



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 19
(2007-2008)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU
PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE : CAS DE
L'UGAN (UNION GENERALE DES ASSURANCES DU NIGER).**

Présenté par :

AMADOU Mahaman Rabiou

Dirigé par :

Monsieur Alexis KOUASSI

Contrôleur de Gestion du CESAG

Date dépôt : Octobre 2011

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ⇒ Allah, le clément et miséricordieux, qui m'a donné la vie et sans le concours duquel je ne pourrais suivre cette formation ;
- ⇒ à la Coopération Technique Belges, qui a accepté de financer ma formation ;
- ⇒ à mon père qui nous a quitté que son âme repose en paix ;
- ⇒ à ma très chère mère maman, pour son amour et les multiples sacrifices et conseils qu'elle n'a toujours cessé de m'apporter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

J'adresse mes vives remerciements à :

- M. Alexis KOUASSI, qui en dépit de ses multiples occupations, a bien voulu m'encadrer dans la rédaction de ce mémoire, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude ;
- M. Moussa YAZI, pour sa disponibilité et ses multiples conseils ;
- M. Doulla TALATA, Directeur Général de l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN), qui a bien voulu m'accueillir dans son institution pour effectuer ce stage ;
- M. Abdourahaman NAFIOU, Directeur de l'informatique, des ressources humaines et des services généraux, pour son appui technique ;
- M. Djibrilla Idrissa, Contrôleur de Gestion et Contrôleur Interne de l'UGAN et Salissou MAHAMAN Responsable de Service Sinistre Corporel et autres Dommages, pour leurs conseils et les multiples aides qu'ils m'ont apportées dans la collecte des données ;
- au corps professoral et à l'administration du CESAG, qui ont su créer et maintenir un cadre idéal de formation ;
- à tous les agents de l'Union Générale des Assurances du Niger, pour la sympathie et la courtoisie qu'ils ont sans cesse montrées à mon égard durant la période de mon stage en particulier au chef du personnel OUMAROU Ali ;
- à tous les camarades de la 19^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion ;
- à tous les parents, amis et connaissances, pour les multiples soutiens qu'ils m'ont apportés.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux :

Tableau 1 : Exemple du budget de trésorerie

Tableau 2 : tableau d'identification des risques de Renard

Tableau 3 : Répartition du capital de l'UGAN-IARD

Tableau 4 : risques identifiés du processus d'encaissement en espèce

Tableau 5 : risques identifiés du processus d'encaissement par chèque bancaire

Tableau 6 : les risques identifiés du processus de remboursement des sinistres

Tableau 7 : les risques liés aux processus de règlement des factures fournisseurs

Tableau 8 : identification des risques liés au paiement des salaires

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de celle du contrôle interne (CI)

Tableau 10 : évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et du Contrôle Interne

Tableau 11 : Echelle de mesure de l'impact ou gravité des risques

Tableau 12 : Tableau d'évaluation de l'impact des risques

Tableau 13 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques en fonction de l'impact

Tableau 15 : plan d'action

Figures :

Figure 1 : Modèle d'analyse

Figure 2 : Organigramme UGAN-IARD

Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD

Sigles et abréviations :

UGAN : Union Générale des Assurances du Niger
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
FR : Fonds de Roulement
IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
ISA: International Standard on Auditing
ISO: International Organization for Standardization
COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ERM: Entreprise Risk Management
COCO: Criteria on Control Committee
CNCC : Compagnie Nationale de commissariat aux Comptes
ANA : l'Agence Nigérienne d'Assurance
UAP : Union des Assurances de Paris
AGF : Assurances Générales de France
RRD : responsable de réception des documents
CC : Chef Comptable
DG : Direction Générale
RCPS : Responsable Comptabilité Agences Générales
RCP : Responsable Caisse Principale
RCPS : Responsable Comptabilité Production siège
RF : Responsable Facturation
RFin : Responsable Financier
RR : Responsable Règlement
CC : Chef Comptable
CSAM : Chef Service Auto- Matériel
CSAC : Chef Service Auto- Corporel
CSRD & GAS : Chef Service Risques Divers et Gestions Administrative des Sinistrés
DCR : Directeur de Contentieux et de Règlement
CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance

Table des matières

Introduction générale	6
Première partie : Les aspects théoriques de gestion de la trésorerie et de la cartographie des risques opérationnels.....	11
Introduction de la première partie:.....	12
CHAPITRE 1 : la gestion de la trésorerie et évaluation des risques opérationnels	13
1.1. La gestion de la trésorerie dans les assurances	13
1.1.1. Définition de la gestion et de la trésorerie.....	13
1.1.1.1. Définition de gestion de la trésorerie	13
⇒ La mission et la responsabilité du gestionnaire de la trésorerie	14
⇒ Démarche de la gestion de la trésorerie	14
⇒ L'organisation de la gestion de la trésorerie	15
1.1.1.2. Définition de la trésorerie.....	15
1.1.2. Les éléments constituant la fonction trésorerie.....	16
1.1.2.1. Fonction de budgétisation.....	17
1.1.2.2. Fonction d'encaissement	17
1.1.2.3. Fonction de décaissement.....	18
1.2. Les risques opérationnels de gestion de la trésorerie.....	18
1.2.1. Définition du risque	18
1.2.4.1. Les risques financiers.....	21
1.2.4.2. Les risques opérationnels	22
1.3. Evaluation et contrôle des risques de gestion de la trésorerie	22
1.3.1. Contrôle interne de gestion de la trésorerie.....	22
1.3.1.1. Les moyens et les objectifs de gestion de la trésorerie.....	22

⇒ Les moyens de gestion de la trésorerie	23
⇒ Les objectifs de gestion de la trésorerie	24
1.3.1.2. Le système d'information.....	25
⇒ L'information interne.....	25
⇒ L'information externe	26
1.3.1.3. Les procédures de la fonction trésorerie.....	26
⇒ Les procédures d'encaissement	28
⇒ Les procédures de décaissement.....	28
1.3.1.4. La supervision ou le respect des procédures.....	29
1.3.2. Evaluation des risques de gestion de la trésorerie.....	30
1.3.2.1. Définition de l'évaluation du risque.....	30
1.3.2.2. Identification du risque.....	30
1.3.2.3. Analyse du risque.....	31
1.3.2.4. Méthodes d'analyse du risque	32
CHAPITRE 2 : généralités sur la cartographie de risques	34
2.1. La cartographie de risques	34
2.1.1. Définition de la cartographie des risques.....	34
2.1.2. Objectifs d'une cartographie des risques	35
2.1.3. Les motivations d'élaboration d'une cartographie des risques	36
2.1.4. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques	37
2.1.5. Les facteurs internes et spécifiques d'une cartographie des risques.....	38
CHAPITRE 3 : la démarche méthodologique de la recherche	47
3.1. Le modèle théorique d'analyse	47
3.2. Les variables d'analyse.....	48
3.3. La collecte et l'analyse des données.....	49

3.3.1. La méthode de collecte de données	49
3.3.2. Les outils de collecte des données.....	49
3.3.2.1 Le tableau d'identification de risque de Renard.....	50
3.3.2.2. L'interview.....	50
3.3.2.3. L'analyse documentaire.....	51
3.3.2.4. Le questionnaire du contrôle interne	51
3.3.2.5. La grille de séparation des tâches.....	51
3.3.2.6. L'observation, les tests d'existence et de conformité.....	51
Conclusion de la première partie :	52
Deuxième partie : Mise en place d'une cartographie des risques liés aux processus de gestion de la trésorerie de l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN).....	53
Introduction de la deuxième partie	54
CHAPITRE 1 : présentation et description des procédures opérationnelles de gestion de la trésorerie de l'UGAN.....	55
1.1. Présentation générale de l'UGAN.....	55
1.1.1. Historique de l'union générale des assurances du Niger.....	55
1.1.2. Répartition du capital de l'UGAN.....	56
1.1.3. Les services offerts par l'UGAN.....	57
1.1.3.1. Assurances Automobile.....	57
1.1.3.2. Assurances des biens	58
1.1.3.3. Assurances des responsabilités.....	59
1.1.3.4. Assurances des personnes	59
1.1.4. L'organisation générale de l'UGAN-IARD.....	60
1.2. Les opérations de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD.....	61
1.2.1. Les objectifs de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD.....	61

