Fraude	• Perte d'information • Dépenses fictives
3. Les décaissements sont autorisés par des responsables et correspondent à des dépenses réelles	. Malversation par la réalisation de dépenses non autorisées .	• Impasses • Dépenses injustifiées
4. Les risques de détournement sont nuls ou minimes : fixation des montants à payer par caisse et ceux par chèques ou virement ; annulation des justificatifs ; absence de « bon de caisse » ou leur régularisation à bref délai	. Détournements . Réutilisation frauduleuse de pièces justificatives	• Débours importants conduisant à des difficultés de contrôle de la caisse. • Dépenses fictives • Impasses

Source : nous mêmes, sous inspiration BARRY (1995 :123 ; 124 ; 129), SOW (2003 :29)

Ici également, la séparation des fonctions incompatibles (contrôle, détention des actifs monétaires, enregistrements, décision) est importante pour circonscrire les risques de détournement, d'erreur, d'omission etc. « Le contrôle interne est efficace dans la mesure où une même personne pour une même opération n'accomplit pas deux fonctions simultanément...si le responsable du rapprochement bancaire signe et établit les chèques, alors il y a confusion entre la fonction de contrôle et celle de manipulation. Une malversation peut apparaître » (GRAND & AL., 1999 : 72)

Les conséquences qui découlent de la défaillance des procédures opérationnelles de trésorerie, dues à leur dysfonctionnement ou du fait d'actes humains peuvent aboutir à des impasses de trésorerie. Les pertes fréquentes de recettes peuvent conduire à recourir davantage à d'autres

sources (hors activités ordinaires) pour financer les besoins d'exploitation. Il peut en résulter des déséquilibres de trésorerie.

En somme, les objectifs de contrôle interne des procédures opérationnelles de trésorerie visent à s'assurer du bon déroulement des opérations et à créer les conditions favorables à l'équilibre de la trésorerie. Ces conditions concernent notamment :

- la pertinence et le réalisme des budgets ;
- l'établissement de prévisions fiables ;
- la sauvegarde et l'optimisation des actifs ;
- la diligence des opérations. (BARRY, 1995 : 123), (Coopers & Lybrand, 1994 : 264 ; 265),

La prise de conscience des risques opérationnels de trésorerie et de leurs conséquences est vitale pour les entreprises de BTP. Dans le cas où elles doivent gérer leurs trésorerie en fonction de chaque marché ou de l'état d'avancement celui-ci, il devient impératif d'éviter les pertes dues à des dépenses fictives ou injustifiées. Autrement, les crédits relatifs au démarrage des travaux ou à l'état d'avancement ne pourront couvrir les besoins excessifs nés de la réalisation de certains risques. D'où des impasses et des résultats déficitaires.

Par ailleurs, lorsque la gestion de la trésorerie n'est pas faite par marché ou par état d'avancement, le risque devient d'autant plus élevé que le nombre de marché est important. Le mélange des dépenses et des recettes de différents marchés expose davantage les opérations de trésorerie à la réalisation d'événements de perte. Les difficultés de maîtrises d'une telle organisation conduisent facilement à des déséquilibres de trésorerie.

Aussi, il apparaît impératif pour les entreprises de BTP de mettre en place un véritable plan de maîtrise des risques. Il permettra de préciser les moyens et les activités nécessaires. Au-delà des mesures contrôles visant à minimiser les risques, l'organisation doit connaître leur impact et pouvoir réagir à temps face à la survenance de l'événement de perte. A ce stade, le plan de maîtrise peut s'appuyer sur une cartographie pour avoir une vision globale des risques, de leur impact et des mesures de contrôle.

Chapitre 2 : Cartographie des risques et démarche de recherche

L'importance des risques opérationnels de trésorerie dans les entreprises de BTP pose l'impérieuse nécessité de la mise en place de dispositifs de leur maîtrise. Cette nécessité est accrue par les besoins de sécurité exprimés de plus en plus par les actionnaires vis-à-vis de leurs investissements. Ils en font d'ailleurs la demande et instaurent à leur niveau des instances de contrôle à travers notamment les comités d'audit.

Le dispositif relatif aux opérations de trésorerie constitue un ensemble de mesures assurant la sécurité et l'efficacité des actifs et opérations de trésorerie face à des événements de pertes inhérents, potentiels ou possibles. Il s'appuie sur un ensemble d'instruments ou d'outils de contrôle qui garantissent son efficacité. La cartographie peut constituer un instrument privilégié du dispositif. Sa mise en œuvre dans la maîtrise des risques opérationnels de trésorerie s'appuie à son tour sur le système de contrôle interne.

En quoi consiste la cartographie des risques ? Pourquoi une cartographie ? Quels sont les objectifs du système de Contrôle Interne sur lesquels s'appuie la cartographie des risques opérationnels de trésorerie et à quelle fin ? Telles sont les questions auxquelles sera consacré ce second chapitre.

Section 1 : Généralité sur la notion de cartographie des risques

1. Définition de la cartographie des risques et les facteurs de succès

Malgré l'existence de différents modèles, l'objectif recherché dans la mise en œuvre d'une cartographie reste essentiellement le même : constituer un support à la maîtrise des risques. De ce fait, les différentes définitions convergent toutes vers la notion d'évaluation (identification et analyse).

1.1 Définition de la cartographie des risques :

1.1.1 Définition formulée lors des rencontres de l'AMRAE¹ :

« La cartographie des risques est un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est également un moyen de suivi et de communication. » (SONIGO & al. 2001 : 4)

Au regard de cette définition, il apparaît que la cartographie se base sur le processus d'évaluation des risques à travers l'identification, et la détermination de leur importance. La comparaison et le classement des risques permettent de les traiter par ordre de priorité. Ce qui fait référence à la définition donnée par l'IFACI.

1.1.2 Définition de l'IFACI :

La cartographie est une « estimation périodique pour une entreprise des items les plus prioritaires en matière de support à la maîtrise des risques » (IFACI, 2003 : 31).

Par ailleurs, la cartographie est un outil efficace de communication. En effet « la réalisation d'une cartographie des risques tend à l'organisation d'entretiens, en tête à tête, avec les managers ou d'ateliers avec plusieurs opérationnels. Cette démarche permet d'associer la réalisation des objectifs de l'entreprise à un type de risque et d'y associer la procédure de contrôle adéquate (SALEZ & Al., 2003 : 3). Elle constitue ainsi un support de communication à la maîtrise des risques.

Elle permet enfin d'orienter le plan annuel de maîtrise dans la mesure où elle fournit une vue d'ensemble des risques, de leur impact et des probabilités de survenance. Elle constitue de ce fait un exercice répétitif annuel (IFACI, 2003 : 31) qui doit être suffisamment clair et explicite afin d'éviter des incohérences dans le processus de maîtrise.

¹ AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) vise la promotion et le développement de méthodes innovantes de management des risques et de leurs financements avec les applications juridiques, fiscales, administratives et techniques.

La cartographie est loin d'être un exercice théorique car elle permet à l'organisation de prendre conscience des risques liés à ses activités, mais surtout les coûts en terme de perte ou d'opportunité. En effet, l'attention n'est attirée généralement sur les risques que lorsqu'ils surviennent et entraînent des dommages importants. Leur caractère incertain et imprévisible contribue fortement à cet état de fait. Le manager est le plus souvent mis devant le fait accompli à la survenance du risque et des conséquences qui en découlent. La cartographie permet justement de prémunir l'organisation contre cette situation imprévisible et incertaine.

Une démarche de cartographie est un processus plus ou moins complexe qui comporte des coûts en temps et en ressources. « La réalisation de la cartographie des risques est effectivement très compliquée. Il convient notamment de définir une échelle d'appréciation des risques. Au cours des ateliers de travail, les différents managers doivent notamment tenter de s'entendre afin d'évaluer le niveau l'appréciation du risque. Au final, la cartographie doit permettre un suivi de l'évolution du risque dans le temps. » (SALEZ & AL., 2003 : 11).

Pour éviter les pertes liées aux coûts de sa mise en place et qu'elle ne soit considérée comme un exercice purement théorique, un certain nombre de facteurs doit être réuni afin de garantir ses chances de succès.

2. Les facteurs clés de succès :

L'établissement d'une cartographie exige un certain nombre de conditions pour garantir sa réussite. Elle s'appuie au préalable sur l'objectif global de l'entreprise et ceux assignés aux différentes fonctions ou processus. Au-delà de ceux-ci, les facteurs de succès vont de la définition des objectifs de la cartographie à l'appropriation de la méthode par les « *stakeholders* » en passant par la désignation d'un sponsor, la constitution d'un groupe de travail et la disponibilité de moyens (SONIGO & al, 2001 : 9).

✓ La définition d'objectifs clairs :

Les objectifs spécifiques de l'établissement de la cartographie doivent en effet être clairs, précis et bien communiqués afin d'être compris et acceptés par toute l'entité. Dans le cas contraire, les différentes parties ne verraient pas la nécessité de la démarche à l'encontre de laquelle elles ont (généralement) des doutes sur les intérêts pratiques. En conséquence, elles

ne s'impliqueront pas fortement à sa mise en place ce qui ne favorise pas ses chances de succès. La communication représente ainsi un facteur important de réussite.

✓ **La désignation d'un sponsor :**

Cette personne physique, de par sa position hiérarchique élevée, sera chargée de porter le projet en qualité de parrain. A ce titre, elle devrait « vendre » le concept en plaidant en faveur de sa mise en place, de sa nécessité et surtout de son acceptation. De préférence, elle doit être un membre de la Direction Générale (SONIGO & Al., 2001 : 9), ce qui confèrera à la démarche, légitimité et autorité. Afin de mener à bien la phase pilote, d'autres personnes doivent être associées au sponsor pour véhiculer efficacement le concept à travers toute l'organisation.

✓ **La constitution de groupes de travail de qualité :**

Ce groupe suivra les différents travaux à travers des séances de discussions et d'échanges. Sa mission consistera, au-delà de l'amélioration de la qualité des travaux, à améliorer les relations humaines (YAZI, 2003 :66) entre les différents participants. Ils auront ainsi à partager leurs expériences et leurs compétences sur le concept et à faire des propositions pour la réussite de sa mise en place.

✓ **La disponibilité de moyens :**

Comme tout projet, la mise place d'une cartographie exige des moyens. La disponibilité de ces moyens est une condition indispensable à sa naissance et à sa poursuite. Leur manque ou leur insuffisance sera un handicap à son succès. L'importance des moyens cités ci-dessous est fonction de la taille de l'organisation et de la complexité de ses activités.

- Les ressources humaines et financières qui doivent être budgétisées et autorisées par la direction générale.
- Le choix d'une méthodologie avec ses outils propres afin de « parler le même langage » et d'avoir une démarche cohérente. La diversité des méthodologies de cartographie ne facilite pas cette tâche. Néanmoins, il doit se faire en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation et des objectifs assignés à la mise en place de la cartographie.

- L'apport d'un consultant est indispensable pour la réussite du projet, d'abord en tant que spécialiste, mais également comme observateur indépendant vis-à-vis des risques de l'organisation. Selon CHAMBAULT (2003 :6) il s'agit de « personnes choisies pour leurs compétences, qui aident les propriétaires de risques à faire des propositions en matière de politique de prise de risque, de chiffrage, de suivi de plans d'action, à avoir des appuis concrets et techniques dans le domaine des risques ». Ce rôle incombe le plus souvent aux auditeurs internes et ou externes.

✓ **L'appropriation de la méthode par les « stakeholders » :**

Les tierces personnes participant à la vie de l'entreprise à savoir les clients, les banques, le personnel... doivent se sentir concernées par la démarche et la faire sienne. Elles adapteront ainsi leur comportement en fonction de la nouvelle vision faite des risques, en conséquence, s'impliqueront davantage pour la réussite du projet.

La disponibilité des moyens et l'implication des différentes parties apparaissent indispensables à la réussite d'un projet de cartographie des risques. Elles constituent des facteurs de motivation et de participation. Il est utile cependant que ces parties connaissent les raisons qui peuvent conduire ou ont conduit à l'établissement d'une cartographie.

3. Les raisons d'établir une cartographie des risques

La prise de conscience des conséquences de la survenance des risques sur la performance des organisations a conduit au développement de la science du management des risques. Différents techniques et pratiques voient le jour dont l'une des plus récentes est la cartographie. Elle constitue un support efficace à la maîtrise des risques. Concept plutôt théorique à l'origine, elle s'impose de plus en plus aux entreprises à la demande des actionnaires ou suite à des besoins réels de gestion interne. Les raisons de l'établissement de la cartographie des risques sont ainsi d'origine externe et interne.

3.1 Pressions externes :

La relation d'agence, c'est à dire « celle qui lie les actionnaires jouant le rôle du principal ou mandant au dirigeant censé être leur agent ou mandataire » (CHARREAUX, 1999 : 3), a conduit à une redéfinition ou une évolution des mécanismes de contrôle. En effet, pour pallier

les conséquences de cette relation, notamment celles relatives aux conflits d'intérêt, à l'insuffisance de contrôle et d'information, il est mis en place sous la pression des actionnaires et investisseurs, un système de gouvernement des entreprises.

De l'anglais *corporate governance*, le gouvernement des entreprises « recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (CHARREAUX, 1997 : 1). En somme, c'est un système par lequel une entreprise est dirigée et contrôlée. Le contrôle est effectué par le conseil d'administration par l'intermédiaire de comités spécialisés¹ comme le comité d'audit dont l'un des principaux secteurs de responsabilité est la gestion du risque (BACHMANN, 2003 : 41) C'est dans ce cadre qu'il est mis en œuvre une cartographie des risques afin d'en avoir une vision globale et de servir de support au plan de maîtrise.

Ainsi, la cartographie à travers le gouvernement d'entreprise et le comité d'audit, est instituée sous la pression des actionnaires et des investisseurs. Elle leur informe particulièrement sur le niveau de sécurité de leur investissement.

Autre raison d'origine externe : la cartographie apparaît aujourd'hui comme un effet de mode auquel les récentes faillites d'entreprises² ne semblent pas étrangères. En effet, suite à ces événements mais aussi pour donner l'image d'être au faite des pratiques managériales, les organisations établissent des cartographies pour rassurer les investisseurs et consolider leur image.

3.2 La pression interne :

Les raisons internes qui poussent à l'établissement d'une cartographie sont nombreuses. Nous retenons ici les principales qui s'inscrivent pour la plupart dans une optique de contrôle, d'information et de communication. Il s'agit du plan d'audit, des besoins d'information et de reporting, de la gestion des risques et enfin des événements *corporate*. (SONIGO & AL., 2001 : 5).

¹ Il s'agit dans la plupart des cas de comités d'audit, de rémunération et de nomination.

² Référence aux cas de faillites récentes comme celles de ENRON, WORLD'COM...

- **Le plan d'audit :**

Il constitue un moyen de l'audit interne dont l'objectif est d'orienter la mission par la détermination des zones à risque et des activités devant faire l'objet d'audit. Il précise également le planning d'intervention et les moyens nécessaires. La Norme 2010 stipule : « Le responsable de l'Audit Interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'entreprise ». (RENARD, 2002 : 379). La cartographie sert ainsi efficacement de support au plan d'audit dont la mise en œuvre est indispensable.

- **Le besoin d'information et de reporting :**

La cartographie se révèle être un instrument nécessaire pour informer l'organisation sur le niveau de risque inhérent ou potentiel qu'elle doit gérer. Elle constitue selon KOHN (2002 : 12), un outil pour gérer le système de contrôle interne. En conséquence, elle influe sur la qualité des rapports financiers, des résultats de l'exercice et du contrôle. .

- **Une démarche plus large de gestion des risques :**

L'un des supports privilégiés, sinon le plus important à nos jours de la maîtrise des risques constitue la cartographie. Elle dénote le degré d'avancement de ce processus.

- **Événements corporates (fusion / acquisition, restructuration...) :**

« Dès le moment où on a affaire à des investisseurs pour qui le coût du capital dépend du risque couru, du risque perçu, le gérer, c'est créer de la valeur » (BOUQUIN, 2003 :2). Aussi, l'information sur le niveau de risque, des impacts et des mesures mises œuvre est fondamentale pour la prise de décision lors de ces événements. Elle contribue à l'évaluation de l'entreprise au regard des risques qu'elle comporte et de la gestion dont ils font l'objet.

Enfin, l'établissement de cartographie constitue, à travers les séances de travail et les groupes de qualité, un « projet fédérateur de partage du savoir et de communication entre les responsables ».

Au regard de ce qui suit, de l'importance particulière des opérations de trésorerie et de la délimitation de la présente étude, la question qui apparaît est de savoir quel peut être l'intérêt particulier d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie pour les entreprises de BTP.

3.3. Les intérêts d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie.

Il n'est pas assez de répéter que la trésorerie des entreprises de BTP comporte d'énormes risques, du point de vue opérationnel, en raison du nombre important des intervenants et des opérations. Domaine sensible par nature du fait de sa position de « carrefour » et de la nature des actifs traités, elle constitue aussi un domaine privilégié de communication. Par conséquent, la connaissance des risques, de leur probabilité de survenance, mais également et surtout de leur impact apparaît indispensable pour pallier les événements de pertes potentiels.

La cartographie donne l'assurance que ce domaine combien sensible est sous contrôle. Ce qui rassure les dirigeants par rapport à l'atteinte des objectifs assignés à ces opérations et favorise également la performance.

Les intérêts pratiques d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie peuvent ainsi se résumer en ces points :

- évaluer l'exposition aux risques d'erreur, d'omission, de perte, de fraude...et situer leur niveau résiduel ;
- atténuer le risque opérationnel de trésorerie par la définition de mesures adéquates de contrôle afin de réduire la probabilité qu'il se concrétise ;
- sensibiliser les différents responsables sur les menaces (ou opportunités) liées aux opérations de trésorerie ;
- servir de support au plan annuel de maîtrise des risques de trésorerie ;

D'autre part, la cartographie des risques opérationnels de trésorerie permet de situer les risques des autres fonctions de l'entreprise du fait de sa position d'interface entre celles-ci. En effet, selon BOUQUIN (2003 :3) « ...le risque n'est pas quelque chose de simple. C'est sûrement un processus. Ce ne sont pas des événements ponctuels. Ça se gère à plusieurs... ». En d'autres termes, le risque opérationnel identifié peut être lié à une procédure insuffisante

ou défaillante située en amont de l'opération de trésorerie. Par exemple, l'erreur dans l'enregistrement d'une facture peut provenir de son établissement au niveau du service commerciale : inversion du montant de la TVA par celui des transports. La méthode dite de l'Arête de Poisson (Ishikawa) basée sur une analyse causale (RENARD, 2002 : 249), (YAZI, 2003 : 28) permet de remonter à de tels risques et de connaître leur cause première.

L'établissement d'une cartographie apparaît de nos jours incontournable pour toute entreprise qui souhaite s'engager dans un processus efficace de maîtrise des risques. Il favorise une prise de conscience des risques inhérents à l'activité, notamment les pertes, les erreurs, les malversations. Il contribue en conséquence à diffuser une culture d'entreprise intégrant la notion de risque. Par ailleurs, il rassure les investisseurs sur l'intérêt accordé à la sécurité de leur placement. Il nécessite néanmoins un certain nombre de moyens afin de garantir ses chances de succès.

Cependant, à la lumière de notre revue de littérature, il n'existerait pas à l'heure actuelle une méthodologie standard de cartographie des risques. Plusieurs démarches ont été développées en l'occurrence par le COSO¹ ou le COCO mais également par des prestataires privés ou des institutions. Néanmoins, l'objectif reste fondamentalement le même à savoir, établir une vision d'ensemble des risques et de leur niveau de contrôle, pouvant servir de support à leur maîtrise.

Aussi, dans le cadre de la présente étude exploratoire de cartographie des risques opérationnels de trésorerie, les questions suivantes s'imposent : Quelle méthodologie adoptée ? En quoi, peut-elle être pertinente ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans la section suivante.

¹ Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude et regroupant des professionnels de l'I.A. (Institute of Internal Auditors), de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Le COCO (Criteria on Control Committee) est l'équivalent canadien du COSO.

Section 2 : Méthodologie de cartographie des risques

L'absence d'une méthodologie standard de cartographie des risques implique (dans notre cas) qu'il faudrait en définir une, ou du moins procéder à une synthèse cohérente des méthodes existantes. La démarche adoptée devrait permettre d'établir la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la GEAUR. C'est dans cette perspective que nous tenterons de proposer une démarche méthodologique inspirée de la revue de littérature. Pour ce faire, il conviendra de déterminer les facteurs qui déterminent la cartographie des risques opérationnels de trésorerie. Ces facteurs seront par la suite mesurés afin de pouvoir vérifier les hypothèses de recherche formulées.