1.2.2. Organisation des opérations de décaissement et d'encaissement	61
- Les opérations d'encaissements	62
- Service production	62
- Service Maladie- Assistance.....	63
1.2.2.2. Les opérations de décaissements	63
- Le service des contentieux et des sinistres.....	63
- Les règlements des factures fournisseurs	64
- Le service Maladie- Assistance.....	65
1.3. Les dispositifs du contrôle de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD.....	66
1.3.1. Les objectifs du contrôle interne de gestion de la trésorerie	66
1.3.2. Les moyens du contrôle de la trésorerie.....	66
1.3.2.1. Les moyens humains	66
1.3.2.2. Les moyens matériels.....	67
1.3.2.3. Les moyens financiers.....	67
1.3.3. Description du système d'information	67
1.3.4. Les procédures de gestion de la trésorerie.....	68
1.3.4.1. Les procédures d'encaissement	69
1.3.4.2. Les procédures de décaissement	70
CHAPITRE 2 : cartographie des risques opérationnels des cycles encaissements et décaissements de l'UGAN-IARD.....	71
2.1. L'identification des risques	72
2.1.1. Les risques liés aux processus d'encaissement.....	73
2.1.1.1. Les risques liés aux encaissements en espèce.....	73
2.1.1.2. Les risques liés aux encaissements par chèque bancaire.....	75
2.1.2. Les risques liés au processus de décaissement	76

2.2.3. Hiérarchisation des risques liés aux processus de gestion de la trésorerie.....	87
2.3. Présentation et élaboration de la cartographie des risques.....	90
CHAPITRE 3 : analyse des résultats et recommandations	93
3.1. Analyse des résultats	93
3.2. Plan d'action	94
3.3. Les recommandations.....	95
Conclusion de la deuxième partie :	98
Conclusion générale :.....	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction générale

Dans le contexte économique actuel en perpétuelle mutation, les dirigeants des entreprises doivent accorder une attention particulière à la gestion financière à court terme de leur exploitation. En effet, il est unanimement admis par beaucoup des chefs d'entreprises qu'une meilleure situation financière et une forte croissance des ventes n'expliquent pas une bonne situation de la trésorerie. Beaucoup d'entreprises qui ont une productivité qui s'améliore et une rentabilité appréciable peuvent connaître des problèmes de trésorerie tels qu'elles doivent finalement cesser leurs activités. La trésorerie est donc l'un des éléments essentiels voire le plus important qui conditionne l'existence d'une entreprise.

En plus, il est à noter que la gestion de la trésorerie est entachée des risques importants du fait de la sensibilité des hommes face à l'argent. Le risque est aujourd'hui le maître mot des dirigeants dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble surtout à cause de la peur engendrée par les grands scandales et autres affaires récentes (Enron à l'automne 2001 et tout récemment AIG (ex numéro 1 des assurances au niveau mondial) et certaines grandes banques américaines (exemple : Lehman Brothers)¹ qui ont frappé l'économie internationale et certaines économies nationales.

Cependant, de nos jours, les entreprises d'une manière générale et les compagnies d'assurances en particulier sont exposées à des multiples risques dus à la qualité du personnel, à la défaillance de procédures et à l'organisation mise en place pour la gestion de leur trésorerie. Il serait limité pour nous d'affirmer que les risques énoncés précédemment sont les seuls pouvant avoir des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise.

L'UGAN (Union Générale des Assurances du Niger) qui est la première compagnie d'assurance au Niger ne pourra pas échapper à des risques liés aux processus de gestion de sa trésorerie.

La trésorerie peut être définie comme la différence entre le flux d'entrée et le flux sortant de liquidité d'une entreprise à un moment donné. La gestion de la trésorerie est capitale pour la pérennité d'une entreprise plus particulièrement les assurances qui sont de tout temps dans des transactions financières permettant les règlements des différends entre clients. Le système de

¹ Il s'agit d'une grande banque aux Etats Unies qui a été liquidée ce dernier temps suite à la crise des subprimes que connaît l'économie mondial

contrôle interne mis en place par les entreprises d'une manière générale pour sécuriser leur trésorerie de tous risques n'est pas toujours efficace du fait de comportement insaisissable de l'homme. Une cartographie des risques permettra de répertorier les risques et de présenter des recommandations pour éviter leur survenance. La gestion de la trésorerie est dans cette situation nécessaire sinon la plus importante aux yeux des dirigeants des entreprises.

Etant au cœur de la fonction financière, la trésorerie fait partie des éléments importants dans la gestion d'une entreprise. En effet, les plus grands scandales, les détournements, les fraudes et autres malversations ont tous en grande partie pour origine la trésorerie. Il y a lieu ici de noter quelques problèmes lors de l'encaissement comme l'omission d'enregistrement, l'erreur d'enregistrement et le problème de change. Tous ces risques proviennent de la défaillance ou de l'inexistence de procédures, du système de contrôle ou des acteurs internes de l'entreprise. La fréquence des défaillances et une augmentation des risques opérationnels nous amènent à mettre en place des outils de pilotage et de contrôles efficaces dont entre autre la cartographie des risques.

Solutions possibles

Des mesures peuvent être envisagées à travers :

- un personnel qualifié aux techniques nouvelles de gestion de la trésorerie ;
- la réalisation d'un audit de la trésorerie par l'approche par les risques ;
- une cartographie des risques de la trésorerie permettant d'avoir une vue globale des risques, de leur importance et de leur probabilité de survenance.

Solutions retenues

Le souci majeur des dirigeants des sociétés est comment mettre en place une stratégie permettant de contrecarrer leur trésorerie de tous les risques susceptibles de nuire au bon fonctionnement de leur unité de gestion. La cartographie des risques dégage des risques présents mais aussi potentiels et donne des solutions clés permettant une réaction rapide et efficace. C'est cela qui nous conduit au choix de la cartographie des risques comme solution aux exigences des dirigeants.

Questions de recherche

Ce travail sera conduit à travers une question principale : la cartographie des risques de gestion de la trésorerie permet-elle aux dirigeants d'identifier les risques et de les solutionner ? Cela se fera à travers des questions auxquelles nous tenterons d'apporter des réponses, notamment :

- qu'est qu'une bonne gestion de la trésorerie ?
- quelles sont les meilleures pratiques de gestion des flux de la trésorerie ?
- comment identifier les risques et mettre en place une cartographie ?

Ce sont autant des questions que nous essayons d'apporter des éléments de réponse à partir de notre thème de recherche intitulé : « Cartographie des risques opérationnels des processus de gestion de la trésorerie : cas de l'UGAN (Union Générale des Assurances du Niger). »

Objectifs de l'étude :

L'objectif principal de ce travail de recherche est d'établir la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la trésorerie, fonction qui se trouve être au centre de toutes les activités de l'entreprise.

A côté de cet objectif principal d'autres objectifs spécifiques seront étudiés. Il s'agit de :

- analyse du système de contrôle interne mis en place par l'entreprise ;
- analyse approfondie des opérations pour identifier l'ensemble des risques opérationnels ;
- faire une liaison entre les risques identifiés et le système de contrôle interne de l'entreprise ;
- mettre en place une cartographie des risques de la gestion de la trésorerie ;
- enfin formuler des recommandations pour pallier les problèmes existants de gestion de la trésorerie de l'entreprise.

Intérêt de l'étude

Il s'agit :

Pour l'entreprise

Ce travail permettra :

- de connaître et de comprendre les risques liés à la gestion de la trésorerie pour faciliter aux dirigeants le pilotage de l'entreprise ;

- d'avoir une bonne performance opérationnelle découlant de la prise en compte des risques qui se traduit par une mesure de protection, de prévention mais aussi de réaction ;
- de disposer de son propre référentiel des risques opérationnels liés à la gestion de la trésorerie.