Selon VINCENTI (1999 :26), « Mettre en place un processus de cartographie des risques est un exercice lourd qui requiert le choix d'une méthode et d'outils qui l'accompagnent. Il n'y a pas une méthode meilleure qu'une autre. Il y a celle qui convient à l'entreprise, aux animateurs du processus (les auditeurs) et aux acteurs (le management). ». Elle propose la démarche suivante qui serait applicable dans tous les secteurs d'activité :

1. Etablissement d'une typologie des risques majeurs pouvant affecter l'entreprise.

Elle distingue six (6) catégories de risques : perte de valeur de l'enseigne ; interruptions majeurs des opérations ; dysfonctionnement dans l'élaboration des orientations stratégiques ; pertes dues à des décisions discutables ; pertes dues aux vol, fraude, malversation ; non fiabilité de l'information financière et de gestion.

2. Recensement en groupe des risques spécifiques de l'entreprise dans chacune des 6 catégories.

3. Evaluation par le groupe des risques identifiés en recourant à un système de vote¹.

4. Enfin, recensement par le groupe des mécanismes de contrôle existants pour chaque risque spécifique.

Cette démarche générale est cependant appliquée plus ou moins différemment selon le secteur d'activité, les animateurs du processus ou le type de risque (financier, opérationnel, stratégique etc.)

¹ Il existe cependant plusieurs méthodes d'évaluation du risque comme souligné plus haut.

Par ailleurs, des représentations spécifiques sont adoptées pour présenter les résultats de la cartographie des risques. Il s'agit généralement de tableaux de bord avec des codes de couleurs ou de figures. Selon BAPST (2003 :4), « La cartographie des risques consiste à situer les 25 plus grands risques encourus par l'organisation sur un graphique. En abscisse, on positionne les risques selon qu'ils soient bien ou mal gérés. En ordonnée, les risques sont positionnés en fonction de l'ampleur de l'impact qu'ils peuvent avoir s'ils se réalisent. La réalisation de ce travail à différents niveaux hiérarchiques et la comparaison entre les graphiques obtenus sont intéressantes ».

A titre d'illustration, nous présenterons dans cette section deux démarches de cartographie. La première relative au secteur bancaire, issue des travaux de Marc Choquet et de Christine Laüt, la seconde conçue par l'IFACI.

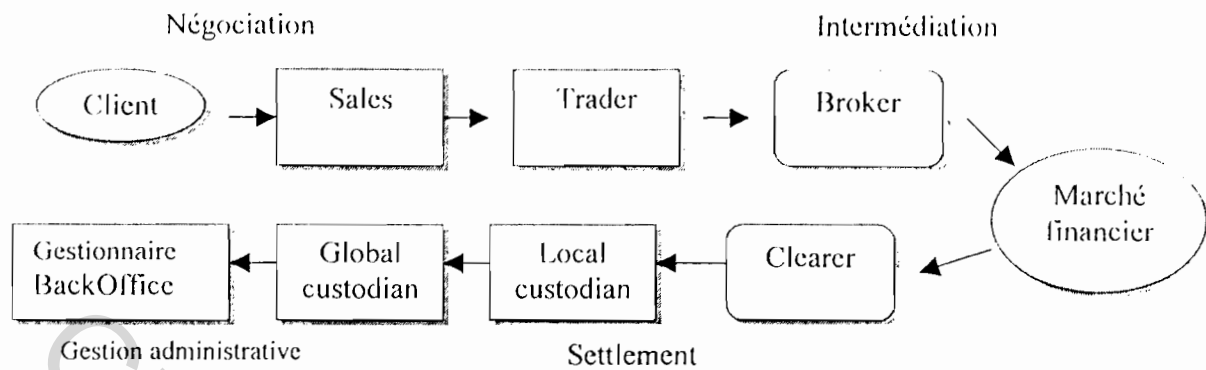
1. Exemple de cartographie du risque opérationnel selon Marc Choquet et Christine Laüt :

La démarche présentée ici est destinée particulièrement au secteur financier. Elle s'effectue ainsi dans le cadre réglementaire du Comité de Bâle¹ qui précise des méthodes d'évaluation spécifiques au secteur. Elle reste cependant identique dans le processus d'identification et d'analyse (importance et probabilité de survenance) qui sont les préalables à l'établissement d'une cartographie.

Selon CHOQUET & AL. (2003 : 9) « Le risque opérationnel n'est pas un concept nouveau : il est présent sur toute la chaîne de valeur de la gestion des titres ». L'interdépendance entre les différents intervenants de la chaîne, dans le cadre de l'échange et du contrôle de l'information, peut entraîner des risques endogènes (d'origine interne) et exogènes (d'origine externe). De ce fait, l'ensemble des intervenants devrait être pris en compte pour évaluer ces risques. Le schéma suivant retrace la chaîne de valeur de gestion des titres.

¹ Le Comité de Bâle est une commission de régulation et de contrôle bancaire créée par les gouverneurs des banques centrales de Groupe des Dix, de la Suisse et du Luxembourg et fonctionne sous l'égide de la Banque des Règlements Internationaux.

Figure N°3 : La chaîne de valeur de gestion des titres



Source : Marc Choquet et Christine Laüt (2003 : 9)

L'établissement d'une cartographie des risques opérationnels inhérents à la chaîne de valeur contribue à leur maîtrise. Il permet la mise en place de mesures complémentaires de maîtrise en fonction des niveaux résiduels.

La démarche consiste à identifier tous les risques pouvant affecter la chaîne de valeur de gestion des titres en fonction des facteurs retenus par le comité de Bâle (clients, produits, processus, système etc.). Les risques identifiés seront par suite classés en fonction des acteurs concernés dans le processus. Enfin les risques seront évalués au regard de leur impact, de leur occurrence et de leur récursivité. Notons que dans la plupart des approches développées dans le secteur financier, l'identification des risques est basée sur une analyse des processus et un recensement des risques subis par l'entreprise. Selon SERVAIS (2002 : 2) « L'approche idéale est constituée de la combinaison de ces deux méthodes, avec d'une part une analyse approfondie des processus, et d'autre part une mémorisation de tous les événements et des pertes liées au risque opérationnel, qui pourront être mis en correspondance avec les processus qui ont failli. »

Un exemple de cartographie des risques opérationnels de la chaîne de valeur de gestion des titres est représenté à travers le tableau.

Tableau N° 11 : Exemple de cartographie des risques opérationnels de la chaîne de valeur de gestion des titres.

Acteurs	Risque identifié	Référentiel de Bâle	Paramètres	Evaluation
Trader	Erreurs de saisies (quantité)	Clients, produits & pratiques commerciales	Impacts Quels montant de pertes / FP ?	Risque élevé
BO Broker	Gestion prévisionnelle de trésorerie défaillante (titre / cash)	Exécution, livraison, management de processus	Occurrence Combien de fois l'évènement est-il intervenu ?	Risque élevé
BO Broker	Non contrôle des Op. (suspens)	Exécution, livraison, management de processus	Récurrent Combien d'itération et quel facteur d'amplification ?	Risque faible
Conservateur	Défaillance système d'information	Interruption d'activité Défaillance des systèmes		Risque faible
Conservateur	Tirage sur la masse	Clients, produits & Pratiques inappropriées		Risque extrême

Source : CHOQUET & AL. (2003 :10)

Suite à l'établissement de la cartographie, différentes mesures de contrôle sont définies en fonction de l'importance des risques et de leur probabilité de survenance. Ces mesures vont de la mise en place d'un système de contrôle interne adéquat (mesures préventives et curatives) au transfert du risque à des tiers, en passant par sa couverture par les assurances. Elles visent ainsi à éviter ou à réduire les événements de pertes ou à les prendre en charge par des tiers.

La cartographie ainsi établie donne une représentation globale des risques et de leur importance par rapport aux acteurs et aux facteurs de risques. La démarche n'est toutefois pas la seule, plusieurs autres en l'occurrence celle développée par l'IFACI, sont axées sur l'identification des risques par rapport aux objectifs assignés à l'entité ou à l'activité étudiée.

2. Exemple de cartographie des risques d'une plate-forme conçue par l'IFACI :

Selon cette étude, la cartographie constitue une « Estimation périodique pour une entreprise des items les plus prioritaires en matière de support à la maîtrise des risques ». L'intérêt est de déterminer une « Base pour le calage du plan annuel de support à la maîtrise des risques ». Il s'agirait d'un exercice répétitif (annuel) qui doit en conséquence rester léger.

La démarche proposée est basée également sur l'identification et l'analyse. Cette dernière s'intéresse à la connexité des risques et à l'exposition des processus. La connexité désignant la relation entre les risques et les objectifs du processus, par contre l'exposition constitue la vulnérabilité du processus face à la réalisation du risque. Elle aboutit enfin à la détermination du poids résiduel des risques (en fonction de la probabilité de survenance et de l'impact), compte tenu de la qualité du contrôle interne existant. Il apparaît ainsi trois étapes de construction :

1. une étape d'identification qui comporte un classement des risques par processus et un « filtrage par arbre causal »¹ ;

¹ Il s'agit d'une analyse causale qui permet à travers des questions successives de déterminer les différentes catégories de risques au niveau de chaque activité, par exemple risques sources, risques concourants, risques incidents.

2. une étape de connexion des risques qui constitue « La formalisation du lien de connexité existant entre les processus (/risques) et les objectifs stratégiques prioritaires de l'entreprise ». Cette étape détermine le degré d'influence des risques sur les objectifs du processus. Une notation qualitative permet de déterminer une connexité « Haute » « Moyenne » ou « Basse » selon que la réalisation du risque entrave plus ou moins l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
3. Une étape de pondération des risques, c'est-à-dire de mesure de l'exposition des différents processus et du poids inhérent puis résiduel des risques.

Le poids inhérent du risque étant « l'importance du risque dans l'absolu pour un processus donné », autrement dit, l'importance du risque en l'absence de toutes mesures de contrôle. Par contre, le poids résiduel constitue l'importance restante après la mise en œuvre des mesures de contrôle.

La mesure du poids inhérent ou résiduel est basée sur l'impact et la probabilité de survenance des risques. A cet effet, il est déterminé des Conventions de Mesure d'Impact (CMI) et des Conventions de Mesure de Probabilité (CMP) qui permettent des notations qualitatives ou quantitatives de ces facteurs (impact et probabilité) suivant leur importance.

Les tableaux suivants représentent des exemples de CMI et CMP.

Tableau N° 12 : Exemple de Conventions de Mesure d'Impact :

Conventions de mesure d'impact			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle d'altération		
Part de marché	< 1%	1 à 3%	> 3%
Marge commerciale	< 2%	2 à 5%	> 5%
Image groupe	> 10%	10 à 20%	> 20%
IMPACT RESULTANT	B	M	H

Source : IFACI (2003 : 18)

B : bas, M : moyen, H : haut

Tableau N° 13 : Exemple de Conventions de Mesure de Probabilité

Convention de Mesure de Probabilité			
Termes d'expression	Echelle Conventionnelle de Fréquence		
% des cas ou du temps	< 2%	2% à 10%	> 10%
.....			
Probabilité Résultante	B	M	H

Source : l' IFACT (2003 :20)

B : basse, M : moyenne, H : haute

Les probabilités et impacts inhérents correspondraient aux valeurs résultantes en l'absence de mesures de contrôle. De la même manière, une notation quantitative permet de mesurer le poids résiduel des risques. Cette mesure serait de deux sortes :

- une mesure complète

$$. \text{ Poids Résiduel} = \frac{\text{Impact Inhérent} \times \text{Probabilité Inhérente}}{\text{Qualité de Contrôle Interne}^1}$$

- une mesure directe

$$. \text{ Poids Résiduel} = \text{Impact Résiduel} \times \text{Probabilité Résiduelle}$$

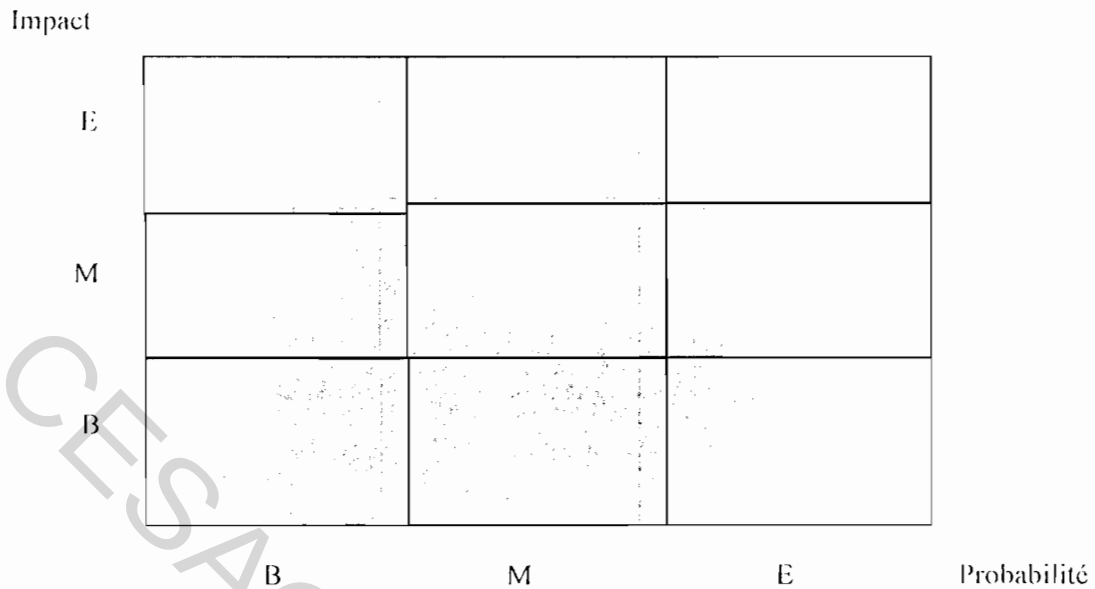
Par suite, il est possible d'effectuer une représentation graphique de la mesure des poids inhérents et résiduels des risques comme illustré par les schémas suivants :

NB : Pour le tableau suivant les conventions suivantes sont adoptées : E : Elevé ; M : Moyen ;

B : Basse

¹ La qualité du Contrôle Interne est fonction de sa fiabilité et de sa pertinence. Son évaluation permet de noter chacun de ces facteurs par exemple de 1 à 3.

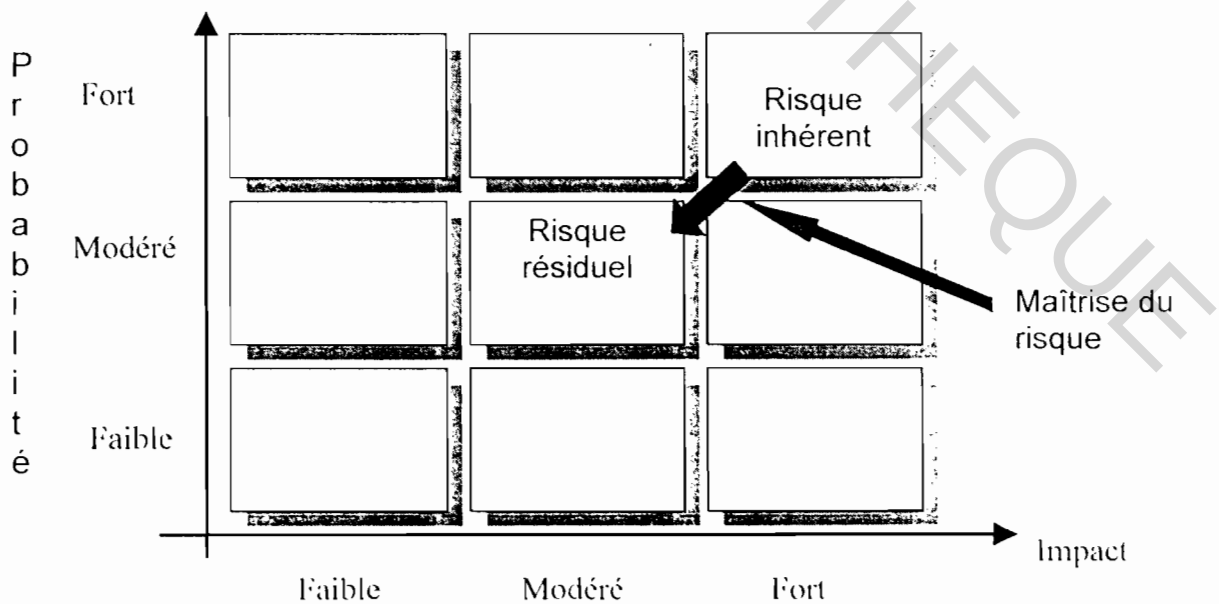
Figure N°4 : Représentation graphique du poids inhérent d'un risque :



Source : IFACI (2003 :12)

Suivant ce schéma, le poids inhérent correspondrait au poids du risque dont la probabilité de survenance et l'impact sont élevés (E). Le poids résiduel est fonction des mesures ou du dispositif de contrôle interne. Il correspond par exemple au poids du risque dont l'impact est élevé (E) et la probabilité de survenance est basse (B) en raison de ces mesures.

Figure N° 5 : Représentation graphique du poids résiduel d'un risque :



Source : IFACI (2003 :14)

Le risque inhérent correspond ici au risque dont la probabilité de survenance et l'impact sont forts, en d'autre terme au risque qui ne fait l'objet d'aucune mesure de contrôle. La mise en place de ces mesures permet d'atténuer l'inhérence du risque pour donner par exemple un risque résiduel dont l'impact est modéré et la probabilité faible.

Ainsi, après les préalables d'identification, de connexion et de pondération, la cartographie proprement dite constituera à classer (ranking) :

- d'une part, les différents risques de la plate-forme en fonction de leur importance ;
- d'autre part les différents processus ou entités en fonction de leur connexion et de leur exposition.

Les démarches méthodologiques présentées ci-dessus ne sont que quelques exemples parmi tant d'autres. Nous retenons encore une fois que quel que soit la démarche, l'objectif reste le même : recensement et classement des risques en fonction de leur importance devant servir de support à la maîtrise des risques.

Au regard des nombreuses démarches et particulièrement à celles présentées ici, nous tenterons dans le cadre de notre étude exploratoire, de définir une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie. Pour ce faire, nous déterminerons un modèle d'analyse des différents facteurs ou variables qui agissent sur la cartographie.

Section 3 : Démarche de recherche :

Elle constitue la construction d'un modèle théorique permettant d'établir la cartographie des risques opérationnels de trésorerie compte tenu des spécificités de ceux-ci. Il s'agira ainsi de déterminer les variables qui l'influencent. Leur mesure permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées sur les relations entre la cartographie et ses variables indépendantes.

Nous précisons que ce présent travail n'a pas la prétention de développer un modèle spécifique de cartographie des risques. Il s'inspire plutôt de différentes démarches existantes pour formuler une démarche applicable dans le cadre de la maîtrise des risques opérationnels de trésorerie. L'objectif recherché étant de pouvoir recenser un nombre important de risques qui menacent l'atteinte des objectifs et de déterminer leur niveau résiduel ou l'exposition des

différents processus à leur réalisation. Ceci en vue de définir des mesures adéquates de contrôle.

1. La construction d'un modèle théorique d'analyse :

Elle consiste à déterminer les variables qui influencent la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR. Au regard de la revue de littérature, une cartographie peut consister :

- à un classement des risques en fonction de certains paramètres (impact financier, probabilité de survenance...) ;
- à un classement des processus en fonction de leur connexion et de leur exposition ;
- ou à une disposition des risques suivants deux axes : en abscisse en fonction du niveau de gestion dont ils sont l'objet, en ordonnée en fonction de leur importance par rapport aux objectifs (stratégiques, opérationnels...).