Pour le lecteur

Cette étude l'aidera à renforcer ses connaissances en matière d'évaluation de contrôle interne ainsi que la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

Pour nous même

Cette étude nous permettra de compléter la formation que nous avons suivie au CESAG et aussi de nous approprier la maîtrise des différentes phases d'élaboration d'une cartographie de risques.

Délimitation du sujet

Compte tenu du caractère complexe de gestion des risques, nous limiterons notre champ d'étude au niveau des cycles encaissement et décaissement que nous jugeons capitaux dans une compagnie d'assurance.

Démarche méthodologique

Notre démarche consiste dans un premier temps de réunir à partir de la revue de la littérature les informations sur la trésorerie, sur le risque en général, sur le management de risques et sur les processus de mise en place d'une cartographie de risques, et dans un second temps de collecter des informations et des témoignages avec des outils d'analyse adaptés afin de mieux comprendre les risques opérationnels pour proposer des solutions adéquates.

Articulation du mémoire

A partir de cette démarche méthodologique, ce travail sera articulé en deux grandes parties :

- la première partie présentera le cadre théorique lié à la notion de gestion de la trésorerie, aux risques et à la cartographie des risques ;

- la deuxième partie sera consacré à la présentation de l'UGAN, à la description des cycles encaissement et décaissement ce qui nous permettra d'évaluer les risques en vue de la mise en place d'une cartographie de risques découlant des informations collectées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie : Les aspects théoriques de gestion de la trésorerie et de la cartographie des risques opérationnels.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Introduction de la première partie:

Dans ce monde en perpétuel changement, les entreprises doivent être en mesure de répondre aux exigences du moment pour satisfaire les besoins de leurs clients. La maîtrise des outils de gestion et un personnel compétent sont indispensables pour le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise. Il y a lieu de noter aussi la maîtrise des risques liés à chaque cycle de production sans oublier ceux liés à la gestion de la trésorerie qui est au centre de toutes les activités de l'entreprise.

Une meilleure gestion de la trésorerie est un facteur fondamental pour l'atteinte des objectifs de toute organisation. Par contre, si les processus de gestion de la trésorerie ne sont pas efficaces l'entreprise encourt d'énormes risques qui peuvent engendrer des obstacles à la performance et dans certaines circonstances amènent l'entreprise à la fermeture. La connaissance et la maîtrise des risques opérationnels de trésorerie sont de facto nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités qui visent à contrecarrer l'entreprise des risques provenant des dispositifs de gestion. C'est ainsi pour l'élaboration de ces dispositifs on doit tenir compte des risques et de leur évaluation. Une cartographie des risques aide les dirigeants d'une entreprise dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Cette partie sera articulée en trois (3) chapitres, le premier sera consacré à l'étude de gestion de la trésorerie et de l'évaluation des risques, le deuxième traitera de la cartographie de risque et enfin le troisième expliquera notre démarche méthodologique.

CHAPITRE 1 : la gestion de la trésorerie et évaluation des risques opérationnels

La gestion représente l'un des facteurs essentiels qui œuvrent à la bonne marche de l'entreprise. La trésorerie étant elle au cœur de toutes les activités de l'entreprise. Il est primordial dans une entreprise de privilégier la gestion de la trésorerie car son insuffisance peut conduire à la cessation des paiements voire au dépôt du bilan.

Pour bien comprendre les risques opérationnels de la trésorerie, la définition des certains concepts fondamentaux est nécessaire. Il s'agit de présenter sous ce chapitre la gestion de la trésorerie, les risques opérationnels et enfin l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise.

1.1. La gestion de la trésorerie dans les assurances

Elle se définit comme le maintien en permanence des flux réels et prévisionnels sortant comme entrant de l'entreprise. Elle est aussi une relation avec les banques afin d'effectuer à temps des ajustements nécessaires en cas de besoin. La gestion de la trésorerie c'est avant tout savoir anticiper.

1.1.1. Définition de la gestion et de la trésorerie

La gestion de la trésorerie est une technique, un art qui a pour objet l'optimisation des flux de trésorerie. On peut affirmer tout simplement et sans risque de se tromper que la gestion de la trésorerie c'est, assurer la solvabilité et la liquidité de l'entreprise dans les meilleures conditions.

Afin de comprendre la gestion de la trésorerie, définissons d'abord d'une manière générale les concepts de gestion de la trésorerie et la trésorerie.

1.1.1.1. Définition de gestion de la trésorerie

Selon Elie COHEN (2007 : 167) la gestion de la trésorerie constitue un domaine spécialisé de la gestion financière de l'entreprise. Elle est orientée vers la réalisation des ajustements et des opérations d'encaissements et de décaissements à court terme. Pour une gestion efficace de la trésorerie, il s'agit d'abord de déterminer dans un premier temps la mission et la responsabilité du gestionnaire de la trésorerie, dans un second la démarche de la gestion de la trésorerie et enfin l'organisation de la gestion de la trésorerie.

⇒ La mission et la responsabilité du gestionnaire de la trésorerie

La mission traditionnelle des responsables de la trésorerie concerne principalement la recherche de moyens de financement à court terme permettant d'assurer à moindre coût la solvabilité de l'entreprise au jour le jour.

Cependant, cette mission se trouve élargie par des multiples possibilités de placement court offert aux entreprises et aux particuliers à la suite de l'introduction des nombreuses innovations financières (exemples : découverts, escomptes) dans les années quatre-vingt (80).

La mission du trésorier peut être résumée de façon très générale comme la réalisation des ajustements financiers à court terme de la situation de l'entreprise. Il s'agit de la recherche des placements les plus rémunérateurs lorsque des liquidités supplémentaires sont disponibles et la recherche des financements les moins onéreux lorsqu'une situation de pénurie de liquidités se présente dans une entreprise.

⇒ Démarche de la gestion de la trésorerie

Les responsables de gestion de la trésorerie interviennent dans trois grandes démarches fondamentales selon Elie COHEN (2007 : 168), ils :

- s'appliquent à prévoir les recettes et les dépenses que l'entreprise devrait effectuer à court terme. Cette démarche conduit à l'établissement d'un plan de trésorerie ou budget de trésorerie établi à l'horizon d'un an détaillé en prévision mensuelle. Le plan de trésorerie permet ainsi de faire apparaître les périodes durant lesquelles l'entreprise dispose des excédents et celles durant lesquelles elle connaîtra un déficit de trésorerie ;
- sont précisément chargés de la mise en œuvre de trois ensembles de décisions caractéristiques de la gestion financière à court terme. En cas de besoin, les trésoriers doivent tout d'abord chercher des sources de financement à court terme auprès d'une banque (découverts, facilités de caisse, escompte...) ou auprès du marché des capitaux (émission du billet de trésorerie par exemple) ;

- les deux premières démarches sont possibles lorsqu'il existe au sein de l'entreprise des procédures de contrôle qui permettent un suivi au jour le jour de la situation financière et de déclenchement des mesures correctives éventuellement nécessaires.

⇒ **L'organisation de la gestion de la trésorerie**

Dans les grandes organisations où la fonction trésorerie est bien structurée on peut distinguer une séparation entre différents domaines caractéristiques :

- trésorerie francs ;
- trésorerie devises ;
- surveillance et recouvrement des créances commerciales ;
- surveillance et gestion des comptes bancaires de l'entreprise.

Les trésoriers doivent être en mesure d'entretenir des relations internes et externes dans les conditions efficaces. Les relations avec d'autres fonctions de l'entreprise permettent aux trésoriers de prévoir et de suivre l'ensemble des décisions techniques, commerciales et sociales qui occasionneront des recettes ou dépenses. Pour les relations avec le monde extérieur, elles concernent surtout les banques et autres établissements financiers mais elles peuvent également englober des rapports avec des clients débiteurs ou avec des fournisseurs créditeurs.