Ainsi, pour établir la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR, nous avons considéré essentiellement trois (3) variables indépendantes et une variable dépendante. Ce choix est fonction des démarches généralement adoptées, de la spécificité des opérations de trésorerie et enfin de la possibilité de pouvoir mesurer ces variables.¹ Les variables indépendantes concernent :

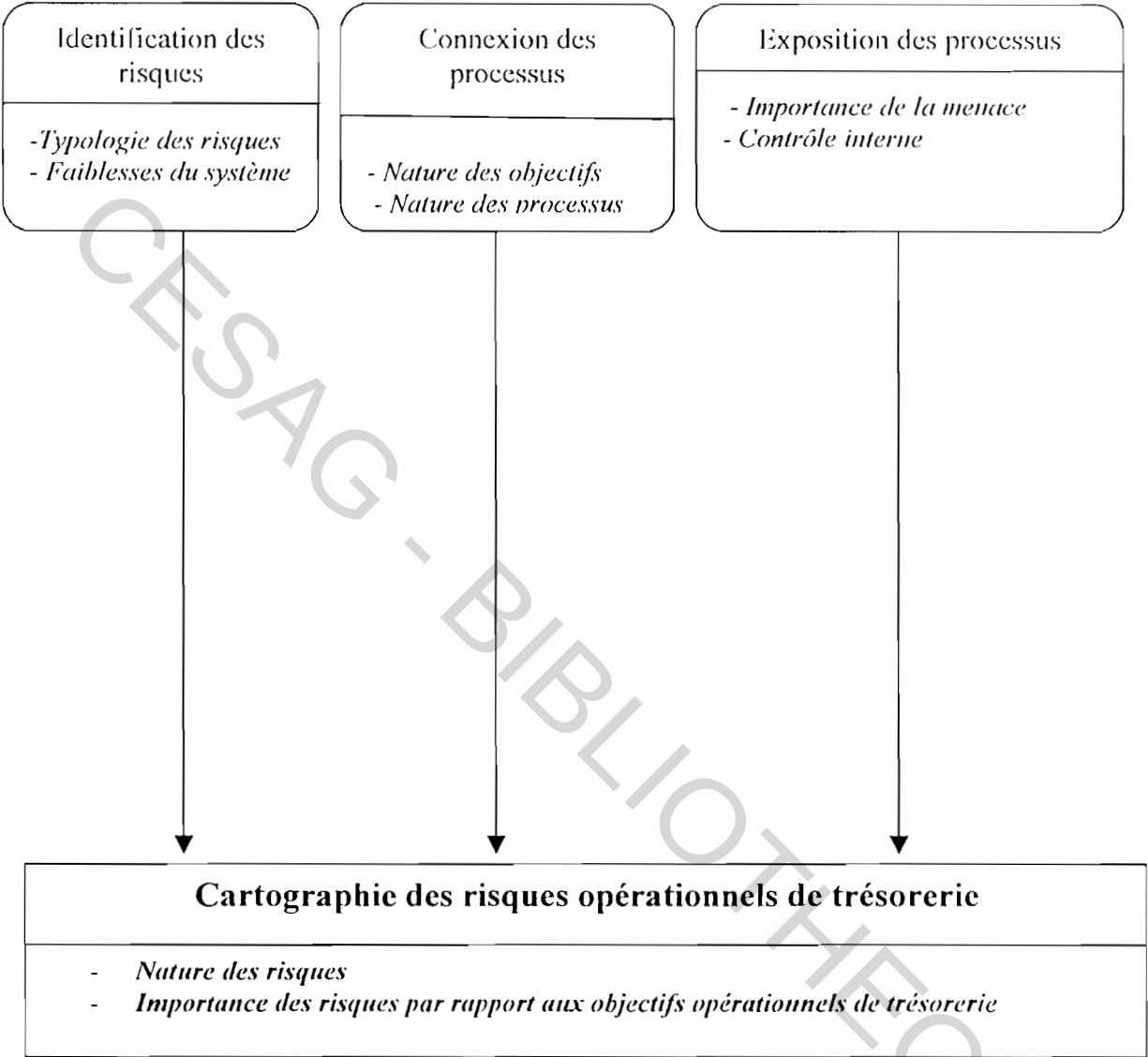
- l'identification des risques ;
- la connexion des processus (le lien entre les risques et les objectifs des processus) ;
- l'exposition des processus ;

D'autre part, la variable principale reste la cartographie elle-même dont les composantes retenues sont la nature des risques et leur importance par rapport aux objectifs opérationnels de trésorerie.

La figure suivante représente le modèle d'analyse de ces variables.

¹ Plusieurs variables peuvent influencer une cartographie de risque. Il s'agit généralement de l'identification des risques (fondamentale), de l'impact financier, de la probabilité de survenance, de la connexion et de l'exposition des processus etc.

Figure N° 6 : Modèle d'analyse de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie



Source : nous mêmes

✓ 1.1 Les variables d'analyse :

1.1.1 La variable dépendante :

Par définition, la cartographie des risques constitue le classement des risques en fonction d'une part de leur nature et d'autre part de leur importance par rapport aux objectifs. Par rapport au risque opérationnel de trésorerie, nous avons retenu ces deux variables comme composantes essentielles de la cartographie.

1.1.2 Les variables indépendantes :

Il s'agit de l'identification des risques, de la connexion et de l'exposition des processus.

✓ *L'identification des risques :*

Elle constitue la première étape à toute démarche de cartographie. La méthode utilisée est fonction de plusieurs facteurs tels que la nature des risques, les moyens humains et financiers, les objectifs visés. Au regard des risques opérationnels de trésorerie, nous avons choisi la méthode basée sur l'utilisation du Tableau d'identification préconisé par Jacques RENARD¹. Ce tableau permet d'effectuer une analyse des processus. Il s'agira de savoir pour chaque processus, quels sont les risques qui apparaissent si une opération ou tâche est mal faite, défaillante ou inexistante. Cette démarche permet ainsi de situer les types de risques mais aussi les faiblesses du système. Ceux-ci ont été retenus ainsi comme les dimensions de l'identification.

✓ *La connexion des risques :*

Elle définit le degré de dépendance entre les objectifs et les risques du processus. En d'autre terme, plus ce lien est fort, plus la réalisation du risque empêche l'atteinte des objectifs. Il est ainsi déterminé une connexité « Basse », « Moyenne » et « Forte » en fonction de la nature des objectifs et des risques du processus.

✓ *Exposition des processus :*

« L'exposition est la vulnérabilité qui rend possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs, généralement exprimée en dollars »

¹ Voir page 24

(IFACI, 2003 :1). Dans le cas présent, elle constitue la vulnérabilité du processus face à la menace (survenance du risque). Elle est appréhendée en fonction d'une part de l'importance des risques et d'autre part du système de contrôle qui vise à la réduire. Enfin, elle permet de faire une hiérarchisation des processus suivant qu'ils soient plus ou moins exposés.

Le modèle ainsi conçu permet d'orienter notre recherche mais également de préciser ses limites. Il se comprend davantage à travers les dimensions, indicateurs, et mesures des indicateurs des variables retenues.

1.2 Les dimensions, indicateurs et mesures des indicateurs

Ils spécifient les composantes des variables retenues par rapport à la cartographie des risques d'une manière générale. Ils indiquent ainsi la démarche à adopter pour pouvoir mesurer ces variables. Ils sont représentés à travers le tableau suivant :

Tableau N° 14 : Les dimensions, indicateurs et mesures des variables

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Cartographie des risques opérationnels de trésorerie	Nature des risques	Erreurs, omissions	% de saisies et enregistrements incorrects
			% de saisies et enregistrements incomplets
		Méconnaissance des objectifs	Etablissement de budgets
	Importance des risques par rapport aux objectifs opérationnels de trésorerie	Survenance des risques	Elaboration de plans pluriannuels
			Nombre de réalisation par an
		Atteinte des objectifs	Montant moyen des réalisations par an
Identification des risques	Typologie des risques	Risques spécifiques	Taux d'erreur mensuel
			Montant moyen mensuel
		Risques subis	Nombre de risques potentiels/activité
	Faiblesses du système	Procédures insuffisantes ou défaillantes	Nombre de risques possibles/dispositif de contrôle
			Nombre de sinistres
		Absence ou insuffisance de supervision	Montant en jeux

Source : nous mêmes

Tableau N° 14 : Les dimensions, indicateurs et mesures des variables (suite)

Variables	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Connexion des processus	Nature des objectifs	Fiabilité de l'information	% de facteurs altérant l'information
		Protection des actifs	% de facteurs affectant les actifs
	Nature des processus	Budgétisation, encaissement, décaissement	Nature des opérations du processus
		Mission du processus	Rapidité des opérations Sauvegarde des actifs
Exposition des processus	Importance de la menace	Niveau de risque	Risque brut
			Risque résiduel
		Actifs en jeu	Nombre d'actifs
			Valeur des actifs
	Contrôle interne	Objectifs	Nombre de sinistre par an % d'erreur par mois
		Procédures	Existence d'un manuel de procédure
			Respect des procédures
		Moyens	Qualification du personnel
			Budget
		Organisation	Informatisation du système
			Séparation des tâches incompatibles
		Système d'information	Fiche de poste
			Information financière sur les comptes tiers
		Supervision	Plan de trésorerie, reporting
			Contrôle des enregistrements Contrôle de la caisse

Source : nous mêmes

Après la définition du modèle et de ses différentes composantes, il convient de préciser l'organisation de notre recherche. Elle permet la mise en œuvre du modèle à travers ses composantes.

2. Les hypothèses de recherche:

Dans la recherche d'une démarche appropriée d'établissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie, nous formulons certaines hypothèses suite à la revue de littérature. Ces hypothèses définissent les relations entre les variables indépendantes retenues et notre variable principale.

Hypothèses 1 : Lors de l'établissement d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie, l'identification des risques attachés au processus permettrait de recenser un nombre important de risques.

Hypothèse 2 : La connexité et l'exposition des processus permettraient une cartographie des risques opérationnels de trésorerie suivant les processus ou les risques identifiés compte tenu de l'importance de la menace et système de contrôle interne.

Au regard de ces hypothèses formulées, nos recherches s'articuleront sur la collecte de données permettant d'identifier un nombre important de risques, de déterminer la connexité et l'exposition des processus. Ceci, afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

Il s'agira précisément :

- de procéder à une analyse approfondie des processus de la trésorerie pour identifier les risques pouvant les affecter lorsqu'ils sont défaillants, insuffisants ou inexistant ;
- de déterminer le degré de dépendance des objectifs des processus par rapport aux risques identifiés ;
- de procéder à une évaluation des dispositifs de contrôle interne ;
- de déterminer la vulnérabilité des processus face aux risques compte tenu des dispositifs du contrôle interne.

Pour arriver ces fins, nous avons mis en œuvre un certain nombre de méthodes et d'outils de collecte de données. Ceux-ci nous ont permis à notre avis de recenser suffisamment de données par rapport aux objectifs ci-dessus.

3. Les méthodes et les outils de collecte de données

Les méthodes et les outils mentionnés ci-après nous ont permis de collecter les données relatives à l'établissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GE Aur.

3.1 Les méthodes de collecte de données

La collecte de données a été effectuée essentiellement auprès des principaux concernés suivants :

- le responsable de la direction financière qui est le principal responsable de toute la gestion de la trésorerie. A ce titre, il autorise les décaissements et les encaissements sur l'autorisation de la Direction générale, et gère les relations avec les établissements financiers en l'occurrence les banques ;
- le responsable de la comptabilité qui est chargé de toutes les opérations d'enregistrement ;
- le caissier qui effectue les encaissements et les décaissements sur l'autorisation de la direction financière ;
- le responsable de la Direction Administrative.

3.2. Les outils de collecte

Nous avons retenu cinq (5) outils principaux en fonction des objectifs de recherche à savoir le tableau d'analyse des risques, le guide d'interview et l'analyse documentaire. Pour l'évaluation du contrôle interne, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne (QCI) et la grille de séparation des tâches.

1) *Le tableau d'analyse des risques*¹ :

Ce tableau à six colonnes a servi à faire une analyse approfondie des processus en associant à chacun le risque qui peut l'affecter. Cette analyse a été faite en tenant compte des activités (voire tâches élémentaires) du processus. Notons que les colonnes de ce tableau comportent respectivement la tâche, les objectifs, les risques éventuels, l'évaluation, le dispositif de contrôle interne et enfin les constats sur l'existence des dispositifs identifiés.

2) *Le Guide d'interview* :

Il constitue un outil fondamental dans la collecte des données lors de l'établissement d'une cartographie des risques. Il comporte des questions ouvertes qui ont permis aux différents responsables de s'exprimer librement sur les différents thèmes en particulier l'exposition des

¹ Voir page 24

processus et le niveau résiduel des risques. La connexité par contre a été déterminée en dehors des interviews.

Les interviews ont été effectuées auprès des responsables du service Financier et Comptable et surtout du service Administratif. Ce dernier est responsable à la GEAUR de tous les aspects relatifs à la bonne application des procédures, à la mise à la disposition des différents services, des moyens (humains et financiers), à l'évaluation et la formation du personnel etc. L'interview a porté à la fois sur des questions fermées et sur des questions ouvertes qui ont permis aux intéressés de s'exprimer librement sur la fiabilité et la pertinence des dispositifs. Il a concerné tous les processus à savoir la budgétisation, le recouvrement des décomptes et factures clients, le règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants et enfin le processus de paie. Les diverses questions ont ainsi portées sur :

- les objectifs généraux définis par la Direction Générale par rapport aux opérations de trésorerie : fiabilité de l'information et des prévisions ? Sécurité des actifs monétaires ? Rapidité des opérations ? Disponibilité de l'information ? Ces objectifs sont ils atteints ? etc. ;
- la bonne application et le respect des procédures du manuel ;
- la disponibilité de moyens financiers, matériels et humains (qualification, expérience, compétence...) pouvant assurer l'atteinte des objectifs assignés aux opérations de trésorerie ;
- l'existence d'une organisation adéquate qui réduirait la survenance des risques ;
- l'existence d'un système d'information adéquat qui permettrait des contrôles à différents niveaux à travers des tableaux de bord, des reporting etc. ;
- l'existence et la fiabilité d'une supervision par rapport aux différentes activités des processus.

3) L'analyse documentaire :

Elle nous fournit des informations sur l'importance des opérations de trésorerie et l'état de cette dernière mais aussi permet de mieux connaître la société à travers son fonctionnement, ses produits, clients, fournisseurs etc. Les documents utilisés ont été le manuel des procédures, les états financiers 2002, les rapports des auditeurs 2001, les journaux de trésorerie 2002-2003 etc.

4) Les questionnaires de contrôle interne et la grille de séparation des tâches :

Ces outils ont servi à évaluer le système de contrôle interne existant à travers des questions sur les principales procédures opérationnelles de trésorerie.

Conclusion de la 1^{ère} Partie :

L'inhérence du risque dans toutes les activités nécessite de lui accorder une attention particulière. Cela d'autant plus dans les organisations et entreprises dont l'activité est par nature « risquée ». Il s'agit particulièrement des entreprises du secteur réglementé mais également du secteur industriel. Ce dernier est concerné surtout par le risque dit opérationnel, lié au processus, aux procédures ou à des actes humains. Il comporte pratiquement tous les risques en dehors des risques financiers. Le secteur du Bâtiment et Travaux Publics est plus que d'autre, particulièrement concerné par ce type de risque.

Par ailleurs, les récentes faillites d'entreprise à travers le monde ont accentué cette nécessité de maîtriser les risques. La gouvernance des entreprises intègre de plus en plus le concept dans la stratégie de contrôle des organisations. A travers les comités d'audit, des plans de gestion des risques sont définis. L'un des supports efficace à ce plan constitue la cartographie des risques. Elle permet d'avoir une vision globale des risques, de leur importance et de leur probabilité de survenance. Elle rassure du coup et les actionnaires et les « stakeholders ».

Notre étude porte cependant sur une catégorie particulière de ce type de risque à la GEAUR : le risque opérationnel de trésorerie. Elle constitue précisément une recherche exploratoire visant à élaborer une cartographie des risques à partir de laquelle des mesures de contrôle adéquates pourront être définies. Elle permettra d'attirer rapidement l'attention des dirigeants et des auditeurs sur les menaces qui pèsent sur la performance de la société.

Deuxième partie :

Etablissement de la cartographie des risques
opérationnels de trésorerie à la GEAUR

Introduction :

En Afrique, l'évolution croissante vers une gouvernance des entreprises basée sur la délégation de la gestion à des dirigeants influe de plus en plus sur les pratiques de management. Des outils de gestion, longtemps considérés comme théoriques ou réservés à l'Occident, font de plus en plus leur apparition dans l'environnement africain. Ces outils vont des techniques d'ingénierie des processus aux méthodes ABC (*Activity Base Costing*) ou ABM (*Activity Base Management*) en passant par des fonctions de management du risque. Cette évolution est la conséquence de la prise de conscience de la nécessité de rationaliser les ressources pour faire face à une concurrence croissante et aussi, de la part des dirigeants d'assurer l'atteinte des objectifs définis par les actionnaires.

Pour le cas spécifique de la gestion du risque, il s'agira aussi de donner l'assurance que les activités sont sous contrôle. En d'autre terme, que les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs, voire entraîner la faillite de l'organisation sont maîtrisés ou du moins minimisés. Ce qui rassure les actionnaires et les partenaires sur la pérennité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'activité des BTP de par sa nature est l'objet d'énormes risques opérationnels. Au-delà des risques industriels et technologiques, celui de la trésorerie est susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires et d'affecter leur performance. La GEAUR n'échappe pas à cette situation et a subi d'ailleurs la réalisation de certains de ces risques. Bien que des mesures de contrôle et de transfert aient été définies dans le cas du risque industriel (campagne de sensibilisation, dispositif et outil de sécurité, inscription à l'IPRES), ces risques restent inhérents du fait de leur caractère itératif et évolutif.

Il convient ainsi de mettre en place un véritable plan (annuel) de maîtrise des risques. Une cartographie indiquant leur importance et leur niveau résiduel, mais aussi les mesures de contrôle, constituera un support efficace à ce plan de maîtrise. La cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR, compte tenu des spécificités de la trésorerie, sera l'objet de cette seconde partie. Nous présenterons au préalable la société, ses organes de gestion et les procédures opérationnelles de trésorerie existantes.

Chapitre 1 : Présentation de la GEAUR et description de ses procédures opérationnelles de trésorerie.

Ce chapitre vise à faire connaître l'organisation qui a servi de cadre à cette recherche exploratoire. L'objectif est de mettre en évidence que la société, de par la nature de ses activités aura des intérêts certains dans l'établissement d'une cartographie.

Section 1 : Présentation générale

1. Historique et évolution

La Générale des Eaux et de l'Assainissement Urbain et Rural est une SARL créée en avril 1990 avec un capital de FCFA 50 000 000 détenu à concurrence de 95% par l'associé majoritaire qui en est le Directeur Général. De la date de sa création jusqu'en 1995, son activité était orientée uniquement sur l'assainissement à travers le curage des égouts et l'évacuation des déchets solides et liquides dans les villes de Dakar et Rufisque. Elle comptait alors un personnel permanent de cinq (5) personnes et son principal client était la SONES.

A partir de 1995, elle élargit son domaine d'activités par des travaux de génie civil, précisément la construction de châteaux d'eaux et de diverses installations hydrauliques. La forte croissance insufflée par cette nouvelle activité et les perspectives de développement qu'elle offre vont changer la composition du chiffre d'affaires. La société délaissant de plus en plus ses activités traditionnelles au profit des installations hydrauliques. Cette dernière représente ainsi 68% du CA contre 25% pour l'assainissement en 1999. En 2000, elle passe à 77% pendant que l'assainissement représente 18% du CA¹. La société emploie alors plus d'une cinquantaine d'agents permanents. Ses principaux clients en plus de la SONES, sont : SAED, AGETIP, ONAS, PNUD, ASECNA, SONACOS, Fonds Saoudien de Développement.

A l'opposé, ses fournisseurs les plus importants restent CDE et FOUGEROLLES. En outre, la GEAUR travaille en partenariat avec des sociétés internationales comme SOCORE, TROLLETI (partenaires français) et GEOMECHANIQUE (partenaire allemand). Elle

¹ Source : GEAUR

soumissionnait de ce fait à des marchés importants même lorsque sa capacité financière propre ne le lui permettait pas.

Cependant, la forte croissance en 1995 n'ayant pas été accompagnée des moyens logistiques, humains et financiers nécessaires, la société fut confrontée à des difficultés techniques et opérationnelles. Par suite, elle a procédé à une restructuration entre 1996 et 1997, qui a conduit à une diminution du personnel. Celui-ci est actuellement de 37 personnes permanentes dont 5 cadres et 15 agents de maîtrise.

Signalons enfin que la société effectue des travaux à travers tout le territoire du Sénégal et dispose à cet effet de moyens importants.