1.1.1.2. Définition de la trésorerie

Gérard & Paul (1979 : 229) définissent la trésorerie en terme d'encaissement. Pour eux, la trésorerie d'une entreprise est la somme de son encaissement monétaire, de ses comptes, titres et effets immédiatement négociables. Ils ajoutent que la trésorerie est un flux permanent. Ce flux résulte des conséquences en terme d'encaissement et de décaissement des opérations menées par l'entreprise.

La trésorerie se définit aussi 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 permet 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 :

Trésorerie Nette = Fonds de Roulement – 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 des recettes et des 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 termes de flux (mouvements) par des encaissements et des décaissements.

Dans cette optique, nous retenons 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. »

Après avoir vu les définitions de la gestion et de la trésorerie, nous nous intéresserons aux éléments qui constituent la fonction trésorerie d'une entreprise.

1.1.2. Les éléments constituant la fonction trésorerie

Selon BARRY (2004 :186), les opérations concernées par la fonction trésorerie sont celles relatives aux mouvements (flux) de trésorerie. Il s'agit de la fonction de budgétisation qui est conditionnée par des encaissements futurs qui à leur tour permettent d'assurer les décaissements (dépenses dues à l'exploitation de l'entreprise).

1.1.2.1. Fonction de budgétisation

La mise en place du budget est primordiale dans la gestion d'une entreprise. Le budget est un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

Le budget de trésorerie peut se définir comme un plan détaillé, daté et exprimé en unités monétaires qui retrace tous les flux financiers de l'entreprise pour une période donnée.

Cette fonction regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de la trésorerie, permettant d'estimer à priori le niveau d'encaisses, et dans le cas échéant les besoins en découverts et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités.

1.1.2.2. Fonction d'encaissement

Pour BARRY (2004 : 188), la fonction d'encaissement regroupe toute les opérations de recueil de fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs, ...) et de leur conservation dans les caisses et les banques.

GRIFFITHS (2001 : 201), affirme que les encaissements proviennent surtout des ventes et des cessions : c'est à partir du budget des ventes que les encaissements sont prévus.

La fonction d'encaissement représente l'ensemble des flux financiers entrants dans le processus d'exploitation d'une entreprise. Les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques sur caisse, de chèques hors place, de chèques sur place, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise, la cession d'immobilisation, de revenus de titres, des prêts remboursés, etc.

Au niveau du contrôle interne de la fonction encaissements les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ;
- les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes.

1.1.2.3. Fonction de décaissement

Cette fonction reprend toutes les tâches de règlements en espèces et en banque effectuées par l'entreprise en contre partie des achats des biens et des services, y compris les opérations d'emprunt. Les différents types des flux identifiables sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virement, le prélèvement et le débit de chèque.

Au niveau du contrôle interne de cette fonction les procédures mises en place doivent donner l'assurance que :

- les décaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive ;
- les décaissements sont autorisés par la Direction Générale ;
- les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création des documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes.

1.2. Les risques opérationnels de gestion de la trésorerie

Les risques dans une entreprise sont très nombreux. Ils sont surtout liés à l'activité de l'entreprise, à sa stratégie et à la compétence des dirigeants en d'autres termes les risques sont d'ordre interne et externe. Pour les cerner nous avons essayé de dégager une tendance générale à travers des définitions du risque des différents auteurs et des organisations.

1.2.1. Définition du risque

Le concept de risque, tel que défini par la Commission européenne, prend en compte deux éléments tels que la probabilité que survienne un élément dangereux et la sévérité de ses conséquences. Le risque attaché à un événement particulier se caractérise par sa probabilité et par la gravité de ses effets. Il peut être défini comme un facteur susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs d'un projet.

Selon l'IFACI/ISA (2000 : 16), « Le risque est un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire la maîtrise. » Cette définition nous enseigne le caractère négatif du risque et dont la maîtrise est l'œuvre du contrôle interne et de l'audit. Mais elle ne nous

explique pas comment il se manifeste et comment le contrôle interne et l'audit peuvent le prévenir.

La notion du risque peut être résumée par une menace quantifiable qu'un événement interne ou externe qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre l'objectif² qu'elle s'est fixée. (Création de la valeur ajoutée).

1.2.2. Dimensions du risque

Le développement de l'entreprise est conditionné en grande partie par une maîtrise des risques liés à la gestion de la trésorerie. Notons que les risques dans une entreprise sont partout dans les dispositifs de sa gestion. Il sera important pour une entreprise de procéder à une cartographie globale des risques pour les identifier enfin de chercher les moyens pour les prévenir ou même les anéantir. Ces risques sont d'un nombre important qu'il est préférable de les énumérer enfin de mieux les connaître, ce qui explique l'intérêt accordé à la typologie des risques dans ce travail.

1.2.3. Typologie des risques

Les risques qu'ils soient internes ou externes peuvent être identifiés selon leur nature, leur niveau et leur menace dans une entreprise. Voyons d'abord les risques selon leur nature.

1.2.3.1. Le risque selon leur nature

Les risques selon leur nature peuvent être répertoriés comme l'indique la liste ci-dessous bien qu'elle ne soit exhaustive. Il s'agit notamment de :

- risque inhérent à l'activité ;
- risque opérationnel ;
- risque lié au contrôle ;
- risque de non détection ;
- risque résiduel ;
- risque prépondérant.

² Création de la valeur ajoutée pour la pérennisation de la société

⇒ Le risque inhérent

Les risques inhérents ou encore risques spécifiques sont liés à l'activité de l'entreprise. Selon MOREAU (2002 ; 45), chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, la réglementation à laquelle elle est soumise, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probable la concrétisation de ces risques potentiels. HAMZAOUI (2005 : 172) définit le risque inhérent comme « la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolement ou cumulé, avec d'autres anomalies, à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est généralement défini comme ne pouvant être évité par des contrôles, des préventions, ou des agissements raisonnables. »

De ces deux définitions nous retenons que les risques inhérents sont des risques identifiés alors qu'aucune action n'a été mise en œuvre pour les limiter.

⇒ Le risque opérationnel

HAMZAOUI (2005 ; 172) définit le risque opérationnel comme « des pertes dues aux lacunes des processus, du système et aux défaillances humaines, à des événements inattendus ou au caractère inexécutable des contrats. » De cette définition nous retenons que le risque opérationnel est le plus rencontré dans une entreprise. La maîtrise de ces risques est d'un intérêt capital pour l'entreprise si elle veut se pérenniser.

⇒ Risque lié au contrôle

C'est le risque qu'une erreur significative dans la gestion et dans d'autres catégories de transactions de l'entreprise ne soit prévenue ou détectée et corrigée en temps voulu par le système de contrôle interne mis en place. Pour résoudre les risques liés au contrôle il faut analyser le système de contrôle mis en place par la structure et s'assurer que leur conception et leur fonctionnement sont fiables.

⇒ Risque de non détection

Le risque de non détection peut se définir comme le risque, dont les contrôles substantifs mis en place par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans une catégorie de transactions qui serait significative.

Le risque de non détection est inversement proportionnel au cumul des risques inhérents et des risques liés au contrôle.

⇒ **Risque résiduel**

Le risque résiduel est la somme de risques qui n'ont pas été identifiés suite à la détermination des risques inhérents, risques opérationnels, risques liés au contrôle et les risques de non détection. Ce sont des risques qui subsistent après l'application des techniques de gestion des risques. Ils sont minoritaires dans l'ensemble si le contrôle interne de l'entreprise est efficace.

⇒ **Risque prépondérant**

C'est le risque lié à l'environnement de l'entreprise. Il peut être considéré comme étant dû à la culture de l'entreprise. Ce risque est dans la plus part de temps incontrôlable par l'entreprise du fait que la maîtrise de l'environnement est très difficile à opérer par n'importe quelle société.

Les risques ont été définis d'une manière générale selon leur nature voyant maintenant les risques liés à la gestion de la trésorerie.

1.2.4. Les risques liés à la gestion de la trésorerie

On peut distinguer les risques financiers et les risques opérationnels.

1.2.4.1. Les risques financiers

Les risques financiers sont au nombre de trois il s'agit du :

- risque de liquidité, qui se présente par la capacité de la compagnie d'assurance de répondre à des remboursements des dommages causés à la clientèle ;
- risque de change, qui survient lorsque la compagnie d'assurance fait des transactions avec des devises dans le cas de l'assurance voyage au niveau du service assurance santé mais aussi au niveau du service sinistre lorsque le fait se déroule dans un pays avec lequel la société ne partage pas la même monnaie;
- risque de taux, qui peut trouver sa source dans l'absence d'adossement entre dépôts et emplois, en durée ou en nature de taux.

Ces risques sont en générale rencontrés dans les compagnies d'assurance à côté desquels apparaissent les risques opérationnels de gestion de la trésorerie.

1.2.4.2. Les risques opérationnels

Ils sont aussi appelés risques administratifs et sont de plusieurs natures :

- défaillance dans les systèmes d'information ;
- erreurs d'enregistrement ;
- sous-évaluation des produits ;
- utilisation frauduleuse de liquidités ;
- erreurs déclaratives auprès de l'administration fiscale.

Les risques ont été définis d'une manière générale et ceux liés à la gestion de la trésorerie cet exercice nous permettra de mieux procéder à l'évaluation et au contrôle des risques.

1.3. Evaluation et contrôle des risques de gestion de la trésorerie

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement presque incertain ce qui les empêche de prendre des décisions sans pour autant faire des études sur le futur. L'évaluation des risques est devenue un élément essentiel dans la prise des décisions d'investissements et d'autres actions au sein d'une entreprise.

1.3.1. Contrôle interne de gestion de la trésorerie

Dans n'importe quelle entreprise, minime soit-elle, un système de contrôle interne est mis en place pour sécuriser les opérations financières de décaissement et d'encaissement.

Pour cela une définition claire et précise des moyens et des objectifs, du système d'information et des procédures de gestion de la trésorerie doit être dégagée.

1.3.1.1. Les moyens et les objectifs de gestion de la trésorerie

La trésorerie est un élément important dans la vie d'une l'entreprise. Sa gestion nécessite des moyens adéquats et des objectifs clairement définis par les dirigeants.

⇒ Les moyens de gestion de la trésorerie

Pour une gestion rationnelle de la trésorerie les moyens humains et les moyens techniques sont indispensables.

✚ Moyens humains

Selon la CNCC (1992:33), la fiabilité du contrôle interne dépend de la qualité des personnes qui le font fonctionner.

Le trésorier doit avoir des qualités suivantes pour rentabiliser sa gestion et faire profiter à sa structure des biens dont elle dispose :

- être technicien, c'est-à-dire maîtriser les différentes fonctions de son logiciel, la comptabilité, les pratiques bancaires, le calcul financier ;
- être un fin communicateur, un homme de dialogue, en étant en contact avec les banques, les autres fonctions de l'entreprise en vue d'obtenir des informations pour ajuster les prévisions de trésorerie ;
- bien connaître ses banquiers afin de pouvoir négocier avec eux le coût des services bancaires, les possibilités de financement et les formes de placement les mieux adaptées à la structure de sa trésorerie ;
- savoir rechercher et analyser les facteurs susceptibles de peser sur la liquidité de l'entreprise afin de satisfaire les exigences de sa fonction.

A côté de ces moyens humains, il y a les moyens techniques qui accompagnent le trésorier dans l'accomplissement de sa fonction.

✚ Moyens techniques

Il s'agit dans ce passage de décrire l'outil informatique et la télématique.

- l'outil informatique

Le recours à l'outil informatique est particulièrement adapté à la gestion de la trésorerie, puisque celle-ci est tout d'abord une question de traitement de l'information. Pour Alain Choinel & al (1986 :22), l'utilisation d'un progiciel doit permettre ou faciliter les opérations suivantes :

- passage automatique des dates d'opération en date de valeur ;
- recalage automatique des soldes ;
- contrôle des conditions bancaires ;
- aide à la décision pour procéder aux arbitrages importants ;
- simulation sur la trésorerie prévisionnelle.

- **la télématique**

La gestion automatisée de la trésorerie facilite les liaisons avec les banques. Elle permet en premier lieu, d'avoir à tout moment connaissance des mouvements de fonds qui affectent le compte sans attendre la réception des documents écrits transitant par la poste ou dans une moindre mesure par le guichet de la banque. En second lieu, elle permet d'obtenir les soldes au jour le jour par compte et par banque. En troisième lieu, elle permet de disposer d'un outil de traitement en temps réel adapté au degré d'urgence des décisions à prendre, permettant de simuler et d'optimiser la prise de décision.

⇒ **Les objectifs de gestion de la trésorerie**

Le manque d'efficacité de la gestion de trésorerie est très souvent lié à une absence ou à une insuffisance de définition des objectifs qui lui sont assignés. Chaque responsable doit pouvoir définir les objectifs spécifiques assignés à sa fonction et s'insérant dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne. Ces objectifs spécifiques doivent :

- concourir à la réalisation de la mission ;
- être mesurables ;
- pouvoir être suivis par le système d'information ;
- se situer dans le temps ;
- être ambitieux. (Jacques Renard, 2002:144).

Fixer les objectifs, est une condition préalable à un contrôle interne efficace. Les objectifs relatifs aux activités doivent être clairs. En d'autres termes, ils doivent être aisément compréhensibles par les collaborateurs responsables de leurs réalisations (Coopers & Lybrand, 2000:50).

Pour Michel Leroy (1999 :27), les principaux objectifs de la fonction trésorerie sont de :

- éviter la situation de cessation de paiement ;

- minimiser les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- contrôler le fonctionnement des comptes bancaires ;
- inciter les opérationnels à mieux gérer les flux financiers.

Ces objectifs ne seront atteints qu'à travers un système d'information adéquat et adapté à l'organisation de l'entreprise.

1.3.1.2. Le système d'information

Selon Philippe Laurent et Pierre Tcherkawsky (1991 :85), « le système d'information peut être défini comme l'ensemble des flux d'informations manuels ou informatisés, l'information étant véhiculée sous forme textuelle, chiffrée, d'image et/ou de son. Ces flux peuvent être purement internes ou en liaison avec l'extérieur de l'entreprise... ».

La réalisation des différents tableaux de bord de trésorerie ne peut se faire sans information préalable. L'information reste un élément essentiel pour une gestion de trésorerie qui se veut performante, car de ces informations le trésorier puisera tout ce qui est utile à un ajustement des flux liés au fonctionnement de la trésorerie. La mise en place d'un réseau d'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise s'avère alors nécessaire.

⇒ L'information interne

Le trésorier ne peut travailler de façon indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Il doit entretenir des rapports privilégiés avec :

- la comptabilité générale (rapprochements bancaires, charges et produits financiers...);
- les services commerciaux, émetteurs des factures ;
- les principaux ordonnateurs de dépenses (juridique, personnel).

Dans ce contexte le trésorier sera informé le plus rapidement possible des mouvements de trésorerie :

- encaissements reçus ;
- paiements effectués ;
- salaires et charges sociales etc. (Michel Leroy ; 1999 :85).

⇒ **L'information externe**

L'information externe concerne les relations du trésorier avec les banquiers, les clients, l'Etat, les fournisseurs, les organismes sociaux etc. Le trésorier travaille en étroite collaboration avec les banques, en vue d'améliorer les conditions bancaires et d'être informé des mouvements des comptes bancaires.

Ses relations avec les clients et les fournisseurs portent sur l'accélération des délais de règlement et l'amélioration des conditions de paiement.

Les banques sont des prestataires de service avec lesquelles les conditions de banque peuvent être négociées. Ces conditions portent généralement sur :

- l'application des dates de valeur ;
- les taux appliqués pour le découvert et l'escompte commercial ;
- les commissions fixes, commissions de mouvement, commissions de plus fort découvert.