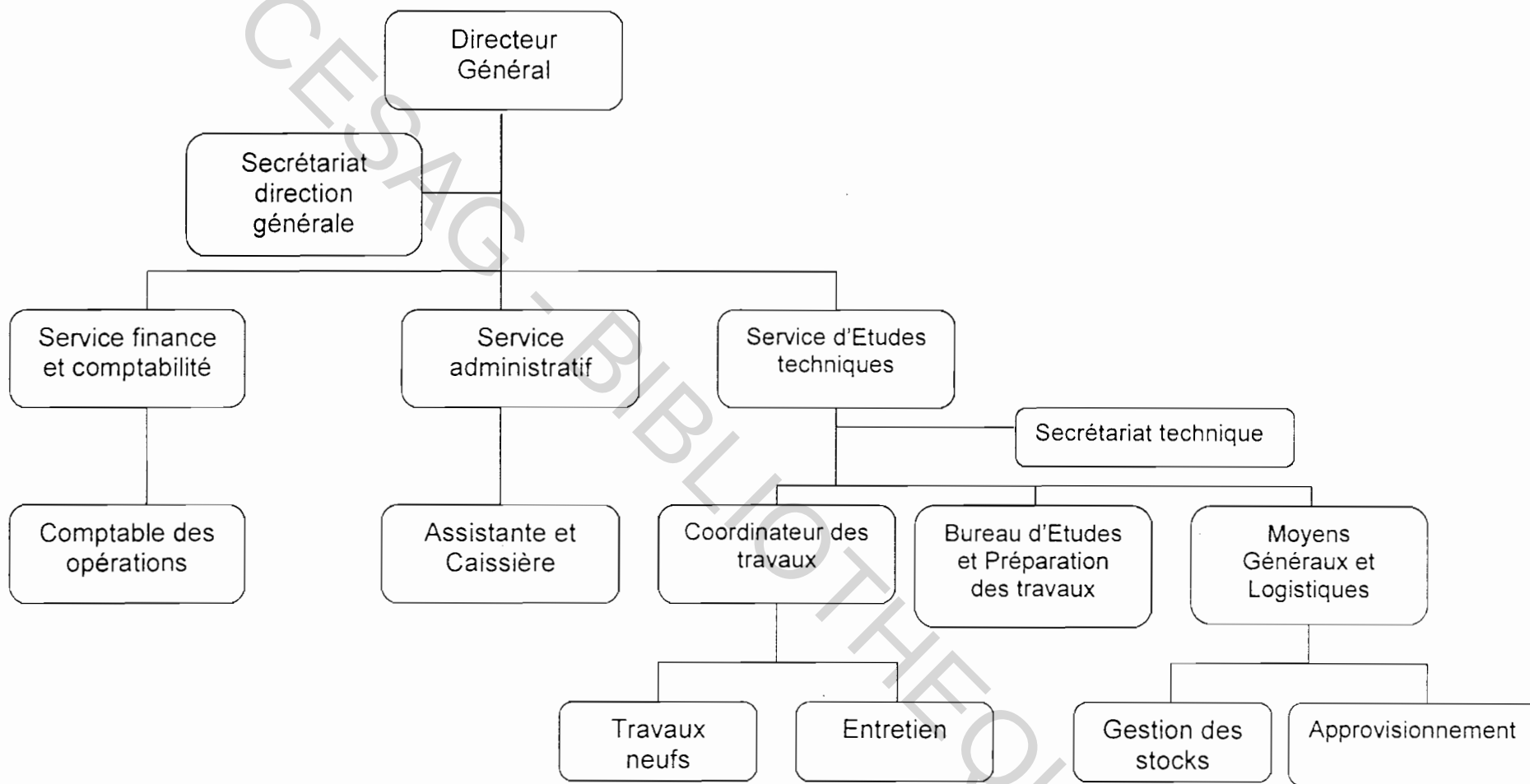
2. Organisation

L'associé majoritaire est le gérant de la société. Il est nommé par l'assemblée générale conformément à l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt Economique (GIE). De ce fait, il définit l'organisation et les orientations de la société. Il est entouré pour cela d'un comité de gestion composé des responsables des différentes directions qui composent la GEAUR.

2.1 L'organisation :

La structure organisationnelle est le reflet de l'activité de la société. L'organigramme de la société se présente ainsi comme suit :

Figure N° 7 : L'organigramme de GEAUR



Source : GEAUR

NB : nous avons cependant enlevé le service de Contrôle de gestion, qui n'existe plus à la GEAUR parce que la Direction ne voyait pas sa nécessité. Ce service était chargé de l'établissement et du suivi des budgets et du contrôle des activités opérationnelles.

2.2 Les attributions :

La gérance de la société est assurée principalement par le directeur général. Il est assisté dans cette tâche par les différents directeurs de service. Un comité de gestion est tenu mensuellement pour juger les réalisations et définir de nouvelles mesures. Les organes de gestion sont constitués ainsi de la direction générale et du comité de gestion.

2.2.1 La Direction Générale :

Elle est chargée de la planification, de la coordination et du contrôle des actions définies dans le plan d'orientation générale. Il fournit chaque année un rapport sur la gestion de la société et convoque l'assemblée générale pour statuer sur ce rapport mais aussi sur les états financiers, le Rapport général du commissaire aux comptes, etc.

2.2.2 Le comité de gestion :

Il s'agit principalement (en dehors de la direction générale) du service Administratif du Département Technique et du service Finance et Comptabilité.

- Le service Administratif :

Sa principale prérogative est la gestion du personnel permanent et journalier. Il est chargé ainsi de la tenue et du suivi des dossiers individuels et prépare les états de salaire. Il procède au recrutement du personnel par sélection à partir d'une base de données disponible au niveau de la société ou effectue des annonces dans les quotidiens de la place. En outre il s'occupe des affaires juridiques, du recouvrement des créances et des relations extérieures.

- Le Département Technique :

Il est chargé d'étudier, de préparer et de coordonner les différents travaux. A ce titre, il est responsable du budget des chantiers et produit des rapports d'activité sur la gestion, le volume et le coût des différents marchés. Pour accomplir cette mission, il dispose d'une équipe importante à travers un bureau d'étude, une division Coordination des travaux et une division Moyens Généraux et Logistiques.

- **Le Bureau d'étude**

Il produit les dossiers techniques de soumission aux appels d'offre. Il évalue de ce fait le coût des marchés (matériaux, main d'œuvre, logistique...) et précise le plan d'exécution.

Il élabore enfin les factures par rapport à l'état d'avancement des travaux, conformément au contrat entre GEAUR et le commanditaire. Il se réfère pour cela à un document nommé *attachement* qui indique le pourcentage des travaux réalisés. Ce document est produit par le coordinateur des travaux.

- **Le coordinateur des travaux :**

Il est chargé de conduire les travaux sur les différents chantiers. Il élabore un tableau des coûts prévisionnels relatifs aux matériaux, ressources humaines et moyens matériels. L'utilisation effective des matériaux et la sortie des travaux sont faites sur un ordre de service délivré par le maître d'ouvrage. Sur la base de ces sorties et des états prévisionnels, le coordinateur des travaux établit les attachements qui serviront de décompte à la facture.

- **Le chef de dépôt :**

Il a la responsabilité du parc de matériels roulants et de l'entretien du matériel. Ceux-ci sont mis à la disposition des chantiers sous forme de location afin de permettre un suivi régulier des mouvements.

L'activité de production revient essentiellement au branchement hydraulique par la construction de châteaux d'eau en milieu rural et à des travaux d'entretien (assainissement), qui concernent le curage en milieu urbain.

- **Le service Finance et Comptabilité :**

Il est chargé de tout ce qui concerne les rentrées et sorties de fonds et leur enregistrement dans les comptes respectifs. Il produit les états financiers qui seront par la suite révisés par le commissaire aux comptes de la société. Il dispose à cet effet du logiciel de comptabilité SAARI ligne 30. Enfin il négocie auprès des banques les lignes nécessaires au *déboursé sec*,

c'est-à-dire les prévisions par rapport au démarrage de chaque marché et travaille habituellement avec la BST, le Crédit Lyonnais et le BICIS.

En somme ce service est responsable :

- de la comptabilité générale : comptabilisation et analyse des comptes fournisseurs, clients, banques, etc.,
- de la comptabilité analytique des chantiers : comptabilisation et analyse des comptes analytiques des chantiers et détermination des coûts de réalisation des chantiers,
- de la gestion de la trésorerie : prévision des encaissements sur la base des attachements et des décomptes et les prévisions des dépenses conformément au plan prévisionnel établi par le service technique.

Enfin, il contrôle les états de salaire et les décomptes de facture. Ce qui lui confère un rôle de superviseur général.

Cette brève présentation de la société GEAUR a été réalisée suite à des interviews de différents responsables et une consultation de la documentation disponible au niveau de l'entreprise. Il s'agit notamment des fiches de poste, des statuts et règlements de la société et d'un rapport d'audit établi en fin 2001.

La description faite du service financier et comptable qui a en charge les opérations de trésorerie, n'informe pas sur la nature de celles-ci à la GEAUR. Dans le cadre de la présente étude, il est indispensable de préciser les objectifs et l'organisation des procédures de trésorerie afin de situer le cadre spécifique de la recherche.

Section 2 : Les opérations de trésorerie à la GEAUR

1. Les objectifs

Les opérations de trésorerie à la GEAUR sont axées essentiellement sur les encaissements et les décaissements par espèces, chèques, effets de commerce et virements bancaires. Les particularités à ces opérations méritent d'être signalées pour leur compréhension.

- **Les opérations d'encaissement :**

En raison de la nature de ses activités et de ses clients (généralement étatiques), la société encaisse surtout par chèque (établi à son ordre) ou par virement. Ces encaissements sont relatifs essentiellement aux recouvrements des décomptes et factures clients. Les encaissements par espèces concernent uniquement l'alimentation de la caisse¹ pour faire face aux dépenses journalières. Celles-ci sont évaluées chaque matin par une tournée dans les différents chantiers de Dakar. Les chantiers hors de Dakar envoient la veille les dépenses prévues pour le lendemain.

- **Les opérations de décaissement :**

Elles sont relatives aux achats de biens et services effectués par la société et au paiement des salaires du personnel permanent et journalier. Ces opérations sont très importantes en volume et en nombre et assurent le fonctionnement quotidien de la société. Elles sont effectuées généralement en espèces, par chèque ou par émission d'effet de commerce pour certains achats importants.

Les objectifs généraux assignés à ces opérations sont :

- a. l'amélioration des délais de recouvrement des décomptes et factures clients ;
- b. la disponibilité de liquidités pour faire face aux dépenses immédiates des chantiers ;
- c. la sécurité et la rapidité des encaissements et des décaissements pour éviter les pertes de ressources et l'arrêt des travaux ;
- d. la constitution d'informations fiables sur les encaissements et décaissements afin d'éviter des impasses de trésorerie compte tenu des besoins quotidiens des chantiers et des disponibilités ;
- e. l'exhaustivité et la réalité des encaissements et des décaissements ;
- f. etc.

D'une manière générale, les opérations de trésorerie visent à assurer le bon déroulement des encaissements et des décaissements. A la GEAUR, elles permettent surtout d'assurer le

¹ Des travaux accessoires qui sont réglés en espèces sont extrêmement rares.

déroulement des travaux qui sont sujets à des dépenses quotidiennes souvent imprévisibles. Elles assurent aussi le règlement des clients dans les meilleures conditions de sécurité.

2. L'organisation

A la GEAUR, les opérations de trésorerie sont pilotées par le service Finance et comptabilité. Elles sont assurées cependant par ce service et le service Administratif duquel relève la caisse de la société comme l'indique l'organigramme hiérarchique.

2.1 Les encaissements

Les encaissements de la société sont faits par chèques, traites ou par virements bancaires. Les chèques et effets sont reçus par le secrétariat de la direction générale qui les remet directement à la banque sur l'autorisation du directeur général. Les bordereaux d'encaissement seront remis à la comptabilité pour enregistrement. Les encaissements par espèces sont limités essentiellement à l'alimentation journalière de la caisse. Le montant correspondant est estimé chaque matin ou à la veille par recensement des besoins au niveau des différents chantiers. Il est tenu compte d'une marge de sécurité pour faire face aux imprévus.

2.2 Les décaissements

Parallèlement, les décaissements par espèces concernent les dépenses quotidiennes d'exploitation et également le paiement mensuel des salaires du personnel permanent et journalier. La caisse est arrêtée en fin de journée et contrôlée par le responsable du service Finance et comptabilité. Les bons et pièces de caisse sont remis chaque matin à la comptabilité pour enregistrement. Notons que seules les dépenses d'un montant inférieur à FCFA 100 000¹ sont effectuées par la caisse. Ce montant est en cours d'être revu à la baisse, la société privilégiant de plus en plus les opérations par chèques. Par contre les dépenses supérieures à ce montant sont effectuées par chèques. Ceux-ci sont établis par le responsable du service Finance et comptabilité, signés et visés par le directeur général. Une copie du chèque et de la facture est remise par la suite à la comptabilité.

¹ Il concerne des frais généraux : fournitures, entretien et réparation du matériel informatique, transport du personnel etc.

2.3 Le manuel des procédures

Pour assurer l'efficacité de ces opérations, il est mis en place un ensemble de procédures opérationnelles. Elles définissent les différentes opérations et tâches à effectuer à chaque étape d'un processus de paiement ou d'encaissement. Ces procédures ont été formalisées à travers un manuel de procédures. Ce manuel retrace à travers un logigramme toutes les procédures, opération par opération, avec la description des tâches à effectuer et les responsables et acteurs impliqués. Des fiches de poste reprennent les différentes procédures du manuel pour les divers responsables.

Section 3 : Description des procédures opérationnelles de trésorerie à la GEAUR

L'objectif de la prise de connaissance des procédures dans le cadre cette étude est de les analyser plus tard pour identifier les risques attachés à chaque opération ou tâche. Au préalable, il convient de procéder à une évaluation du manuel des procédures afin de s'assurer de la conformité et de la permanence des procédures qu'il décrit.

Suivant le manuel des procédures, les opérations de trésorerie de la GEAUR sont régies par des procédures opérationnelles d'encaissement et de décaissement qui concernent :

- ✓ *Pour les encaissements, les procédures de recouvrement des décomptes et factures clients ;*
- ✓ *Pour les décaissement, les procédures de règlement des factures fournisseurs et des décomptes sous-traitants et les procédures de paiement.*

Toutefois, suivant la revue de littérature, les procédures opérationnelles de trésorerie concernent également les procédures de budgétisation de la trésorerie. La non prise en compte de ces procédures entraînerait des risques du fait de budgets non réalistes. Une description des procédures de budgétisation n'existe pas actuellement à la GEAUR. Suite à des entretiens avec les directeurs des services Finance et Comptabilité et Administratif, nous avons pris connaissance de l'existence de ces procédures.

1. Les procédures de budgétisation

Elles décrivent les différentes étapes à suivre lors de l'établissement du budget de trésorerie.

A la GEAUR, ce budget est établi par le SFC comme suit :

- Réception des estimations mensuelles :

Il reçoit

- du SET, chaque mois l'état d'avancement des travaux (décomptes client), le devis estimatif de démarrage de chaque nouveau chantier, les décomptes sous traitants ;
- du SA, chaque mois, la situation des frais généraux et le salaire du personnel

- Etablissement des prévisions :

Il établit :

- les prévisions des encaissements mensuels sur les travaux en cours ;
- les prévisions des lignes de crédit mobilisables par rapport au démarrage de chaque nouveau chantier ;
- la prévision des décaissements par rapport à chaque chantier ;
- la prévision des décaissements concernant les frais généraux et le salaire du personnel.

- Etablissement des budgets :

- Après accords sur les prévisions, le SFC établit les différents budgets de trésorerie. Ensuite le directeur général autorise la mise en œuvre en accord avec le comité de gestion.
- Une mise à jour du budget de trésorerie est effectuée périodiquement pour tenir compte des nouveaux chantiers.

Ce travail se ferait avec la participation de toutes les entités et la prise en compte de leur prévision respective. Ce budget de trésorerie serait en fait une résultante des autres budgets.

La non formalisation et l'absence d'informations suffisantes sur les procédures de budgétisation ne nous ont pas permis d'obtenir des données plus détaillées. Celles-ci auraient permis de visualiser les différentes étapes avec les dispositifs de contrôle respectifs.

D'autres entretiens nous ont fait comprendre que dans la pratique, les procédures décrites ci-dessus ne sont pas respectées. Lorsque le budget est établi (ce qui n'est pas toujours le cas), cela est fait sans la participation des autres services. Le service technique élabore certes un budget du coût d'exécution des chantiers et des règlements successifs en fonction des niveaux d'exécution. Mais il ne respecte pas les procédures de budgétisation. Celles-ci ne sont d'ailleurs pas adaptées à leurs activités. Par exemple, les marchés acquis de gré à gré ne sont pas prévus par la procédure.

2. Les procédures de recouvrement des décomptes et factures clients (procédures d'encaissement)

Elles régissent les opérations d'encaissement qui concernent essentiellement le règlement des clients et s'effectuent généralement par chèques et souvent par traites. Ces titres de paiement sont directement réceptionnés par le secrétariat de la direction générale. Il vérifie les références avec la facture correspondante, fait viser et signer par le directeur, puis les remet directement à l'encaissement à la banque. Une copie est classée à son niveau. Le bordereau d'encaissement est acheminé à la comptabilité pour enregistrement.

Pour l'alimentation de la caisse-dépenses, le responsable des stocks répertorie les besoins journaliers et remet l'état au service Finance et Comptabilité. Celui-ci vérifie les signatures et visas puis remet les sommes correspondantes à la caisse.

Le tableau suivant retrace les procédures opérationnelles de trésorerie telles que décrites dans le manuel.

Tableau N°15 : Procédures de recouvrement des décomptes et factures clients (processus)

Étapes	Actions	Descriptions	Responsables	Acteurs
1	- Etablissement des attachements	. établissement et signature par le conducteur des travaux ; . visa du maître d'œuvre avant envoi au secrétariat de la D.T	Chef S.E.T.	- Conducteur des travaux ; - Maître d'œuvre - signature du chef S.E.T.
2	Etablissement des décomptes	-Etablissement des décomptes (en 7 exemplaires) par la secrétaire du D.T. sur la base des attachements et du formulaire du modèle du marché. -Visa des décomptes par le D.T. avant envoi à la D.G.	G.T.	- Secrétariat D.T.
3	Signature des décomptes	- Contrôle et signature liasse décomptes par le D.G.	D.G.	S.D.G.
4	Dispatching des décomptes	- Enregistrement et dispatching décomptes par la S.D.G. : 3 originaux + 1 copie au maître d'ouvrage . 1 original à la D.T. . 1 original au S.A. . 1 original au S.F.C.	S.D.G.	- S.A. - D.T. - S.F.C. - Maître d'ouvrage
5	Recouvrement décomptes	- Transmission des 3 originaux et 1 copie des décomptes au Maître d'ouvrage par S.A. et suivi du règlement	S.A.	- Maître d'ouvrage - S.A.
6	Règlement décomptes	- Règlement décomptes par Maître d'ouvrage qui envoie l'ordre de paiement (chèque ou ordre de virement) à S.D.G.	Maître d'ouvrage	- S.D.G - S.A.
7	Réception chèque ou ordre de virement	- La S.D.G reçoit le chèque ou la notification de l'ordre de virement	S.D.G.	- D.G.
8	Enregistrement	- S.D.G. enregistre ordre de paiement dans le cahier « Paiement-arrivée », informe le D.G., envoie l'ordre de paiement au S.F.C.	S.D.G.	- D.G. - S.F.C.
9	Encaissement et saisie	- Le Chef du S.F.C. fait saisir l'ordre de paiement et remet le chèque ou l'effet au trésorier	Chef S.F.C.	- Comptable - Trésorier
10	Versement banque	- La trésorerie effectue le versement du chèque dans un compte bancaire de la GEAUR	Trésorerie	Le chauffeur ou toute autre personne disponible

Source : GEAUR

Les procédures décrites ci-dessus ont été soumises à des tests de conformité et de permanence afin de s'assurer de leur existence et de leur fonctionnement. Cette étape était obligatoire car elle nous permettait d'utiliser ou pas ces procédures pour l'identification des risques.

- **Tests de conformité et de permanence :**

Le test de conformité permet de vérifier la réalité de l'application de la procédure. Pour ce faire, nous avons choisi un échantillon de documents comportant deux (2) Attachements, deux (2) Décomptes et une (1) Décharge de réception décompte. Les contrôles ont consisté à vérifier :

- sur les Attachements, la signature du Chef S.E.T. (étape 1)
- sur les Décomptes, le Visa du D.T. (étape 2) et la signature du D.G. (étape 3)
- sur la Décharge de réception décompte, le Visa du Maître d'ouvrage (étape 5)

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : Résultats du test de conformité des procédures des décomptes et factures clients

Documents	Vérification	Résultats
Attachement n°002. 08.03 du 26/08/03	Signature du D.T.	Oui
Attachement n°/ facture 42.09.03	Signature du Chef D.T	Oui
Décompte n°004/02 du 10 janvier 2002	Visa du D.T.	Oui
	Signature du D.G.	Oui
Décompte n° 001/07/03	Visa du D.T.	Oui
	Signature du D.G.	Oui
Décharge de réception décompte du 29/07/03	Visa du Maître d'ouvrage	Oui
Décharge de réception décompte du 01/09/03	Visa du Maître d'ouvrage	Oui

Suite à ces vérifications, nous avons procédé à un test de permanence sur un échantillon de 3 attachements, 3 décomptes et 3 décharges de réception décompte. Ceci afin de vérifier le fonctionnement des procédures du manuel. Il s'agissait de s'assurer que toutes les opérations de la procédure de décompte et factures clients sont respectées, autrement dit que la liasse de recouvrement comporte les différentes autorisations figurants aux étapes 1 ; 2 ; 3 ; 5 ; 7. Au regard du résultat du test précédant, seul un échantillon de cinq liasses a fait l'objet de la vérification. Les résultats n'ont pas révélé de lacunes quant à la permanence des procédures.

Cependant, nous avons relevé des insuffisances liées aux procédures elles mêmes. Il s'agit par exemple de l'inexistence de dispositifs de contrôle (rapprochement, supervision, contrôle...) aux étapes 6 à 10.