1.3.1.3. Les procédures de la fonction trésorerie

La trésorerie comme l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise doit être bien organisée avec des procédures efficaces et efficientes dans son fonctionnement pour contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Ces procédures combinées avec des mesures du contrôle interne efficaces doivent être mises en place au niveau de la trésorerie pour :

- éviter les « impasses » de la trésorerie, susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise ;
- minimiser le cas de fraudes et de détournements particulièrement fréquents dans les cycles d'activés (importance des risques).

Les principales procédures opérationnelles que nous définissons dans ce passage sont les suivantes : les procédures de budgétisation, les procédures d'encaissement et les procédures de décaissement.

⇒ **Les procédures de budgétisation**

Un préalable pour assurer l'efficacité de la gestion de la trésorerie est la mise en place des procédures de budgétisation réalistes par rapport aux objectifs de l'entreprise.

Le budget de trésorerie doit découler des autres budgets (achats, dépenses, investissement, ...) établis et des prévisions d'encaissement ou des règlements qu'ils entraînent. Ce budget doit être mensualisé et refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets.

Le budget de trésorerie se présente usuellement comme décrit par l'exemple ci-dessous :

Tableau 1: Exemple du budget de trésorerie

Opérations	Mois						
Encaissements							
Règlements des clients							
Encaissements des ventes							
Produits de négociations d'effets							
Encaissements de subventions							
Encaissements de blocages d'emprunts							
Encaissements des échéances des prêts							
Autres encaissements							
Total							
Dépenses							
Règlements aux fournisseurs							
Règlements aux salariés							
Règlements des dépenses d'exploitation							
Règlements à l'Etat							
Remboursement d'emprunts							
Autres décaissements							
Total							
Soldes simples de trésorerie							
Soldes cumulés de trésorerie							
+ = excédent							
- = impasse							

Source : BARRY (2004 : 192)

⇒ Les procédures d'encaissement

Elles doivent permettre d'obtenir l'assurance que tous les encaissements sont régulièrement enregistrés et que les détournements des recettes sont minimisés. Pour répondre à ces exigences les mesures suivantes doivent être mises en place BARRY (2004 : 193) :

- instauration d'un système de pièces pré-numérotées de caisse et investigation systématique en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces de caisse ;
- instruction à donner aux clients de privilégier les règlements par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces ;
- création autant que faire se peut, de caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes, les premières caisses n'ayant qu'un seul rôle de collecte et de versement des fonds en banque ;
- fixation du niveau maximum d'encaisses (aussi bas que possible) à partir duquel les espèces en caisse doivent être impérativement reversées en banque ;
- séparation stricte des fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banque..

⇒ Les procédures de décaissement

Pour une gestion rigoureuse des décaissements, des procédures sont à mettre en œuvre afin de sécuriser les caisses contre des sorties d'argent non autorisées. Ces procédures sont les suivantes :

- fixation des niveaux des dépenses à régler en espèces (en règle générale, les petites dépenses) et de ceux à régler impérativement par la banque ;
- annulation des documents de dépenses (factures, mémoires, etc....) par report des indicateurs de paiements (n° de la pièce, date) sur ces documents eux-mêmes ;
- suppression de la procédure des bons de caisse, dans le cas où cette suppression ne sera pas possible, fixation de délais impératifs pour la régularisation de ces bons et, en cas de

non respect de ces délais, imputation de ces montants dans les comptes d'avances des agents concernés.

1.3.1.4. La supervision ou le respect des procédures

Elle fait partie des éléments du contrôle interne dont les auditeurs doivent examiner la qualité. C'est un dispositif souvent oublié du fait généralement de la confiance qui règne entre les collaborateurs mais oubliant que superviser n'est pas contraire de « faire confiance ».

On peut d'abord définir la supervision parce qu'elle n'est pas : (RENARD, 2007 : 170)

- ce n'est pas refaire le travail de ses subordonnés ;
- ce n'est pas tendre des pièges pour déceler les erreurs ;
- ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen attentif de ce qui se fait, comme le surveillant dans la classe.

Superviser c'est :

- d'abord un acte d'assistance : aider les collaborateurs dans les tâches difficiles, leurs montrer le chemin, régler des conflits et détecter ses points forts et ses points faibles ;
- ensuite un acte gratifiant : montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts ou leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorés ;
- c'est enfin un acte de vérification : monter que de temps à autre, selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent. Cette simple donnée quasi culturelle suffit pour éviter bien des tentations et à susciter l'émulation.

La supervision permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées (CNCC, 1992 : 35). Le gestionnaire doit être supervisé par son supérieur hiérarchique, ce dernier doit aussi contrôler et valider les documents produits par le trésorier.

1.3.2. Evaluation des risques de gestion de la trésorerie

Pour des grandes décisions au sein d'une entreprise les dirigeants cherchent d'abord à connaître les risques, les évaluer et enfin de les minimiser. La trésorerie étant au centre de toutes ces décisions d'où l'importance d'étudier cette fonction qui est primordiale pour le bon fonctionnement d'une organisation.

1.3.2.1. Définition de l'évaluation du risque

L'évaluation des risques consiste dans un premier temps à les identifier et à analyser les facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est un processus qui détermine comment les risques doivent être gérés dans leur intégralité.

Le COSO₁ (RENARD, 2007; 122) considère l'évaluation du risque comme l'un des cinq éléments essentiels (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et le pilotage) du dispositif de contrôle interne.

Quelque soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, il faut à chaque risque identifié choisir une stratégie :

- de minimiser l'impact en développant une politique protectrice ;
- de minimiser la fréquence en développant une politique préventive.

Le choix de la stratégie dépend largement de deux facteurs, la nature des risques et le coût évalué ou le manque à gagner.

1.3.2.2. Identification du risque

Dans une entreprise l'identification et l'analyse des risques constituent un processus continu et répétitif selon Coopers & Lybrand (2000 : 58-59).

L'identification des risques constitue un processus interactif, elle doit être intégrée au processus de planification. La norme 2010 pour la pratique professionnelle de l'audit interne, précise que la planification doit être fondée sur les risques pour permettre de définir les priorités. Ce qui explique l'utilisation des outils adéquats pour la détermination des risques car l'intuition ne suffit pas et est du surcroît dangereuse.

Il faut noter que pour l'identification des risques ce qui est important pour les dirigeants n'est pas la méthode utilisée mais les facteurs qui expliquent l'apparition de ces risques.

Selon AMRAE³ (2002 : 14) les facteurs à prendre en compte sont :

- la non réalisation des objectifs par le passé ;
- la compétence du personnel ;
- les changements au niveau de la concurrence, de la réglementation, du personnel (turnover) ou autre ayant un impact sur l'entreprise ;
- la dispersion géographique des activités ;
- l'importance que revêt une activité pour l'entreprise ;
- et la complexité d'une activité.

On peut aussi noter d'autres pratiques qui consistent à identifier les risques, il s'agit de :

- l'utilisation du tableau des forces et des faiblesses, les opportunités et les menaces ;
- méthodes basées sur l'analyse des processus ;
- recensement des risques d'une activité préconisée par l'IFACI.

Le processus d'identification des risques comporte quelques limites d'ordre pratique cependant pour qu'il soit raisonnable on doit procéder à l'analyse des risques identifiés.

1.3.2.3. Analyse du risque

Les risques une fois identifiés doivent être analysés tant au niveau de la structure dans son ensemble qu'au niveau de chaque activité. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où les risques sont difficiles à identifier.

Cette analyse est un processus de gestion qui permet d'assurer l'efficacité opérationnelle et la fiabilité des informations comptables et financières diffusées (le reporting). Selon BARRO (2005 : 11) les étapes de ce processus sont :

- l'identification et évaluation des risques pour ce qui concerne aussi bien la probabilité de survenance que l'impact probable ;

³ Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

- le traitement des risques c'est-à-dire le choix des dirigeants entre éliminer, réduire, partager ou accepter et la conception et la mise en place des procédures de contrôle interne en fonction de son choix ;
- le suivi permanent des risques et l'établissement des rapports destinés aux dirigeants, aux personnels et aux actionnaires.

Selon MOREAU (2002 : 38) le processus plus ou moins formel se décompose comme suit :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont il doit être géré, c'est-à-dire l'évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Les étapes du processus les plus importantes devraient faire l'objet de tests plus poussés que les étapes les moins importantes ou les étapes sans importance. Pour ce faire des méthodes, d'analyse du risque, doivent être connues.

1.3.2.4. Méthodes d'analyse du risque

Elles sont diverses cependant selon BRESSAC (2000 : 10-11) il existe différentes méthodes d'estimation des coûts liés à un risque identifié. Le management doit avoir connaissance de ces méthodes et les appliquer correctement. L'évaluation des risques est un processus très difficile mais dans certaines circonstances on peut le décrire comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles ».

Le contrôle interne demeure le dispositif de maîtrise des risques dans une entreprise et plus précisément au niveau des différentes fonctions qui constituent l'entreprise. La trésorerie étant une composante de ces fonctions d'où l'importance accordée au contrôle interne de sa gestion.

Conclusion :

La trésorerie est un élément très important dans la vie d'une entreprise, sa gestion doit être stratégique mais aussi tactique. Elle est la fonction qui dégage un nombre indésirable des risques dans une entreprise. Les risques représentent un obstacle fondamental dans la réalisation des objectifs. Une gestion efficace des risques est synonyme dans pratiquement tous les secteurs d'activité du succès de l'entreprise. Gérer les risques c'est prévoir le futur et anticiper le présent. Il est capital pour maîtriser les risques d'une structure d'avoir une forte culture de risque et de mettre en place un bon dispositif de contrôle interne couvrant toute la société. L'entreprise doit aussi se doter des meilleures pratiques de gestion des risques à travers le benchmarking.

Pour bien cerner les risques il faut les identifier et cela se fera à travers une cartographie des risques qui donne une vue d'ensemble des risques de la structure avec leur probabilité et leur impact.

CHAPITRE 2 : généralités sur la cartographie de risques

La cartographie des risques est un outil de gestion permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser les 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.

Les cartographies présentent les risques selon deux axes : **importance** et **niveau de maîtrise**. On peut noter que l'importance des risques dans une organisation évolue faiblement à court terme. Le suivi mis en place par les structures de contrôle d'une entité s'intéresse en général à l'évolution du niveau de maîtrise des risques.

La compréhension de ce chapitre commencera par une maîtrise du concept de la cartographie, ensuite de la démarche de mise en œuvre d'une cartographie et enfin de l'importance de la cartographie dans la gestion des risques d'une entreprise.

2.1. La cartographie de risques

Cette section sera consacrée à la définition de la cartographie des risques, un exposé des objectifs d'une cartographie des risques, les principaux facteurs de réussite, les facteurs internes et spécifiques et enfin les différents types de cartographie des risques.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

Selon l'IFACI (2003 : 31), la cartographie est une estimation périodique des items les plus prioritaires en matière de gestion des risques. Elle constitue un outil efficace de communication au sein d'une entreprise.

L'AMRAE (2002 : 3) présente la cartographie des risques comme un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

L'AON Consulting (2002 : 2) indique que la cartographie est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise : produit ou service défectueux, atteinte à l'environnement de l'entreprise, insatisfaction des clients récurrente, perte d'un fournisseur mono-service et fraude.

D'autres auteurs précisent que la cartographie peut être divisée en trois grandes zones précises (Van SANTEN, 2006 : 4), elle est décomposée par :

- les risques qui ne créent pas de la valeur si on les traite mais pour lesquels il faudrait investir, car ils peuvent entraîner de la volatilité s'ils se réalisent ;
- à l'opposer, il y a les risques qui améliorent la performance et qui ont une probabilité moyenne à forte et une sévérité relativement moyenne à forte mais sont répétitifs : ces sont les risques qui arrivent tous les jours ;
- entre les deux il y a les risques d'opportunité.

A partir des définitions précédemment énumérées on peut retenir que la cartographie des risques est la représentation graphique des risques selon leur gravité et leur vulnérabilité utilisée par les dirigeants des entreprises pour les aider dans la mise en place des politiques générales de leurs organisations. Elle est un outil de prise de décision pour les dirigeants, un moyen de gestion pour les opérationnels et un outil d'aide à la mise en place d'un plan d'audit pour les auditeurs.

Après la revue des définitions de la cartographie des risques, voyons maintenant les objectifs de la cartographie des risques pour la gestion des entreprises.

2.1.2. Objectifs d'une cartographie des risques

La clarté des objectifs est nécessaire pour l'élaboration d'une cartographie des risques. La cartographie des risques permet d'atteindre cinq (5) objectifs selon (RENARD, 2007 : 140 et 141, BERGERET, 2002 : 32 et LECLERC & al. 2003 : 6) :

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

- l'établissement du plan d'audit : la norme 2010 d'audit interne (RENARD, 2007 : 100) exige à l'audit interne un planning de ses interventions. La cartographie des risques sert de base à la programmation des missions d'audit. Le plan est établi après identification des zones à risques ou des domaines d'actions prioritaires ;
- l'établissement de plan d'action de gestion : Evaluation de l'impact final des décisions d'actions, formalisation des actions sur une fiche d'action, document qui trace le type d'actions correspondantes à quelques risques, qui en sont responsables, quand cette action doit être entreprise. Une fois les risques majeurs déterminés dans l'entreprise, les responsables doivent élaborer des stratégies pour les prévenir ou les atténuer.

2.1.3. Les motivations d'élaboration d'une cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil d'aide à la gestion de l'entreprise. Beaucoup des dirigeants l'utilisent pour le pilotage de leurs organisations et l'apprécient à cause de sa clarté dans la maîtrise des risques. Plusieurs motifs encouragent l'utilisation de la cartographie des risques comme outil de gestion des risques que d'autres outils de gestion (SONIGO & al. 2001 : 9 ; BELLUZ, 2002 : 2 ; MARESCHELL, 2003 : 34 ; et ALBRAND, 2003 : 7) :

- le référentiel d'analyse : la cartographie des risques permet aux dirigeants de l'entreprise de savoir qu'elle démarche adopter afin d'avoir un référentiel en matière de risques ;
- la communication : la cartographie permet d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment par la direction générale ;
- les événements de la restructuration de l'entité, la gestion des risques permet de minimiser les pertes et d'augmenter les effets positifs des décisions lors des restructurations. La cartographie dans ce cas, aide les acteurs dans la prise de décision.
- des pressions internes et externes : les pressions externes sont assurées en grande partie par le gouvernement de l'entreprise, et le comité d'audit, tandis que les pressions internes se résument à la qualité de l'information, de communication, du plan d'audit et de reporting ;

- l'effet de mode : l'utilisation d'outil performant et récent montre que l'entreprise s'adapte et est informée des meilleures pratiques.

2.1.4. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques

Les facteurs de réussite d'une cartographie de risques dépendent de la nature de l'organisation. Un certain nombre des facteurs généralisables peuvent être dégagés selon (MOREAU, 2003 : 143 ; RENARD, 2003 : 100 ; MARESCHALL, 2003 : 44 ; BAPST, 2004 : 9) :

- une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation détermine, l'approche utilisée, permet de savoir ce qu'on recherche et doit être comprise par l'équipe enfin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter ;
- un sponsor (de préférence la direction générale), et des alliés pour réaliser une phase pilote ;
- la désignation d'un responsable par l'entreprise qui peut un risk manager, un responsable de l'audit interne ou une personne émanant de la direction ;
- un soutien motivé et une implication de la direction générale de l'entreprise. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. En tant que axe stratégique, la direction générale a une obligation d'appropriation des outils.
- une méthode robuste et simple dans la mise en œuvre par les exécutants ;
- coût / temps à passer par les opérationnels : besoin d'optimiser l'organisation, planning et méthodologie du risk mapping ;
- un groupe de travail de qualité : il faut retrouver au sein de l'équipe de travail, aussi bien les opérationnels susceptibles de connaître les risques que les spécialistes outillés dans le domaine. L'équipe sera chargée de piloter et de coordonner la démarche de cartographie, mais aussi l'intervention d'un cabinet de conseil est très utile enfin de faciliter les décisions (FONTUGNE & al, 2001 : 9, WALKER & al, 2003 : 2) ;

- les moyens : toutes ces conditions seront sans grand intérêt si les moyens suffisants ne sont pas mis à la disposition de l'équipe. Des ressources matérielles adéquates et humaines de qualité doivent être à la hauteur de la réalisation de ce travail.