3. Les procédures de décaissement

Ces opérations sont effectuées à travers deux principales procédures à savoir, les procédures de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants et les procédures de paiement.

3.1. Les procédures de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants :

La description ci-dessous permet de comprendre les procédures mentionnées dans le manuel. Elle a été faite par les responsables du service Finance et Comptabilité et du service Administration.

Pour les dépenses de fonctionnement des chantiers, les besoins sont exprimés par un demandeur à travers un bon de *précommande* (BPC) adressé à la Direction Technique. Celui-ci juge l'opportunité et la réalité de la demande. Après approbation, il vérifie la disponibilité au niveau du stock en magasin. Lorsque l'objet de la demande n'est pas disponible en stock, il envoie le BPC au service achat. Ce dernier établit un bon de commande (BC) en trois (3) exemplaires (jaune, rose et blanche) sur la base du bon de *précommande* et les envoie au Service Technique pour signature et visa si le montant ne dépasse pas FCFA 100 000. Dans le cas contraire, les copies blanche et rose sont remises à la direction générale. Après approbation la copie blanche est envoyée au fournisseur et la rose au service Finance et Comptabilité. Celui-ci établit le chèque plus tard sur la base du BC, de la facture du fournisseur et du bon de livraison (BL). Cette liasse est ensuite envoyée à la Direction générale via le secrétariat pour signature et visa. Une copie de la facture est envoyée à la comptabilité. La secrétaire libère le chèque, classe une copie de la liasse à son niveau et retourne les originaux au Service Finance et Comptabilité.

Lorsque le montant de la dépense est inférieur à FCFA 100 000, les BC établis au Service Technique à travers le Service Achat sont directement envoyés au Service Finance et

Comptabilité. Celui-ci choisit le mode de paiement (espèce ou chèque). Le chèque est envoyé à la direction pour signature. Le règlement en espèce est effectué suite à l'établissement d'une Pièce de Caisse (PC).

Ces procédures sont formalisées dans le manuel comme suit :

Tableau N° 17 : Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (processus).

Etapes	Actions	Descriptions	Responsables	Acteurs
1	Réception facture	- La S.D.G. reçoit du fournisseur ou du sous-traitant une facture ou un décompte - fait une copie	S.D.G.	- Fournisseur - Sous-traitant
2	Confection de la liasse comptable	- La S.D.G. joint les pièces justificatives : BC, BL, BR ou lettre d'accompagnement - appose le cachet des visas sur la facture originale - envoie la liasse au service demandeur	S.D.G.	- Service demandeur
3	Visa de certification de service fait	- Vise la facture originale pour « certification » - Envoie la liasse au S.F.C.	Service demandeur	S.F.C.
4	Visa pour Bon à payer	- Vise la facture originale pour « Bon à payer » et transmet la liasse au D.G.	Chef du S.F.C.	D.G.
5	Visa d'approbation	- Vise la facture originale pour « Approbation » et retourne la liasse au S.F.C.	D.G.	S.F.C.
6	Saisie comptable	- Saisie comptable de la facture	Chef S.F.C.	- Comptable
7	Classement de Trésorerie	- Reçoit la liasse comptable avec tous les visas et procède au classement par : . factures à terme échu . échéances à moins d'un mois . échéance à plus d'un mois	Trésorier	- Chef du S.F.C.

Source : GEAUR

Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (suite)

Règlement par chèque

Etapes	Actions	Descriptions	Responsables	Acteurs
8	Décision de règlement	- Le trésorier reçoit les instructions du D.G. ou du Chef du S.F.C. (décision de régler) - Extrait la facture fournisseur du classeur « Facture à payer ».	D.G. Chef S.F.C.	- Trésorier
9	Vérification factures	- Vérifie la conformité de la facture par rapport aux engagements financiers et commerciaux de la D.G.	D.G. Chef S.F.C.	- Trésorier
10	Visa de certification	- Vise le chèque pour certifier la conformité avec la facture et les pièces justificatives - Transmet au D.G.	Chef du S.F.C.	D.G.
11	Signature du chèque	- Reçoit le chèque et la liasse et signe le chèque	D.G.	S.D.G.
12	Enregistrement chèque	- Enregistre le chèque après signature du D.G.	S.D.G.	D.G.
13	Remise du chèque et pièces justificatives	- Remet le chèque au fournisseur après présentation d'une pièce d'identité et décharge (signature, cachet entreprise) - Remet la facture la facture et pièces justificatives au S.F.C.	S.D.G.	- Fournisseur - Trésorier
14	Mise à jour des tableaux de bord	- Met à jour les budgets et tableaux de trésorerie - Remet les pièces au comptable - classe les chèquiers finis s'il y a lieu	Trésorier	- Comptable
15	Saisies comptables et classement	- Effectue la saisie comptable de la facture payée et classe les pièces justificatives	Comptables	

Source : GEAUR

Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (suite)

Règlement par caisse

Etapes	Actions	Descriptions	Responsables	Acteurs
16	Réception et vérification des Bons de caisse	- Réception du Bon de caisse accompagné d'une pièce justificative visée par le chef du service émetteur (le montant est inférieur ou égal à 30 000 F sinon règlement par chèque)	Caissier	- Service émetteur
17	Vérification montant	- Vérifie le montant du Bon de caisse	Caissier	- Service émetteur
18	Visa paiement	- Montant > 10 000 F visa du chef S.F.C. avant paiement - Montant < ou égal à 10 000 F		
19	Enregistrement	- Enregistre les paiements (et les encaissements) sur les fiches « Dépenses-Recettes »	Caissier	
20	Tirage solde caisse	- Tire le solde de caisse en fin de journée - Classe les pièces et les Bon de caisse - Soumet le tout au chef du S.F.C.	Caissier	- chef S.F.C.
21	Vérification et visa	- Vérifie les opérations et effectue l'inventaire de la caisse - Certifie la conformité	Chef du S.F.C.	- Comptable
22	Saisie et classement	- Enregistre et classe les pièces comptables	Comptable	S.F.C.

Source : GEAUR

- **Test de conformité et de permanence :**

Pour le test de conformité, les points de contrôle ont concernés les autorisations ou enregistrements figurant aux étapes 3 ; 4 ; 5 pour les factures originales, 10 ; 11 ; 13 pour les chèques émis, 18 ; 19 ; pour les Bons et pièces de caisse et enfin l'étape 21 pour le tirage du solde de caisse.

Les résultats sont les suivants :

Tableau N° 18 : Résultats du test de conformité des procédures de règlement factures fournisseurs et décomptes sous-traitants.

Documents	Visa du S.F.C.	Visa du D.G.	Enregistrement comptable	Signature fournisseur sur cahier de décharge S.D.G.
Facture n° 00039 du 21/08/03	Oui	Oui	Oui	
Facture n° 186366 du 04/07/03	Non	Oui	Oui	
Facture n° 000575173 du 09/01/03	Non	Oui	Oui	
Chèque n° 3771834 du 04/07/03	Non	Oui		Oui ¹
Traite n° 08/03 du 02/10/03 au 02/01/04	Non	Oui		Non
Chèque n° 6564747 du 25/08/03	Non	Oui		Oui
Bon de caisse 000393, Pièce de caisse 0003528 du 07/08/03 (10) ²	Oui		Oui	
Bon de caisse 003940, Pièce 001551 du 17/03/03 (23)	Oui		Oui	
Tirage solde caisse (23) ; (09)	Oui			

Le test de permanence a été effectué sur un échantillon de cinq factures. Il s'agissait de vérifier si elles sont l'objet de toutes les autorisations prévues depuis la réception jusqu'au règlement. Autrement dit, si la procédure de règlement des factures fournisseurs fonctionne. Là également le test de permanence n'a révélé aucune anomalie majeure.

En plus du règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants, le paiement des salaires du personnel permanent et journalier est également régi par les procédures de décaissement.

3.2. Les procédures de paiement des salaires :

A ce jour, le personnel permanent est au nombre de 37. Le service Administratif établit chaque mois les états individuels de salaire en tenant compte des avances au personnel et des

¹ La décharge n'existe pas dans le cahier de décharge du S.D.G mais sur la copie du chèque classée au S.F.C.

² Ce chiffre entre parenthèse correspond au numéro de tirage de caisse qui sert également à l'enregistrement de la pièce.

différents retenues et impôts. Les calculs sont vérifiés par le service Finance et Comptabilité. Ces documents sont envoyés à la Direction générale qui vérifie à son tour avant d'ordonner l'établissement du chèque correspondant. Le service Administratif procède à la paie plus tard après établissement du chèque par le service Finance et Comptabilité et sa signature par la Direction générale.

Quant au personnel journalier, il est pointé chaque jour et les états sont remis en fin de semaine au service Technique qui dispose de la liste des journaliers. Il vérifie ainsi la conformité des fiches de pointage chaque semaine et établit (par mois) des bulletins individuels de paie puis envoie ceux-ci au service Technique pour contrôle et validation. Ensuite ces états sont envoyés au service Administratif qui les contrôle à son tour à partir des fiches de pointage et vérifie les calculs (retenues, impôts, prêts). La direction générale après approbation ordonne l'établissement du chèque qu'il signe. Le paiement des journaliers est fait en espèces par le service Finance et Comptabilité.

Dans tous les cas, la procédure de décaissement proprement dit commence à la réception par le Service Finance et Comptabilité, des états de salaire établis par le Service Administratif. Elle est décrite dans le manuel des procédures comme suite :

Tableau N° 19 : Procédure de paie (processus).

Etapes	Actions	Descriptions	Responsables	Acteurs
1	Contrôle de conformité	- Contrôle la conformité et la régularité des états de paie - Transmission des états au D.G.	S.F.C.	- D.G.
2	Approbation états de paie	- Contrôle et approuve les états de paie (Visa) - Transmet les états au Chef du S.F.C. pour Visa	D.G.	- S.F.C.
3	Etablissement des bulletins de paie	- L'assistante paie établit les bulletins de paie et les retourne à la Trésorerie	Assistante-Paie	- Trésorier
4	Paiement des salaires	- Règlement des bulletins de paie (chèque, virements, espèces) - Transmission des documents paie à la comptabilité pour saisie	Trésorier	- Comptable
5	Enregistrement comptable	- Enregistre les bulletins de paie	Comptable	- Chef du S.F.C.

Source : GEAUR

- *Tests de conformité et de permanence :*

En raison du nombre peu élevé des opérations de la procédure de paie, nous avons procédé à un test de permanence qui consista à vérifier le fonctionnement de la procédure. Un échantillon de quatre (4) états de paie relatifs aux mois de février, avril, juillet et septembre 2003. Il s'agissait de s'assurer que les états de paie ont été chaque fois visés par le chef du S.F.C. puis par le D.G. (étapes 1 ; 2) et signés par le responsable du Service Administratif. A l'issu de ces tests, aucune anomalie majeure n'est relevée quant à la conformité et à la permanence des procédures du manuel.

D'une manière générale, les différents tests effectués ont confirmé la conformité et la permanence des procédures de trésorerie telles qu'elles sont décrites dans le manuel des procédures de la GEAUR. Cependant, ils ont mis en évidence un certain nombre de faiblesses qui constituent en elles même des sources de risque. Elles sont pour la plupart liées à l'inefficacité de certains dispositifs de contrôle interne. L'évaluation de ceux-ci au chapitre suivant fera mention de ces faiblesses.

Il ressort de cette présentation de la GEAUR et des procédures qui régissent ses opérations de trésorerie que la société peut être confrontée à des risques opérationnels majeurs. Ceci, en raison d'une part des exigences de l'activité (sous-traitance, décompte de facture, recouvrement, pointage de certaines catégories de personnel...) et d'autre part des procédures elles mêmes. Ces événements à priori négligeables aux yeux des responsables de la GEAUR peuvent causer des pertes importantes lorsqu'ils surviennent. Une cartographie des risques opérationnels de trésorerie apparaît nécessaire pour situer ces derniers. Elle constituera surtout un support efficace à la maîtrise des risques de trésorerie en ce sens qu'elle permet de définir rationnellement les mesures de contrôle en fonction de l'importance des risques et de leur probabilité de survenance. Compte tenu des spécificités du risque opérationnel de trésorerie et aussi de l'activité de la GEAUR, le modèle d'analyse définit dans le chapitre précédant devrait conduire à l'établissement de cette cartographie. Le chapitre suivant sera précisément consacré à ce travail. Il vise à confirmer ou à infirmer les hypothèses de recherche formulées par rapport à l'identification et à l'analyse des risques.

Chapitre 2 : La cartographie des risques opérationnels de trésorerie à GEAUR.

D'une manière générale, les opérations de trésorerie recèlent d'importants risques. Ceux-ci sont divers, allant de la fraude au gaspillage en passant par les erreurs, les omissions etc. En outre, la fonction de trésorerie est commune à toutes les entreprises même si elle est appréhendée plus ou moins différemment suivant l'importance donnée à certaines opérations par rapport à d'autres. En conséquence, une cartographie des risques opérationnels de trésorerie aura d'une certaine façon les mêmes démarches méthodologiques. Toutefois, la GEAUR, en tant qu'entreprise de BTP, présente des spécificités en raison de la nature de ses activités et de ses clients, mais aussi de ses pratiques en matière de trésorerie.

En effet, l'exécution des travaux sur les chantiers exige des dépenses importantes en matériels, manœuvres, carburant, pièces de rechange etc. Leur caractère souvent imprévisible et la rapidité qu'exigent certaines opérations rendent davantage difficile leur contrôle. D'autre part, à la GEAUR, il n'est pas fait une gestion de la trésorerie suivant les marchés ou leur état d'avancement en tenant compte des crédits respectifs. Les besoins et les ressources sont ainsi traités de façon générale, indistinctement des chantiers. Dans ces conditions, les opérations de trésorerie deviennent plus vulnérables à la réalisation des risques mentionnés plus haut. Néanmoins, les clients de GEAUR étant très souvent des organismes étatiques ou des ONGs, les règlements sont effectués par chèques barrés, par traites ou par virement, ce qui constitue une assurance quant à la limitation des risques.

Aussi, la cartographie des risques liés aux opérations de trésorerie à la GEAUR doit intégrer ces spécificités. La démarche proposée à travers le modèle d'analyse doit ainsi tenir compte de ces aspects à chacune de ses étapes. La mise en œuvre pratique de cette démarche est l'objet de ce second chapitre. Elle permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées. Dans tous les cas, elle conduirait à une classification des risques (quel que soit le nombre) en fonction de leur importance compte tenu des dispositifs de contrôle interne en place. Par suite, des mesures de contrôle seront définies en fonction de l'exposition des processus.

Section 1 : Identification des risques

Elle constitue l'étape indispensable à toute démarche de cartographie. Plusieurs méthodes d'identification sont utilisées à travers les différentes démarches de cartographie. Des

méthodes spécifiques sont également utilisées par les auditeurs en particulier les auditeurs internes lors de la planification des travaux. D'une manière générale, ces méthodes consistent :

- a) à des réunions de groupe entre responsables (à l'interne) pour discuter sur les risques potentiels qui menacent les activités (brainstorming) ;
- b) à l'utilisation de « Tableau de risques » ou « Tableau d'identification des zones à risques » ou encore de « Tableau des forces et faiblesses apparentes » (TFfa)¹
- c) à un recensement des risques ayant affecté l'organisation dans le passé ;
- d) à une analyse approfondie des processus, procédures, systèmes... afin de déceler les risques inhérents ou potentiels pouvant les affecter.

Dans le cas de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR, nous avons choisi la démarche basée sur l'analyse des processus. Cela en raison de la définition du risque opérationnel d'une manière générale et des opérations de trésorerie, particulièrement.

Cette méthode d'identification consiste à déceler les différents risques associés à chaque processus opérationnel et dont la réalisation peut affecter l'atteinte des objectifs. Il s'agira de savoir quels risques apparaissent-ils lorsque le processus est défaillant, insuffisant ou inexistant. Pour ce faire, les procédures seront analysées à travers les différents processus qu'elles régissent. Pour chaque processus, activité ou tâche, il sera déterminé le risque possible au regard de l'objectif qui lui est assigné. Notons qu'il s'agit là d'une micro-évaluation, par opposition à la macro-évaluation qui s'intéresse à déceler les risques à l'échelle de l'entreprise.

Les différents processus qui feront l'objet de l'analyse sont :

- le processus de budgétisation ;
- le processus de recouvrement des décomptes et factures clients ;
- le processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous traitants ;
- le processus de paie.

¹ J. RENARD (2002 : 215), O. LEMANT (LEMANT (1995: 63).

L'objectif est de déterminer pour chaque processus les risques qui peuvent l'affecter à travers ses différentes activités ou tâches. Comme souligné plus haut, nous utiliserons pour cette identification le Tableau d'identification des risques préconisé par Jacques RENARD.

1. Analyse du processus de budgétisation

Il ressort des interviews que dans la pratique aucun budget n'est défini actuellement à la GEAUR. Les seules prévisions effectuées concernent l'estimation des dépenses journalières de fonctionnement et des devis suite à l'acquisition de nouveaux marchés. Il n'existe aucun budget de fonctionnement des différents services. Ceux-ci fonctionnent sans objectif budgétaire.

Vue qu'il n'existe pas de procédures budgétaires clairement définies et appliquées, nous reprenons tous les risques notés plus haut relatifs à l'absence de procédure de budgétisation.

L'analyse du processus de budgétisation est ainsi présentée à travers le tableau suivant :

NB : Pour toutes ces analyses, nous adopterons les conventions suivantes :

I : Important ; M : Moyenne ; f : faible

Tableau N° 20 : Analyse du processus de budgétisation

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Evaluation (*)	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Envoi des prévisions des différents services	Etablir les prévisions de trésorerie avec la participation des différents responsables	Méconnaissance des objectifs spécifiques	M	Objectifs Procédure Moyens Système d'information Organisation Supervision	Non Non Non Non Non Non
Identification de toutes les sources de trésorerie et les dates et montants des différentes opérations	Etablir des prévisions de trésorerie fiables	Les informations relatives aux prévisions sont inexactes, non mise à mises à jour, non disponibles	I	Procédure Système d'information Moyens	Non Non Non

Source : nous mêmes

(*) Cette évaluation est faite normalement par l'auditeur interne. En l'absence de celui-ci nous l'avons estimée en fonction des résultats des tests de conformité et de permanence.

Tableau N° 20 : Analyse du processus de budgétisation (suite)

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Evaluation (*)	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Etablissement des budgets partiels (encaissement, TVA décaissement)	Etablir le budget de trésorerie en fonction des autres budgets	Absence de liens entre le budget de trésorerie et les autres budgets	I	Objectifs Procédure Moyens Système d'information Organisation Supervision	Non Non Non Non Non Non
Contrôle budgétaire	Les prévisions sont rapprochées aux réalisations	Suivi imparfaitement assuré ou non assuré	I	Objectifs Procédure Moyens Système d'information Organisation Supervision	Non Non Non Non Non Non

Source : nous mêmes

(*) Cette évaluation est faite normalement par l'auditeur interne. En l'absence de celui-ci nous l'avons estimée en fonction des résultats des tests de conformité et de permanence.

2. Analyse du processus de recouvrement des décomptes et factures clients

Elle consiste à recenser les différents risques qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs assignés aux activités ou tâches de ce processus. Ce dernier est repris ici tel qu'il est décrit dans le manuel des procédures.

Tableau N° 21 : Analyse du processus de recouvrement des décomptes et factures clients

Source : nous mêmes

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Etablissement des attachements	Accord sur l'avancement des travaux	Litiges	f	Procédures Supervision	Oui Oui
Etablissement des décomptes	Conformité des décomptes	Erreur	f	Procédure Supervision	Oui Oui
Signature des décomptes	Approbation et autorisation par la D.G.	Fraude	f	Procédure	Oui
Enregistrement et dispatching des décomptes	Approbation et l'autorisation	Perte d'information	M	Procédure Système d'information	Oui Oui Oui

Tableau N° 21 : Analyse du processus de recouvrement des décomptes et factures clients (suite)

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Recouvrement décomptes	Suivi du règlement	Omission	F	Procédure Organisation	Oui Non
Réception chèque ou ordre de virement	Réalité du règlement	Perte de recette	F	Procédure	Oui
Enregistrement	Enregistrement effectif des recettes	Perte d'information	M	Procédures Système d'information	Oui Oui Oui
Encaissement et saisie	Données sur le règlement Effectivité de l'encaissement	Perte d'information Perte de recette Erreur Omission	F	Système d'information Procédure Organisation	Oui Oui Oui Oui
Versement banque	Effectivité de l'encaissement	Perte de recette	F	Procédure Organisation	Oui Non

Source : nous mêmes

3. Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous traitants

Cette analyse vise à déceler les risques attachés aux différentes activités ou tâches effectuées lors du règlement des factures fournisseurs et les décomptes des sous-traitants. Une prise de connaissance générale a fait ressortir l'importance mais aussi la vulnérabilité de ce processus. Celles-ci sont surtout liées aux pratiques en vigueur et à l'urgence de certaines opérations. Le processus décrit ici est repris tel qu'il existe dans le manuel des procédures.

Tableau N°22 : Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Réception et copie de la facture	Réalité et archivage de la réception	Perte d'information	M	Procédure Moyens	Oui Oui
Confection de la liasse comptable	Conformité du règlement Attestation de la conformité	Erreur	M	Procédure Moyens	Oui Oui
Visa de certification de service fait	Certifier la réalité de l'achat de bien ou de service	Fraude Dépenses fictives	F	Procédure Supervision	Oui Oui

Source : nous mêmes

Tableau N°22 : Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (suite)

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Visa pour Bon à payer	Certification de la conformité	Fraude Erreur Dépenses fictives	M	Procédure Moyens	Oui Oui
Visa d'approbation	Autorisation de la D.G.	Erreur Fraude	F	Procédure Supervision	Oui Oui
Saisie comptable	Enregistrement de la dépense	Perte d'information Erreur Omission	F	Procédure Système d'information Moyens Organisation Supervision	Oui Oui Oui Oui Oui
Classement de Trésorerie	Suivi des dépenses par échéances	Omission	F	Procédure Moyens Supervision	Oui Oui Non

Source : nous mêmes

Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (suite)

Règlement par chèque

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Décision de règlement	Les paiements sont autorisés par la D.G.	Fraude Dépenses fictives	f	Procédures	Oui
Vérification factures	Conformité avec les engagements	Impasse	M	Objectifs Procédure Supervision	Non Oui Non
Visa de certification	Certification de la justification des dépenses	Fraude Dépenses fictives	I	Procédure Moyens Supervision	Oui Oui Non
Signature du chèque	Autorisation de la dépense par la D.G.	Fraude	F	Procédure	Oui Oui
Enregistrement chèque	Données sur l'exécution de la dépense	Perte d'information	F	Procédure Système d'information Moyens	Oui Oui Oui
Remise du chèque et pièces justificatives	Sécurité et régularité du paiement	Litiges Fraude Erreur	M	Procédure Système d'information Moyens	Oui Oui
Mise à jour des tableaux de bord	Mise à jour des tableaux de bord	Information caduque	F	Procédures Système d'information	Oui Oui
Saisies comptables et classement	Enregistrement des dépenses	Perte d'information Erreur Omission	F	Procédure Système d'information Moyens Supervision	Oui Oui Oui Non

Source : nous mêmes

NB : Nous rappelons que cette évaluation est faite en fonction des résultats des tests de conformité et de permanence des procédures de contrôle interne. Par exemple dans le cas de la remise du chèque au fournisseur, des cas de non respect de la procédure sont relevés : la décharge du fournisseur ne figure pas dans le cahier « chèque départ » et non plus sur la copie du chèque.

Analyse du processus de règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants (suite) **Règlement par caisse**

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels généraux	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Réception et vérification des Bons de caisse	Justification de toutes les dépenses	Dépenses fictives Fraude	f	Objectifs Procédures Organisation Supervision	Oui
	Montant maximum à régler par la caisse	Malversation			Oui
Vérification montant du bon de caisse	Conformité aux directives de la D.G.	Non-conformité	f	Objectifs Procédure Supervision	Oui
Visa paiement	Montant minimum autorisé par le S.F.C.	Malversation	f	Objectifs Procédure Organisation Supervision	Oui
Enregistrement	Enregistrement de toutes les dépenses	Perte d'information	f	Procédure Système d'information Moyens Supervision	Oui
Tirage solde caisse	Contrôle de la caisse	Erreur Omission	f	Procédure Organisation Moyens Supervision	Oui
Vérification et visa	Contrôle de conformité	Erreur Omission	f	Procédure	Oui
Saisie et classement	Enregistrement de toutes les dépenses	Perte d'information Erreur Omission		Procédures Système d'information Moyen Supervision	Oui

Source : nous mêmes

4. Analyse du processus de paie

Ce processus concerne le paiement des salaires du personnel permanent et des journaliers. Les aspects relatifs à l'établissement des fiches de salaire et bulletins de paie sont effectués par le service administratif. Il élabore ces documents sur la base des fiches de pointage pour ce qui

concerne les journaliers. La revue de ces aspects administratifs est essentielle dans la mesure où ils permettent de s'assurer que les salaires effectués correspondent à des contreparties réelles de prestation. Par exemple lors de l'évaluation de la conformité et de la permanence des procédures du manuel, il est apparu qu'il n'existe aucun dispositif de contrôle de la réalité des pointages. Celui-ci est effectué et validé par la même personne. En raison des limites de l'étude, nous nous intéressons uniquement aux activités strictes de trésorerie. Le processus ainsi décrit est repris tel qu'il existe dans le manuel des procédures.

Tableau N° 23 : Analyse du processus de paie

Activités	Objectifs de Contrôle Interne	Risques opérationnels	Evaluation	Dispositif de contrôle Interne	Constat
Contrôle de conformité	Les paiements correspondent à des dépenses réelles	Dépenses fictives Erreur Omission	F	Procédure Moyens Supervision Système d'information	Oui Oui Oui Oui
	Respects des prescriptions légales	Litiges Infractions	F	Procédure Moyens Supervision Système d'information	Oui Oui Oui Oui
Approbation états de paie	Conformité des états de paie	Erreur Omission	F	Procédure	Oui Oui
Etablissement des bulletins de paie	Chaque paiement a été l'objet d'un bulletin de paie	Infraction Litiges	F	Procédure Moyens Supervision	Oui Oui Oui
Paiement des salaires	Les salaires sont payés à temps	Litiges Malversation	F	Procédure Moyens Supervision	Oui Oui Oui
Enregistrement comptable	Toutes les dépenses sont enregistrées	Perte d'information Erreurs Omissions	F	Procédure Moyen Supervision	Oui Oui Oui

Source : nous mêmes

Les risques ainsi identifiés à travers les différents processus opérationnels de trésorerie constituent d'une manière générale ceux liés à la non réalisation ou à la défaillance des activités ou tâches. Leur évaluation est faite sur la base de la conformité et de la permanence des procédures mais aussi d'une évaluation sommaire de l'environnement de contrôle à travers des interviews. Nous rappelons que cette évaluation est normalement faite par l'auditeur interne sensé connaître les forces et faiblesses de la société. Les dispositifs de contrôle interne identifiés par rapport à ces risques ne font pas ici l'objet d'une évaluation

visant à déterminer leur fiabilité ou leur pertinence. La colonne Constat mentionne seulement leur existence ou non.

Cette première étape d'identification des risques était un préalable essentiel à l'établissement de la cartographie. Elle a permis de recenser des risques généraux pouvant affecter la réalisation des objectifs opérationnels de trésorerie. La réalisation de ces risques, en l'occurrence les litiges, les fraudes, peut entraîner des conséquences énormes. L'objectif recherché par l'établissement de la cartographie est justement de contribuer à éviter la réalisation de ces événements de perte par la définition de mesures de contrôle adéquates. Celles-ci sont définies sur la base des risques identifiés. Cependant elles comportent des coûts en temps, moyens humains et financiers. Aussi, pour qu'elles soient efficaces, ces mesures doivent concerner principalement les risques dont la réalisation affecte le plus l'atteinte des objectifs opérationnels de trésorerie mais également les processus les plus vulnérables. En d'autre terme, il convient de déterminer la connexion et l'exposition des différents processus opérationnels de trésorerie.

Section 2 : La connexion et l'exposition des processus

Ces étapes sont basées sur la collecte d'informations permettant de déterminer quels sont les processus ayant une forte connexion et aussi les processus les plus exposés à la réalisation des risques identifiés. Cette collecte se fait à travers des interviews surtout pour ce qui concerne l'exposition. Par contre la connexité est déterminée en dehors des interviews, bien que ceux-ci puissent contribuer à affiner les résultats.

1. La connexion des processus

Elle consiste à déterminer les processus dont la défaillance par la réalisation des risques identifiés affecte le plus l'atteinte des objectifs opérationnels de trésorerie. Pour ce faire, nous définirons au préalable ces objectifs opérationnels de trésorerie puis l'importance du lien (connexité) entre ceux-ci et les processus comportant des risques. La démarche comporte précisément quatre étapes à savoir :

- a) la reprise des processus et des risques qui les affectent ;
- b) la définition des objectifs opérationnels de trésorerie ;

- c) l'évaluation du lien de connexité entre les objectifs et les processus compte tenu des risques qui les affectent ;
- d) la sommation des différents résultats pour avoir la connexité globale du processus.

Cependant, la pertinence de la démarche exige que les objectifs opérationnels retenus émanent de la Direction Générale ou soient validés par elle.

A GEAUR, la non définition d'objectifs spécifiques par rapport aux opérations de trésorerie, nous a conduit à retenir nous mêmes des objectifs au regard de l'activité de la société. Ceux-ci ont été validés par la direction générale. Il s'agit des objectifs suivants :

- Fiabilité des prévisions ;
- Sécurité des actifs ;
- Fiabilité des informations ;
- Disponibilité des liquidités ;
- Disponibilité de l'information ;
- Rapidité des opérations ;

Remarque : Lorsque la cartographie est effectuée à l'échelle de l'entreprise, l'intérêt est porté sur les objectifs stratégiques tels que la croissance, l'augmentation du chiffre d'affaires, l'augmentation des parts de marché, la sauvegarde de l'environnement etc.

Le niveau de connexité peut ainsi être estimé à travers des notations qualitatives qui détermineront des connexités « Basse », « Moyenne » ou « Forte » ou des notations quantitatives qui attribueront des notes par exemple de 1 à 9. Ces notes sont attribuées en tenant compte des risques du processus mais aussi de leur importance dans les différentes activités du processus. Pour faciliter ces notations, nous avons retenu la convention suivante :

Connexité	Note correspondante	Moyenne arrondie
Basse	Entre 1 à 3	2
Moyenne	Entre 3 et 6	5
Forte	Entre 6 et 9	8

La connexité des processus par rapport aux objectifs opérationnels de trésorerie retenus est ainsi représentée dans le tableau ci dessous :

Tableau N° 24 : Connexité des processus / objectifs opérationnels de trésorerie

Processus/risques	Connexion globale (*)	Objectifs opérationnels de trésorerie (**)					
		Fiabilité des prévisions	Fiabilité de l'information	Sécurité des actifs	Disponibilité de liquidité	Rapidité des opérations	Disponibilité de l'information
Budgétisation - méconnaissance des objectifs spécifiques - informations inexactes - absence de lien entre budget de trésorerie et les autres budgets - absence de suivi budgétaire	4	8	2		2		2
Recouvrement des décomptes et factures/clients - litiges - erreurs - fraude - perte d'information - omission - perte de recette	7	8	8	8	8	5	2
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous traitants - erreur - fraude - dépense fictive - perte d'information - omission	5	8	8	5	2	2	2

(*) Moyenne arithmétique arrondie des autres notes de la ligne

(**) Note de 1 à 9 suivant l'importance du lien entre le processus et l'objectif opérationnel de trésorerie compte tenu des risques identifiés. Par exemple la budgétisation détermine fortement la fiabilité des prévisions d'où une connexité forte (8), par contre elle n'a rien à voir avec la sécurité des actifs. Ou encore, la défaillance du règlement des factures par des erreurs, fraudes..., n'entache pas fortement la rapidité des opérations mais détériore fortement la fiabilité des informations.

Tableau N° 24 : Connexion des processus / objectifs opérationnels de trésorerie (suite)

Processus/risques	Connexion globale (*)	Objectifs opérationnels de trésorerie (**)					
		Fiabilité des prévisions	Fiabilité de l'information	Sécurité des actifs	Disponibilité de liquidité	Rapidité des opérations	Disponibilité de l'information
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants : Règlement par chèque. <i>- fraude</i> <i>- dépense fictive</i> <i>- impasses de trésorerie</i> <i>- perte d'information</i> <i>- information caduque</i> <i>- litiges</i> <i>- erreurs</i> <i>- omission</i>	6	8	8	5	2	5	5
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants : Règlement par caisse <i>- dépenses fictives</i> <i>- fraude</i> <i>- non-conformité</i> <i>- malversation</i> <i>- perte d'information</i> <i>- erreur</i> <i>- omission</i>	6	8	8	8	2	2	5
Processus de paie <i>- dépenses fictives</i> <i>- erreur</i> <i>- omission</i> <i>- litiges</i> <i>- infraction</i> <i>- malversation</i> <i>- perte d'information</i>	5	8	8	5	2	2	5

(*) Moyenne arithmétique arrondie des autres notes de la ligne

(**) Note de 1 à 9 suivant l'importance du lien entre le processus et l'objectif opérationnel de trésorerie compte tenu des risques identifiés. Par exemple la sécurité des actifs est moins connexe au processus de règlement par chèque car ceux-ci sont à ordre de GEAUR. Exemple 1 : le règlement par caisse est plus connexe à la sécurité des actifs. Exemple 2 : le règlement des factures est faiblement connexe à la disponibilité de liquidité, celle-ci étant beaucoup plus déterminée par les recettes. Exemple 3 : la défaillance du processus de paie en raison d'erreur, d'omission ou de fraude peut affecter fortement la fiabilité des prévisions de paie.

NB : La notation effectuée ici à l'image des notations lors de l'évaluation des zones à risques par les auditeurs n'est pas une science exacte. Elle peut être faite par des groupes de travail à travers un système de vote.¹ L'objectif est de pouvoir distinguer et classer les processus en fonction de leur importance par rapport aux objectifs de l'entreprise. Dans le cas présent, il s'agit des objectifs opérationnels de trésorerie. Cependant la méthode et l'échelle choisies doivent être appliquées par tous et partout afin de « parler le même langage ».

Les connexités ainsi définies ont permis de situer les processus opérationnels dont la défaillance affecte le plus l'atteinte des objectifs opérationnels de trésorerie à la GEAUR. Elle permet ainsi un classement des processus du plus connexe au moins connexe. Il ne s'agit pas là de la détermination des zones à risques, ni des processus les plus risqués. La détermination de la connexion permet surtout de s'intéresser aux processus les plus connexes lors de la définition des mesures de contrôle. Cependant cette mesure n'est pas suffisante car elle n'indique pas les processus qui sont les plus exposés à la réalisation des risques identifiés. Il convient ainsi de mesurer l'exposition des différents processus opérationnels de trésorerie.

2. L'exposition des processus

Elle consiste à déterminer la vulnérabilité des processus par rapport aux risques identifiés. Elle est mesurée essentiellement à travers des interviews. Toutefois, plusieurs mesures sont possibles. Au regard des risques opérationnels de trésorerie de la GEAUR, nous avons retenu la mesure basée sur la qualité du dispositif de contrôle interne. En effet, nous estimons que la fiabilité et la pertinence des dispositifs de contrôle interne mesurent l'exposition des processus aux risques identifiés. L'existence des différents dispositifs constatée lors de l'identification des risques ne permet pas de définir si ceux-ci sont susceptibles de se réaliser ou non. Le dispositif peut exister mais lorsqu'il n'est pas fiable ou pertinent, il ne peut pas faire échec à la réalisation du risque. Ainsi le processus reste exposé malgré l'existence du dispositif. En somme, seule la qualité (pertinence et fiabilité) des dispositifs permettent de contrôler les risques inhérents ou potentiels.

Ainsi, conformément à la démarche préconisée dans la plupart des modèles de cartographie, nous avons effectué des interviews afin d'apprécier les différents dispositifs de contrôle interne des processus opérationnels de trésorerie à la GEAUR.

¹ Dominique VINCENTI (1999 :26)

A l'issue des interviews et de l'évaluation du contrôle interne, nous avons procédé à une notation des différents processus à l'aide d'un tableau de mesure de l'exposition des processus¹. Pour ces notations, il a été tenu compte seulement de la qualité des dispositifs de contrôle comme mesure de l'exposition des processus. Nous avons également procédé à la détermination du poids résiduel des risques.

Pour ce faire nous avons défini une échelle d'appréciation de la qualité du contrôle interne inspirée de celle proposée par Jacques RENARD.

Tableau N°25 : Echelle d'appréciation du contrôle interne.

Opération	Qualité du contrôle interne (*)	Exposition d'un processus / risque (**)
1. Il y a une procédure - Elle ne présente pas de lacune - Elle est systématiquement appliquée	0	1
2. Il y a une procédure - Elle est systématiquement appliquée - Mais présente des lacunes	2	2
3. Il y a une procédure - Elle ne présente pas de lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée	3	3
4. Il y a une procédure - Elle présente des lacunes - Elle n'est pas toujours appliquée	5	5
5. Il n'y a pas de procédures - Il existe une procédure informelle - Elle est systématiquement appliquée	6	6
6. Il n'y a pas de procédures - Il existe une procédure informelle - Elle n'est pas toujours appliquée	7	7
7. Il n'existe aucune procédure	10	9

Source : nous mêmes, sous inspiration RENARD (2002 : 295)

(*) Ces notes qualifient la qualité du contrôle interne. La note 0 est considérée comme la meilleure situation possible (contrôle interne très satisfaisant) contrairement à 10.

(**) Ces notes de 1 à 9 qualifient l'exposition du processus au risque identifié. En d'autres termes, plus la note est élevée, plus le processus est vulnérable à la réalisation du risque.

• Nous avons estimé une échelle de 1 à 3 pour pondérer le risque. Par souci de simplification, nous avons estimé que tous les risques ont le même poids inhérent (brut). Ce qui implique que nous ne nous intéressons pas au poids du risque dont la détermination est d'ailleurs complexe et aléatoire (le risque étant un processus et non un phénomène isolé). L'essentiel pour l'organisation et pour l'auditeur interne étant de s'assurer que le risque est pris en charge, autrement dit qu'il existe des dispositifs nécessaires à sa maîtrise. Nous retenons une échelle d'appréciation du poids du risque qui varie de 1 à 3 suivant la qualité du contrôle interne.

La notation des différents processus au regard de la qualité des dispositifs de contrôle est ainsi représentée par le tableau suivant :

¹ Ce tableau de mesure de l'exposition des processus est inspiré des travaux de l'IFACI.

Tableau N° 26 : Mesure de l'exposition des processus et du résiduel des risques.

Processus	Caractéristiques					Exposition résultante du processus	
	Composante de mission du processus	Risques		C. I. Global		Poids individuel des risques	Exposition globale du processus (**)
		Libellé	Poids inhérent	Libellé des CI existants	Qualité réelle (*)		
Budgétisation	Fiabilité des prévisions	. méconnaissance des objectifs	3	Néant	10	3	9
		. informations inexactes	3	Néant	10	3	9
		. absence de lien entre budget de trésorerie et les autres budgets	3	Néant	10	3	9
		. absence de suivi budgétaire	3	Néant	10	3	9
Recouvrement des décomptes et factures clients	Sécurité des actifs, Disponibilité des actifs, Fiabilité de l'information,	litiges	3	PV, visa du maître d'œuvre	0	1	1
		erreurs	3	Visa DT, contrôle DG,	0	1	1
		fraude	3	Visa DT, contrôle DG, signature DG, recouvrement maître d'ouvrage	5	3	5
		perte d'information	3	Enreg. SDG, enreg. ordre de paiement dans le registre « paiement arrivée », saisie ordre de paiement...	2	2	2
		omission	3	Visa DT, contrôle DG, saisie ordre de paiement	2	2	2
		perte de recette	3	Chèque barré, ou à ordre, règlement par virement	0	1	1

Source : nous mêmes

(*) Note de 0 à 10 suivant le tableau N°25

(**) Note de 1 à 9 suivant le tableau N°25. Ces notes expriment l'exposition du processus aux risques identifiés. L'exposition globale correspond à la moyenne des expositions par risque. Soit dans le cas du processus de budgétisation : $9 \times 4 / 4 = 9$; processus de recouvrement : $(1+1+5+2+2+1)/6 = 2$

Tableau N° 26 : Mesure de l'exposition des processus et du résiduel des risques (suite1)

Processus	Composante de mission du processus	Caractéristiques				Exposition résultante du processus	
		Risques		C. I. Global			
		Libellé	Poids inhérent	Libellé des CI existants	Qualité réelle (*)	Poids individuel des risques	Exposition globale du processus (**)
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants	Sécurité des actifs, fiabilité de l'information, rapidité des opérations	erreur	3	SDG vérifie la conformité facture/BL, BC, BR. Certification demandeur, visa SFC	3	2	3
		fraude	3	Visa SDG, certification Demandeur, visa SFC, approbation DG,	3	2	3
		dépense fictive	3	Visa SFC, approbation DG	3	2	3
		perte d'information	3	Copie SDG, saisie comptable, classement trésorier	0	1	1
		omission	3	Copie SDG, saisie comptable, classement trésorier	0	1	1

Source : nous mêmes

(*) Note de 0 à 10 suivant le tableau N°25

(**) Note de 1 à 9 suivant le tableau N°25. Exposition globale du processus : $(3+3+3+1+1)/5 = 2,2$

Tableau N° 26 : Mesure de l'exposition des processus opérationnels de trésorerie (suite 2)

Processus	Composante de mission du processus	Caractéristiques				Exposition résultante du processus	
		Risques		C. I. Global			
		Libellé	Poids inhérent	Libellé des CI existants	Qualité réelle(*)	Poids individuel des risques	Exposition globale du processus (**)
Règlement des factures et décomptes sous-traitants : Règlement par chèques	Sécurité des actifs, fiabilité de l'information, rapidité des opérations	Fraude	3	DG et SFC vérifient la conformité de la facture	0	1	1
		dépense fictive	3	Conformité facture, Visa SFC, signature DG	0	1	1
		impasses de Trésorerie	3	Confor.fact./ engagement Mise à jours tableau de trésorerie et budget	2	2	2
		perte d'information	3	Enreg.facture SDG, classement chéquier, saisie comptable	3	2	3
		Litiges	3	SDG remet chèque après signature et cachet fournisseur	3	2	3
		Erreurs	3	Visa de conformité chèque/facture SFC,	3	2	3
		omission	3	Mise à jour tableau et budget de trésorerie,	2	2	2

Source : nous mêmes

(*) Note de 0 à 10 suivant le tableau N°25

(**) Note de 1 à 9 suivant le tableau N°25. Exposition globale du processus : $(1+1+2+3+3+2)/7 = 1,7$

Tableau N° 26 : Mesure de l'exposition des processus opérationnels de trésorerie (suite 3)

Processus	Caractéristiques					Exposition résultante du processus	
	Composante de mission du processus	Risques		C. I. Global			
		Libellé	Poids inhérent	Libellé des CI existants	Qualité réelle(*)	Poids individuel des risques	Exposition globale du processus (**)
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants : <i>Règlement par espèces</i>	Sécurité des actifs, fiabilité de l'information, rapidité des opérations	<i>Dépenses fictives</i>	3	Visa Demandeur, SFC certifie la conformité des opérations	0	1	1
		<i>fraude</i>	3	Visa SFC, supervision SFC	0	1	1
		<i>non-conformité</i>	3	Versification Bon caissier, visa SFC montant>100 000	3	2	3
		<i>malversation</i>	3	visa SFC montant >100 000, vérification SFC,	0	1	1
		<i>perte d'information</i>	3	Enreg. Sur fiche caisse, enreg. et classement piece comptable.	0	1	1
		<i>Erreur</i>	3	Tirage solde en fin de journée, supervision SFC	0	1	1
		<i>omission</i>	3	Tirage solde en fin de journée, supervision SFC	0	1	1

Source : nous mêmes

(*) Note de 0 à 10 suivant le tableau N°25

(**) Note de 1 à 9 suivant le tableau N°25. Exposition globale du processus : $(1+1+3+1+1+1+1)/7 = 1,3$

Tableau N° 26 : Mesure de l'exposition des processus opérationnels de trésorerie (suite 4)

Processus	Caractéristiques					Exposition résultante du processus	
	Composante de mission du processus	Risques		C. I. Global			
		Libellé	Poids inhérent	Libellé des CI existants	Qualité réelle(*)	Poids individuel des risques	Exposition globale du processus (**)
Paie	Sécurité des actifs, Fiabilité des informations, Rapidité et Régularité des opérations	dépenses fictives	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		Erreur	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		omission	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		litiges	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		Infraction	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		malversation	3	SFC contrôle régularité et conformité des états de paie, DG contrôle et approuve les états de paie	0	1	1
		perte d'information	3	Enregistrement comptable des bulletins de paie.	0	1	1

Source : nous mêmes

(*) Note de 0 à 10 suivant le tableau N°25

(**) Note de 1 à 9 suivant le tableau N°25. Exposition globale du processus : $(1 \times 7) / 7 = 1$

La mesure de l'exposition des processus à la réalisation des risques est fondamentale lors de la cartographie. En effet, au-delà de l'identification des risques et de la connexion des processus, l'exposition permet d'orienter efficacement les mesures de contrôle vers les processus, activités ou tâches qui nécessitent en premier lieu des interventions. A l'échelle de l'entreprise, elle permet de situer les services les plus vulnérables à la réalisation des risques.

Par ailleurs, le système de contrôle interne de par sa mission, assure l'organisation, l'activité ou le processus contre la réalisation des risques inhérents ou potentiels. De ce fait il contribue à réduire leur exposition face à cette réalisation. En d'autre terme, la qualité du contrôle peut mesurer l'exposition aux risques. A l'échelle de l'entreprise, l'intérêt est porté beaucoup plus sur les composantes du système de contrôle interne. Par contre au niveau d'une activité, la mesure de l'exposition se réfère davantage sur la qualité des dispositifs de contrôle. Aussi, notre travail a consisté à l'évaluation de la fiabilité et de pertinence des dispositifs de contrôle interne des opérations de trésorerie à la GEAUR. C'est en référence aux tests de permanence et de conformité d'une part et d'autre part aux interviews (qui ont permis de cerner également l'environnement et les activités de contrôle), que nous avons effectué la notation des différents dispositifs de contrôle interne. Les opinions exprimées par les interviewés ont contribué à affiner la notation.

En définitive, l'identification des risques et par suite la mesure de la connexité et de l'exposition des processus permettent d'établir la cartographie des risques. Elle consistera en un classement de ceux-ci suivant des critères choisis. Toutefois pour des raisons d'application pratique, plusieurs présentations sont adoptées.

Section 3 : Etablissement et présentation de la cartographie

Dans l'établissement de la cartographie des risques, il est essentiel de ne pas perdre de vue les objectifs de l'entreprise. Aussi, le choix des critères de classement doit tenir compte de ces objectifs mais aussi du coût que les mesures de contrôle peuvent générer. D'autre part pour favoriser une utilisation judicieuse de la cartographie, des présentations appropriées doivent être adoptées pour permettre notamment des comparaisons des risques par processus.

1. Etablissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie

La connexion et l'exposition des processus aux risques identifiés sont fondamentales pour l'établissement de la cartographie. Elles permettent d'une part de situer les processus dont la défaillance affecte le plus l'atteinte des objectifs et d'autre part les processus les plus exposés à la réalisation des risques. Il est ainsi tenu compte des objectifs de l'entreprise dont l'atteinte constitue la raison principale de la démarche de cartographie. Cependant, prises isolément, ces variables ne sont pas significatives et ne permettent pas de définir des mesures efficaces de maîtrise des risques. En d'autre terme, elles ne permettront pas de définir les risques ou les processus qui doivent nécessiter en priorité l'intervention de l'auditeur ou du risk manager. Par contre la prise en compte conjointe de ces deux variables permet de définir les *priorités résultantes*, c'est-à-dire les processus qui sont à la fois les plus exposés mais aussi ceux dont la défaillance affecte le plus l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La priorité résultante est ainsi obtenue à travers la formule suivante :

$$\textbf{Priorité résultante} = \textbf{Connexité} \times \textbf{Exposition}$$

Dans le cadre de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie il s'agira de définir des priorités résultantes par rapport aux objectifs opérationnels de trésorerie. L'identification des risques puis la mesure de la connexion et de l'exposition des processus opérationnels de trésorerie à la GEAUR nous ont permis d'établir une cartographie. Celle-ci est établie en fonction de la connexion et de l'exposition des processus opérationnels de trésorerie. Autrement dit, il s'agit du classement des processus en fonction des priorités résultantes.

La cartographie des risques opérationnels de trésorerie suivant les priorités résultantes à travers la connexion et l'exposition des processus est ainsi représentée dans le tableau suivant:

Tableau N°27 : Cartographie des risques opérationnels de trésorerie : Priorités résultantes

Processus	Connexité X Exposition	Connexité	Exposition
Budgétisation	36	4	9
Recouvrement des décomptes et factures clients	14	7	2
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitant	11	5	2,2
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitant : <i>Règlement par chèques</i>	10,2	6	1,7
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitant : <i>Règlement par espèces</i>	7,8	6	1,3
Paie	5	5	1

Source : nous mêmes

Les priorités résultantes ainsi définies permettent d'orienter les actions vers les processus nécessitant en priorité l'attention des auditeurs ou des risks managers. Ainsi les programmes d'audit ou les mesures de maîtrise de risques porteront davantage sur la budgétisation et le processus de recouvrement des décomptes et factures clients. D'une part l'évaluation de l'environnement de contrôle et des pratiques de gestion et d'autre part l'historique des événements de perte confirment cette tendance à la GEAUR.

Par ailleurs, pour permettre une utilisation pratique de ces résultats par les différents responsables en l'occurrence la Direction Générale, il est effectué des présentations appropriées de cette cartographie. Il s'agit très souvent de tableaux de bord avec des codes couleurs. Ces présentations permettent d'avoir une vision globale des résultats et permettent des comparaisons périodiques et ainsi d'évaluer l'efficacité des mesures prises.

2. Présentation de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie

Il existe plusieurs types de présentation de la cartographie des risques. Celles-ci sont fonction des objectifs visés, des méthodes de mesures adoptées et des variables retenues. Le but visé

est de permettre d'avoir une vision globale des risques et des entités, processus ou activités concernés mais aussi de favoriser des prises de décisions efficaces et cohérentes à la suite de discussions et de comparaisons des différentes présentations.

En fonction du poids (impact et probabilité) des risques, la cartographie est généralement présentée sur un repère orthonormé comportant en abscisse les mesures de la probabilité des risques et en ordonnée celles de l'impact des risques. Ces mesures sont exprimées soit par des notes quantitatives (par exemple de 1 à 9), soit par des notes qualitatives indiquant que ces variables (impacts et probabilité) sont « Basse », « Moyenne » ou « Elevée ». Cette présentation indique le poids inhérent des risques puis leur poids résiduel compte tenu des mesures de contrôle en place, en principe le contrôle interne existant. Elle permet ainsi de situer le niveau de risques acceptables et celui des risques inacceptables par l'organisation.

D'autres présentations montrent les niveaux « Elevé », « Moyen » ou « Faible » des risques en fonction des acteurs, des entités, des processus...et en tenant compte de certains paramètres retenus lors de l'établissement, tels que l'impact ou la récursivité des risques. Ces niveaux sont parfois exprimés par des couleurs qui vont du rouge au jaune en passant par la couleur orange.

Cependant, en raison des spécificités du risque opérationnel à la GEAUR, et surtout des variables retenues pour l'établissement de la cartographie, nous adopterons une présentation inspirée de celles décrites précédemment.

Les paramètres retenus ici sont les processus, les risques identifiés, les facteurs de risques, les variables de mesures et enfin les priorités résultantes. L'intérêt de cette présentation est d'avoir une vision globale de éléments nécessaires à la définition de mesures de contrôle. Le tableau suivant représente la cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la GEAUR.

Tableau N° 28 : Présentation de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie de la GEAUR.

Processus	Risques opérationnels identifiés (*)	Facteurs de risques	Variables retenues	Priorités résultantes
Budgétisation	Méconnaissance des objectifs spécifiques, prévisions erronées, (9)	Inexistence de procédures	Connexité et Exposition	Risque élevé
Recouvrement des décomptes et factures clients	fraudes (3), perte d'information, omission, (2), erreurs, perte de recette, litiges (1)	Défaillance de processus, Insuffisance de processus, Facteurs humains,		Risque peu élevé
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants	erreur, fraude, dépenses fictives (2), perte d'information, omission (1)	Défaillance de processus, Insuffisance de processus, Facteurs humains,		Risque moyens
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants : <i>Règlement par chèques</i>	impasses, perte d'informa. , litiges, erreurs, omissions (2), fraude, dépenses fictives (1)	Défaillance de processus, Insuffisance de processus, Facteurs humains,		Risque moyen
Règlement des factures fournisseurs et décomptes sous-traitants : <i>Règlement en espèce</i>	non-conformité (2), dépenses fictives, fraudes, malversation, perte d'information, erreurs, omission (1)	Défaillance de processus, Insuffisance de processus, Facteurs humains, pratiques inappropriées		Risque faible
Paie	dépenses fictives, erreurs, omissions, litiges, infraction, malversation, perte d'information (1)	Défaillance de processus, Insuffisance de processus, Facteurs humains,		Risque très faible

Source : nous mêmes

(*) Les risques sont classés en fonction de leur poids sur une échelle de 1 à 9.

Une telle présentation permettra aux auditeurs et aux risks managers d'orienter d'une part le programme de la mission et d'autre part les efforts de maîtrise, vers les processus comportant des risques élevés. Elle pourra constituer pour la Direction Générale de GEAUR un instrument efficace d'évaluation des mesures mises en œuvre pour faire face aux risques. En effet, une comparaison périodique des différentes cartographies indiquera par exemple si un niveau de risque est passé du rouge au jaune et vice versa. Elle informe ainsi les actionnaires et les partenaires de l'entreprise sur les niveaux de menace inhérentes ou potentielles par rapport à leurs investissements ou engagements.

Notons que la cartographie ne constitue pas seulement un support sur lequel le plan de maîtrise doit être calé. Par la présentation du risque et des facteurs qui le génèrent, la cartographie définit des mesures de leur contrôle. Cela à travers des recommandations et des suggestions. Celles-ci ne se substituent pas aux mesures définies dans le plan annuel de maîtrise des risques, mais sont plutôt complémentaires à ce dernier.

3. Recommandations basées sur les résultats de la cartographie.

A l'issue de l'établissement de la cartographie, il est essentiel de proposer des mesures de maîtrise des risques sur la base des résultats obtenus. Ces propositions constituent l'un des apports fondamentaux de la démarche de cartographie. Elles concerneront surtout les entités, activités ou processus présentant le plus de risques pour l'organisation. Ainsi, la cartographie peut constituer un instrument efficace utilisable en dehors de tout plan annuel de maîtrise des risques. Cependant celui-ci doit être basé (lorsqu'il existe) sur la cartographie. Des notes explicatives doivent être fournies sur les écarts possibles entre les actions prioritaires retenues dans le plan et celles proposées suite à la cartographie.

Par rapport à la cartographie des risques opérationnels de trésorerie présentée ci-dessus, nous formulons un certain nombre de recommandations. Celles-ci doivent contribuer à maîtriser les risques identifiés par la diminution de l'exposition des processus. Toutefois, dans le souci d'effectuer un diagnostic global, les recommandations concerneront toutes les opérations de trésorerie.

3.1 Recommandations relatives aux opérations de budgétisation :

L'établissement d'un budget de trésorerie fiable est essentiel pour toute organisation. Il permet de situer les encaissements et les décaissements attendus compte tenu du cycle d'exploitation de l'entreprise. Par conséquent, il évite à l'entreprise des impasses de trésorerie susceptibles d'entraîner des cessations de paiement, voire l'arrêt des activités. Dans la mesure où le budget de trésorerie doit nécessairement être une résultante des autres budgets, son établissement permettra de connaître les objectifs spécifiques des différentes entités de responsabilité par exemple les services achat, vente, production, administration etc. La méconnaissance ou l'inexistence de ces objectifs est très préjudiciable à la performance de l'entreprise.

A la GEAUR, en raison de la nature des activités, qui exige un nombre important d'intervenants et d'opérations de trésorerie, il est impérieux qu'il soit établi un budget de trésorerie. Ce qui passe par l'établissement de tous les autres budgets relatifs aux différents centres de responsabilité. Pour cela, il conviendrait de définir et de formaliser des procédures efficaces de budgétisation à l'échelle de l'organisation. Au niveau de la trésorerie, la procédure doit permettre :

- a. d'établir des prévisions fiables afin de maximiser les encaissements pour éviter les impasses ;
- b. de recenser toutes les sources d'encaissement et de décaissement et les périodes auxquelles les différentes opérations seront réalisées ;
- c. d'assurer la disponibilité des fonds nécessaires à la couverture des besoins d'exploitation ;
- d. d'accélérer les encaissements ;
- e. l'enregistrement correct et exhaustif de tous les encaissements et décaissements ;
- f. la protection des disponibilités et des documents comptables de trésorerie.

Pour atteindre ces objectifs, la GEAUR doit nécessairement mettre en place un système d'information permettant d'identifier non seulement toutes les sources de trésorerie (encaissement et décaissement, TVA) mais également les dates des règlements de décomptes et factures clients, de paiement de factures fournisseurs et décomptes sous-traitants et des prêts auprès des établissements de crédits. Le système d'information doit outre permettre la

comparaison des différentes informations avec les documents internes afin de s'assurer de la cohérence des prévisions.

Enfin, la procédure de budgétisation doit permettre l'établissement d'un budget de trésorerie qui tienne compte du bilan de l'année précédente, de tous les budgets de l'année en cours et des différents modes de règlement.

3.2 Recommandations relatives aux opérations de décaissement :

A la GEAUR, le processus opérationnel de décaissement par espèce est l'un des plus exposés à la réalisation des risques identifiés lors de cette étude. En effet, bien que les tests de conformité et de permanence attestent la fiabilité de ces opérations, il est apparu à l'issue des interviews que les procédures ne sont pas suffisamment respectées. L'urgence de certaines opérations et de certains besoins conduit très souvent au non respect de la procédure du point de vue du respect des signatures exigées ou des montants maximums autorisés. Ces pratiques peuvent favoriser la réalisation d'événements de perte très préjudiciables à l'atteinte des objectifs opérationnels de trésorerie.

Aussi, nous recommandons à la société de prendre des dispositions nécessaires pour la bonne application des procédures de décaissement. Cela passe par la sensibilisation des responsables concernés sur les enjeux liés aux opérations de trésorerie, les risques qu'elles comportent et les conséquences de la réalisation de ceux-ci. Il revient cependant à la Direction Générale de donner l'exemple. Au-delà de la sensibilisation, les opérations de trésorerie doivent être régies par des procédures adéquates permettant leur bonne exécution mais aussi leur contrôle. Nous proposons ainsi la spécialisation de la caisse¹ en caisse-dépense et son fonctionnement suivant le principe des soldes fixes. Ceci contribuera à minimiser les risques mais aussi à faciliter le contrôle de la caisse à tout moment.

3.3 Recommandations générales sur la base de la cartographie :

Par rapport aux risques identifiés dans le cadre de cette étude, les facteurs retenus sont la défaillance et l'insuffisance des processus mais aussi le facteur humain. La défaillance ou

¹ Du fait de la nature des activités et des clients de GEAUR, il n'existe presque pas d'opération d'encaissement par espèces, par conséquent il n'existe pas de caisse-recette. Les éventuels encaissements sont effectués à travers la caisse-dépense.

l'insuffisance des processus vient du fait que certaines activités ne sont pas clairement définies ou sont inexistantes. En conséquence, cette situation entrave la fiabilité de certains dispositifs de contrôle interne. D'où la présence de risques opérationnels. Il s'agit en particulier des activités de supervision, de l'organisation et de la séparation de certaines tâches à priori incompatibles.

✓ **Absence ou insuffisance des activités de supervision :**

Ce facteur est remarquable dans tous les processus opérationnels de trésorerie à la GEAUR. Qu'il s'agisse des activités ou tâches en amont ou en aval des opérations de trésorerie (par exemple la décharge des fournisseurs lors des remises de chèques ou effets de commerce, le pointage des journaliers), ou qu'il s'agisse des activités comptables ou de caisse.

✓ **L'organisation des opérations de trésorerie :**

A la GEAUR, certaines activités et tâches sont effectuées par plusieurs personnes en l'absence d'organisation clairement définie. Nous avons noté par exemple que le recouvrement des décomptes et factures clients est effectué par différents responsables ; le versement en banque des règlements reçus (en chèque ou effet de commerce), est effectué par le chauffeur, sinon par toute personne désignée par le responsable du service Financier et Comptable.

✓ **L'insuffisance de séparation de tâches incompatibles :**

A travers les interviews et les tests de conformité et de permanence mais aussi par l'administration de la grille de séparation des tâches, il ressort que le responsable du service Financier et Comptable est à la fois le chef comptable, le trésorier et assure le recouvrement. Par ailleurs, le Service Administratif est chargé d'une partie des opérations de trésorerie en l'occurrence les opérations de paie et la réception des règlements clients (par chèques ou effets) est faite par le secrétaire de la D.G. Ce qui est contraire au droit comptable et préjudiciable à la société en raison de l'incompatibilité de ces activités.

Au regard de ces constats, la GEAUR doit axer essentiellement les mesures de maîtrise des risques identifiés, sur la formation du personnel et la définition d'organisation adéquate régissant les opérations de trésorerie. La formation permettra d'assurer :

- a. un meilleur traitement des opérations de trésorerie (enregistrement comptable, respect des procédures etc.) ;
- b. une meilleure supervision des opérations en l'occurrence les enregistrements comptables qui sont imparfaitement assurés ;
- c. la production de documents prévisionnels (plan de financement, plan de trésorerie) et des *reportings* périodiques des activités de trésorerie afin de permettre un suivi régulier de l'activité financière et aussi d'orienter les prises de décisions.

D'autre part, l'organisation du recouvrement des créances permettra une meilleure rentabilité de cette activité à travers la spécialisation du responsable désigné à cet effet dans les techniques de recouvrement, le suivi des créances et des dates de rentrée des fonds. Ce qui favorisera la disponibilité de liquidités pour pallier les éventuelles impasses de trésorerie. L'organisation doit identifier également des responsables chargés des activités de retrait ou de remises de chèques ou autres effets à la banque.

Par ailleurs, la société doit organiser des activités de contrôle qui peuvent être assurées en interne par des responsables distincts du responsable opérationnel ou à l'externe par un cabinet d'audit. Cependant la mise en place d'un service d'audit interne serait plus judicieuse. Il organisera toutes les activités de contrôle et mettra à jour constamment la cartographie.

✓ **L'auto-évaluation des activités :**

Pour une meilleure participation des opérationnels dans la maîtrise des risques à travers l'application des recommandations de la cartographie (ou de tout autre mission d'audit), nous recommandons la mise en place de « Guides de self-audit »¹. Il s'agit de « check-lists sur le contrôle interne qui permettent de se poser les bonnes questions pour savoir si les opérations dont on assume la responsabilité sont sous contrôle » (RENARD, 2002 : 299). Nous pensons que ce guide est nécessaire pour GEAUR au regard de la nature de ses activités et de sa culture du risque. Il permettra surtout de diffuser dans la société une certaine culture de contrôle interne.

¹ *Guide de self-audit*, Pierre SCHICK-Olivier LEMANT, Editions d'Organisation
Alou SAMAKE 14^{ème} Promotion d'Audit

3.4 Recommandations relatives à l'organisation générale et au style de management de GEAUR.

Les investigations effectuées pour l'établissement de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie confirment l'affirmation de Henry BOUQUIN¹ à savoir que le risque n'est pas un phénomène isolé, mais plutôt un processus dont la source peut être située en amont de la fonction étudiée. En effet, les risques identifiés lors de cette étude, bien que opérationnels, trouveraient leur source dans l'organisation générale et au style de management de la société.

✓ **L'organisation générale de la société :**

La plupart des risques identifiés est attribuable à l'insuffisance de séparation des tâches et à une définition claire des responsables (réception des règlements par le S.D.G, paiement des salaires par le S.A. ou versement à la banque par le chauffeur, recouvrement par le S.F.C, et le S.A.). Ces insuffisances révèlent en fait celles du manuel des procédures dans la mesure où elles y sont formalisées.

Il devient ainsi impératif pour la société de se doter d'un manuel des procédures adapté à son activité dans le respect de la séparation des tâches incompatibles et une redéfinition claire des attributions des différents responsables.

✓ **Le style de management de la société :**

L'une des causes majeures de laisser-aller (source de risques) à GEAUR est la centralisation de la gestion autour du gérant². Nous avons ainsi constaté certaines défaillances à la bonne application des procédures en raison de cet état de fait, notamment des décaissements pour le compte du gérant. Bien que ces opérations soient toujours régularisées après, elles constituent néanmoins des manquements au respect des procédures et peuvent conduire à des risques. Cette situation est attribuable fondamentalement à l'inexistence d'un mécanisme de contrôle de la société.

¹ Voir page 41.

² Il détient plus de 90% des parts sociales.

Aussi, nous suggérons la mise en place d'un gouvernement d'entreprise (adapté à la taille de la société) à travers des comités d'audit, de rémunérations, de recrutement etc. Ceci permettra d'assurer une bonne gestion de la société en favorisant le respect des procédures mais également et surtout des recommandations issues de la cartographie (ou de toute autre mission d'audit).

La connaissance des risques qui menacent l'atteinte des objectifs est essentielle pour toute organisation. Son importance pour GEAUR, rappelée à plusieurs reprises dans cette étude est capitale. En effet, l'activité de GEAUR exige de nombreux intervenants et opérations de trésorerie qui exposent la société à la réalisation des risques opérationnels de trésorerie. La cartographie permettant d'identifier et de classer les risques suivant leur importance ou les processus, activités et tâches suivant leur vulnérabilité (exposition), contribue justement à circonscrire la réalisation de ces menaces. En outre, la cartographie à travers la lecture des variations périodiques du niveau des risques (exprimé souvent par des couleurs), les dirigeants, actionnaires et partenaires suivent l'évolution des menaces inhérentes ou potentielles à la société. L'efficacité des mesures de contrôle mises en place est également évaluée à travers ce suivi.

Enfin, l'établissement d'une cartographie conduit à un diagnostic général des faiblesses de l'organisation, comme ce fut le cas pour GEAUR, en ce sens qu'il permet d'identifier les risques liés à ces faiblesses. Les mesures de contrôle qui en découlent viseront justement à corriger ces faiblesses et partant à assurer l'atteinte des objectifs.

Conclusion Générale

Face aux nouvelles ambitions de croissance exprimées par les dirigeants de GEAUR et à leur volonté d'opter pour des services de qualité¹, la mise en place d'instruments adéquats de gestion est un passage obligé. En effet, la croissance et la qualité exigent une bonne gestion à travers une meilleure organisation et l'utilisation de ressources mais aussi d'instruments et de méthodes de gestion efficaces. Ceux-ci favoriseront un meilleur rendement et l'atteinte des objectifs de l'entreprise en particulier ses objectifs de qualité.

Dans cette perspective, la maîtrise des risques apparaît comme une nécessité importante en ce sens qu'elle favorise justement l'atteinte des objectifs. Elle passe par la mise en place de dispositifs de contrôle visant à éviter ou à minimiser la réalisation de ces risques. Elle est basée cependant sur leur connaissance à travers leur identification et leur évaluation. La cartographie des risques constitue l'un des instruments privilégiés pour cerner judicieusement tous les aspects liés à la connaissance des risques mais aussi permettre la définition de mesures efficaces de leur contrôle.

La cartographie des risques opérationnels de trésorerie de GEAUR nous a permis d'identifier ceux-ci mais également de situer les processus les plus exposés à leur réalisation. Les résultats ont été par la suite présentés de manière à permettre aux dirigeants de la société d'avoir une vision globale des risques, des processus et des priorités résultantes. Ceci afin de favoriser une prise de conscience sur le niveau de la menace qui pèse sur leur investissement. En outre, des mesures de contrôle ont été formulées sur la base des résultats de la cartographie. Ces mesures axées essentiellement sur la formation du personnel et le renforcement des activités de contrôle et de supervision visent à éviter la survenance de ces risques ou du moins à minimiser leurs conséquences.

D'autre part, la cartographie en tant que support privilégié à la maîtrise des risques, constitue à priori la propriété du risk manager. Cependant, en l'absence de ce dernier, il revient à l'auditeur interne de la faire sienne. Elle déterminera la planification des missions et permettra à l'auditeur de formuler à l'intention de la Direction Générale des mesures de contrôle appropriées.

¹ En effet, selon les interviews, la société ambitionne d'obtenir la certification ISO dans les années à venir.

Sur le plan de la recherche, nous estimons que cette étude exploratoire a des mérites réels. Ceux-ci se comprennent à travers les impacts sur les opérations de trésorerie, sur les ressources humaines et par rapport au modèle d'analyse.

- **Impacts sur les opérations de trésorerie**

Les recommandations formulées à l'issue de cette étude, même si elles ne seront pas appliquées, auront le mérite de faire prendre conscience de la nécessité de mettre en place des dispositifs de contrôle interne adéquats. En outre, elles sont formulées suite à un diagnostic global des opérations de trésorerie qui permet d'identifier les forces et faiblesses de celles-ci. La connaissance de ces faiblesses conduira à une remise en question des pratiques et comportements par rapport au non respect des procédures opérationnelles de trésorerie.

- **Impact sur les ressources humaines**

A travers les interviews qui furent de véritables débats d'échange, les différents responsables prirent conscience des enjeux liés à la réalisation des risques. Ils s'inscriront désormais dans une dynamique de maîtrise des risques en donnant en premier lieu l'exemple et contribueront à diffuser la culture du risque dans la société.

- **Apport de l'étude par rapport au modèle d'analyse**

Dans un souci de simplicité, nous avons opté pour la mesure de la connexion et de l'exposition des processus en supposant que cette dernière est fonction essentiellement de la qualité des dispositifs de contrôle interne. Ceci permet en effet d'éviter la mesure de l'impact et de la probabilité de survenance à travers la définition de CMI et de CMP qui à notre avis reste très complexe et aléatoire. Le plus important est qu'il existe des dispositifs permettant d'éviter les risques ou de minimiser leur conséquence. Cette option est conforme d'ailleurs à la démarche des auditeurs lors de la détermination des zones à risques.

❖ La perspective d'une cartographie à l'échelle de la société

La GEAUR, à l'instar des entreprises industrielles ou plus précisément de BTP, est confrontée à d'autres risques opérationnels en dehors de celui de la trésorerie auquel cette étude exploratoire fut limitée. Il s'agit des risques industriels relatifs aux accidents de travail, aux incidents, aux explosions, aux éboulements et écroulements...mais aussi aux risques de vol, d'incendie, et aux risques environnementaux etc. Leur maîtrise est vitale pour GEAUR car il y va de sa survie. Aussi, l'établissement d'une cartographie à l'échelle de la société serait d'un apport inestimable pour GEAUR. Nous osons croire que notre étude aura suffisamment d'intérêt aux yeux de ses dirigeants pour qu'ils envisagent une cartographie à l'échelle de la société. Ce travail pourra dans ce cas servir de référence et de guide pour ces études futures.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple d'attachement	II
Annexe 2 : Exemple de décompte de facture client	III
Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction budgétisation	IV
Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement	IX
Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement	XIV
Annexe 6 : Grille de séparation des tâches	XVIII

ONAS/GEAUR
CURAGE DU RESEAU D'ASSAINISSEMENT
DE DAKAR (OPH 2003) - LOT N° 01

Dakar, le 22 septembre 2003

PAYÉ

ATTACHEMENT N° 002.09.03

N°	DESIGNATIONS	U	QTE PREVUE	QTE REALISEE	% REALISE
1	HLM Las Palmas	ml	2 000	2 000	100%
2	Collecteur Saf Bar (Guédiawaye)	ml	2 500	2 500	100%
3	Arafat Grand Yoff	ml	1 500	1 500	100%

POUR LA GEAUR

POUR L'ONAS

GEAUR
Rue 14 P. Longue x Bourguiba
Domaine Industriel SODIDA Bat. 32
Tél: 24 20 34 - 24 35 18
Fax: 24 76 74 - 16487 Dakar



GENERALE DES EAUX
ET DE L'ASSAINISSEMENT URBAIN ET RURAL

Dakar, le 22 septembre 2003

ONAS/GEAUR
CURAGE DU RESEAU D'ASSAINISSEMENT
DE DAKAR (OPH 2003) - LOT N° 01

ONAS
TP SOM HANN
DAKAR

PAYÉ

DECOMPTE N° 002.09.03

N°	DESIGNATIONS	U	QTE	P.U	TOTAL
1	HLM Las Palmas	ml	2 000	1 025	2 050 000
2	Collecteur Saf Bar (Guédiawaye)	ml	1 000	1 025	1 025 000
3	Arafat Grand Yoff	ml	1 500	1 025	1 537 500
	TOTAL HTVA				4 612 500
	TVA 18%				830 250
	TOTAL GENERAL TTC				5 442 750

Arrêté le présent décompte à la somme de : Cinq millions quatre cent quarante deux mille sept cent cinquante francs CFA

LE DIRECTEUR GENERAL

REÇU LE

PAYÉ

GEAUR
Rue 14 prolongée x Bourguiba
Domaine Industriel SODIDA Bat. 32
BP 10.487 - 24.35.18
Tél. 824 76 74 - Fax 824 76 74

Siège Social :

Rue 14 prolongée x Bourguiba - SODIDA - Bât. 32 - Domaine Industriel - BP : 10.487 - Tél. 824 76 74 - Fax : 824 76 74

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

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

1. Fonction budgétisation

OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer de l'établissement de prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés
- B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets
- C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie
- D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite 1)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
	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 PVP
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 ?			X		
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?			X		
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?			X		
5. Les prévisions de trésorerie sont-elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ?			X		
6. Les prévisions de trésorerie sont-elles établies avant le nouvel exercice ?			X		

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	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 PVD
1. Le budget des encaissements tient-il compte : - des prévisions de ventes - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ? - des prévisions des produits de négociation d'effets ?			X		
2. Le budget des décaissements tient-il compte : - des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? - des prévisions d'investissements ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - des prévisions d'embauche ? - des prévisions de mise à la retraite ? - des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ? - des prévisions de règlement du service de la dette (principal et intérêt) ?			X		

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite 3)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :				
	Rubrique : <i>Budgétisation</i>		exercice		
Objectifs de contrôle : C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf PVP
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		N/A			
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?		N/A			
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		N/A			
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 ?		N/A			
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?		N/A			

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite 4)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
		Rubrique : Budgétisation			
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 PVP
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 ?					

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement

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

2. Fonction encaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

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

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite 1)

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

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite 2)

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

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite 3)

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

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement (suite 4)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :			folio			
	Auditeur :						
	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 PVP		
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		N/A					
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse prénumérotées 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 ?		N/A					
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?		N/A					

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

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

3. Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

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

Superviser :

Mise à jour :

Par _____ le _____

Par _____ le _____

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 1)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité audité :		folio		
	Auditeur :				
	Date :		exercice		
Rubrique : Décaissement					
Objectifs de contrôle :					
A. S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf PVP
1. Les titres de paiement émis sont-ils prénumérotés ?		X			
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?		N/A			
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 prénumérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		X			

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 2)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :		folio			
	Auditeur :					
	Date :		exercice			
		Rubrique : <i>Décaissement</i>				
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 PVP	
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 N/A				
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?		X X				
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?						

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite 3)

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 PVP
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?		N/A		<i>La société ne reçoit presque pas de recette par espèce, la caisse n'est pas pour autant spécialisée</i>	
2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces prénumérotées 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			

Annexe 6 : Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité auditée :						folio
	Auditeur :						exercice
	Date :						
Rubrique :							
Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles							
Fonctions	PERSONNES CONCERNEES						
	caissier	D.F.	D.G.	comptable	S.D.G.	S.A.	S.T.
1. Tenue de la caisse encaissement	X						
2. Tenue de la caisse décaissement	X						
3. Détention de titres		X					
4. Détention de chèques reçus (encaissements)		X					
5. Autorisations d'avances aux salariés						X	
6. Détention des carnets de chèques		X					
7. Préparation des chèques		X					
8. Approbation des pièces justificatives		X	X				
9. Signature des chèques			X				
10. Envoi des chèques					X		
11. Tenue du journal de trésorerie				X			
12. Annulation des pièces justificatives		X					
13. Liste des chèques reçus au courrier				X	X		
14. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces (*)							
15. Tenue des comptes clients				X			
16. Tenue des comptes fournisseurs				X			
17. Emissions d'avoirs(**)							
18. Approbation des avoirs(**)							
19. Réception des relevés bancaires				X			
20. Préparation des rapprochements de banque				X			
21. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie				X			
22. Accès à la comptabilité générale		X		X			
23. Tenue du journal des ventes				X			
24. Préparation des décomptes et factures clients							X

(*) Aucune personne n'est désignée spécifiquement pour cette opération, le chauffeur est le plus souvent chargé des dépôts de chèques ou d'effets à la banque.

(**) Non appliqué

BIBLIOGRAPHIE

1. BAPST Pierre-Alexandre (2003), *Qu'est ce que le risk management ?* www.acors.org/ARLES%202003/actriskmanquestce.htm#1
2. BARROIN Laurence, BEN SALEM Mourad (2002), *Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*, www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf
3. BARRY Mamadou (1995), *Audit Contrôle interne: Procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public parapublic et privé*, 1^{ère} édition, P.166.
4. BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri (1996), *Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité*, 2^{ème} édition, Economica, France, P.112.
5. BOUQUIN Henri (2003), *Le risk management : tout le monde en parle, mais que fait-on ?* www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-bou.rtf
6. CHARREAUX Gérard (1997), *Le gouvernement des entreprises=corporate governance : Théories et faits*, 1^{ère} édition, Economica, Paris, P.540.
7. CHARREAUX Gérard (2003), *Le gouvernement d'entreprise*, <http://perso.wanadoo.fr/gerard.charreaux/perso/articles/ENCYCGE.pdf>, (14/01/04 à 16 heure)
8. CHAMBAULT Marc (2003), *La mise en place de la fonction risk management dans une grande entreprise comme France Télécom : les étapes*, www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/pres-cha.rtf
9. CHOQUET Marc, LAÛT Christine (2002), *La couverture du risque opérationnel par l'assurance : facteur d'optimisation de la gestion du risque ?* www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-050203/LGB_USB.pdf

10. COLATRELLA Thierry (2003), *Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la loi sur la sécurité financière*, www.crefige.daufine.fr/recherche/risk/precolat.rtf

11. COLLINS Lionel, VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne, Aspects financiers opérationnels et stratégiques*, 4^{ème} édition, DALLOZ, Paris, P.371.

12. COOPERS & LYBRAND (1994), *Les nouvelles pratiques du contrôle interne*, 5^{ème} tirage 2000, Edition d'Organisation, Paris, P.378

13. GRAND Bernard, VERDALLE Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, 1^{ère} édition, Economica, Paris, P.133.

14. HENRY Alain, MONKAM-DAVERAT Ignace (1998), *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratique*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.418.

15. Journal officiel du Sénégal n°5708 du 28 septembre 1996

16. KLEIN Brigitte, BINTZ Denise, CRÉHANGE Cécile, ALONSO Éric, DESCLÈVES Emmanuel, MATTEI Gérald, GRANGE Dominique, THIERRÉE Jean (2001), *Optimiser les processus*, www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/optimiserlesprocessus.pdf

17. KOHN Dany (2003), *Audit interne*, www.dql.lu/BANCAIRE.ppt

18. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, P.279.

19. LEMANT Olivier, SCHICK Pierre (2002), *Guide d' self-audit*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P.217.

20. MACNAMEE David, CIA, CISA (1996), *Assessing risk*, 1^{ère} édition, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, P.155.

21. MANIVIT Benjamin (2002), *Approche des risques opérationnels à la Banque OBC*, www.lgb-finance.com/images/conferences/conf-du-031202/Slides-OBC.pdf
22. MEUNIER Henri, BAROLET François de, BOULMER Pierre (1984), *La Trésorerie des entreprises : plans de trésorerie, plans de financement*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P. 221.
23. MIKOL Alain (1999), *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, 1^{ère} édition, Editions d'Organisation, Paris, P. 198.
24. PERCIE DU SERT Anne-Marie (1999), *Risque et Contrôle du risque*, 1^{ère} édition, Economica, Paris, P.133.
25. IFACI (2003), *Maîtrise des risques de l'organisation*, Séminaire, IFACI, France, P.53.
26. RENARD Jacques (2002), *Théorie et pratiques de l'audit interne*, 4^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, P. 462.
27. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-François (1999), *La gestion de la trésorerie*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, P. 292.
28. SALEZ Marc, GIBOUR Luc, MARSH Isabelle BRINK, HABIB DEL ONCLE Louis, Eric DUGELAY, (2003), *Club du jeudi : Le risk management, quels nouveaux enjeux ?* [www.marsh.fr/marshv2/conseils.nsf/0/70a2c33274238c6dc1256d1000568608/\\$FILE/v2_CJ_060303.pdf](http://www.marsh.fr/marshv2/conseils.nsf/0/70a2c33274238c6dc1256d1000568608/$FILE/v2_CJ_060303.pdf)
29. SERVAIS Christian (2002), *Vers des systèmes intégrés de gestion des risques dans les banques*, www.flux.be/publications/systemes_integres.pdf, (14 01/04 à 16 heure)
30. SONIGO Pierre, FONTUGNE Muriel, BAPST Pierre-Alexandre (2001), *Rencontre de l'AMRAE. Cartographie des risques*, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001/ACTESTOULOUSE/A7/A7bapst2.pdf

31. SOW N'Gary (2003), *Audit Interne et Procédures*, Codex du programme audit et contrôle de gestion, CESAG, P.130.
32. UTELLI Christophe, MERTENAT Sacha (Juin 2001), *Défis et management du risk management dans les secteurs et de service*, www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utteli_mertena_dfis_enjeux_final.ppt
33. VINCENTI Dominique (1999), Dresser une cartographie des risques, *Audit*, n°144, page 26-27.
34. YAZI Moussa (2003), *Complément Audit interne / Audit de management*, codex du programme audit et contrôle de gestion, CESAG, P.429.
35. YAZI Moussa (2003), *Contrôle de Gestion*, codex du programme audit et contrôle de gestion, CESAG, P. 429.
36. YAZI Moussa (2003), *Gestion de la qualité*, codex du programme audit et contrôle de gestion, CESAG, P.84