Du point de vue démarche, il n'existe pas une démarche standard de cartographie de risques. Cependant, chaque organisation dispose de sa propre démarche et les risques identifiés diffèrent d'une entité à l'autre. La démarche de la cartographie de risques est fonction de facteurs internes et spécifiques de la cartographie.

2.1.5. Les facteurs internes et spécifiques d'une cartographie des risques

Ils sont d'un nombre important parmi lesquels nous retenons les plus importants ce qui donne à notre liste un caractère pas du tout exhaustif. Ces facteurs sont les suivants :

- **l'activité de l'entreprise** : le modèle d'analyse varie d'une structure à une autre même si les constantes restent identiques. Dans la réalité il est impossible que deux(2) structures aient le même profil de risques ;
- **les objectifs de l'entreprise** : les objectifs décrivent les risques qui leur sont associés. D'après WALKER (2003 : 1) l'approche méthodologique d'élaboration de la cartographie en fonction des objectifs stratégiques en concordance avec le business plan de l'entreprise, varie d'une entité à une autre ;
- **l'aversion aux risques** : selon BELLUZ (2002 : 6) elle varie d'une entité à une autre et détermine le niveau de tolérance aux risques acceptable par l'entité et aux risques cibles ;
- **les motivations de l'établissement d'une cartographie des risques** : plusieurs motivations sont à l'origine de l'élaboration d'une cartographie des risques et détermineront l'approche adéquate à l'utiliser ainsi que les étapes à suivre (LECLERC, 2003 : 6) ;
- **la délimitation de la cartographie des risques** : même ayant les mêmes caractéristiques, la délimitation varie d'un auteur à l'autre. Certains comme MOREAU (2000 : 162) considèrent la démarche comme la première étape d'une « entreprise risque management

(ERM) », alors que pour d'autres comme INGRAM (2004 : 1), la démarche prend fin par l'établissement d'une matrice des risques ;

- **la tolérance aux risques** : c'est le niveau de risque acceptable par l'entité d'après le secrétariat du trésor français (1993 : 6) et que chaque structure selon sa particularité, à un niveau de risque tolérable.

2.1.6. Les différents types de cartographie des risques

Dans la conception d'une cartographie des risques deux(2) grandes options se présentent selon MARESCHAL (2003 : 17). Cependant, le choix dépend du type de risque étudié. Les deux (2) types de cartographie sont :

- la **cartographie globale** si l'étude se porte sur l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée. Ce type de cartographie permet de réunir, hiérarchiser, et comparer des risques différents pour une organisation précise ;
- la **cartographie thématique** si l'étude se porte sur des risques spécifiques liés à un domaine particulier. Elle sert de base pour une cartographie globale.

Pour notre étude nous allons nous intéresser à la deuxième forme de cartographie puisque que notre travail se porte sur un aspect bien spécifique. Nous pouvons noter que même au sein de la cartographie thématique différentes formes se présentent et peuvent être sous la forme d'un tableau, d'un spectre, d'un polygone ou d'une matrice.

2.2. Méthodologie de mise en place d'une cartographie de risques

La cartographie instrument nouveau de gestion, son élaboration nécessite une méthodologie claire et explicative de mise en œuvre de cet outil combien important dans la gestion de l'entreprise.

Dans cette section, nous avons essayé de dégager les différentes approches et étapes d'élaboration d'une cartographie des risques ce qui nous amène à l'importance d'une cartographie de risques dans gestion d'une structure.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

La conception d'une cartographie des risques dépend de la dimension du domaine d'étude selon qu'il s'agit de l'étude globale de la structure ou d'une partie bien déterminée. Elle peut résulter de trois (3) démarches à savoir le **botton-up**, le **top-down** et la **démarche combinée**.

AMARE & al (2002 :4) ajoute qu'il existe cinq (5) autres méthodes couramment utilisées à part les trois (3) autres méthodes annoncées ci-dessous, il s'agit de : **l'approche par le benchmarking**, **l'approche par l'auto-évaluation**, **l'approche par l'analyse rationnelle des risques**, **les points d'entrée** et la **macro cartographie**.

Nous allons par la suite étudier ces différentes approches une à une tout en commençant par le botton-up.

2.2.1.1. Le botton-up

La détermination des risques se fait de façon relativement libre par les personnes les plus proches de l'activité. Cette méthode se déroule généralement par l'intermédiaire des interviews pour remonter les informations sur les risques aux personnes chargées de l'élaboration de la cartographie.

Les risques sont ensuite classés en risques « majeurs » et risques « mineurs » en fonction du résultat de l'évaluation de ces risques.

Le botton-up est souvent utilisé selon MARESCHAL (2003 : 15) et MANIVIT (2002 : 5) pour une démarche d'une cartographie globale.

2.2.1.2. Le top-down

La détermination des risques se fait de façon fermée par un questionnaire de type question à choix multiples. Cette démarche est aussi utilisée pour l'élaboration d'une cartographie thématique. Le questionnaire se fait de façon exhaustive par les personnes concernées et en fonction du sujet ciblé l'objet de cette cartographie des risques.

Le top-down facilite le traitement des risques définis par la Direction Général de la structure et la minorisation des risques opérationnels.

2.2.1.3. La démarche combinée

Cette démarche combinée permet à la hiérarchie et aux opérationnels de déterminer parallèlement les risques liés à l'activité de l'entreprise. Les deux (2) premières démarches deviennent complémentaires pour assurer la mesure pragmatique des risques opérationnels. La solution pour cette méthode consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne soit par le risk manager dans la définition des risques de son activité.

2.2.1.4. L'approche par le benchmarking

Elle consiste à procéder à un recensement des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Ce qui permet à la structure d'avoir une idée générale sur les risques à prendre en compte et les meilleures façons de les prévenir ou de les éradiquer.

2.2.1.5. L'approche par l'auto-évaluation

Cette approche permet au mangement de confier la responsabilité de contrôle interne à des opérationnels et qu'ils procèdent à l'auto-évaluation des contrôles mises en place par la structure. Elle est d'une grande importance parce qu'elle permet d'éviter une fonction d'audit interne lourde et souvent mal perçue par les opérationnels. L'approche par l'auto-évaluation permet de voir le niveau de couverture des principaux risques de l'entreprise et la manière dont ces risques sont couverts.

2.2.1.6. L'approche par l'analyse rationnelle des risques

Cette approche permet à partir de l'existant et des données chiffres de chercher les meilleures pratiques de gestion des risques (benchmarking), et à faire des comparaisons (DHERS & al, 2004 : 11). L'utilisation de cette approche est d'un grand intérêt pour l'entreprise du point de vue de l'économie de temps et des moyens. De nos jours cette technique est plus ou moins utilisée dans le monde des affaires grâce à sa simplicité et à sa rapidité.

2.2.1.7. Les points d'entrée

C'est une démarche qui combine les objectifs de l'entreprise, les pôles de valeurs et les différents processus pour dégager l'ensemble des risques qui découlent de cette activité.

2.2.1.8. La macro cartographie

La macro cartographie se fait à l'échelle globale de l'entreprise c'est-à-dire toutes les activités de l'entreprise sont concernées dans cette approche. Elle présente d'une manière générale l'ensemble des risques de l'entreprise.

Nonobstant les avantages et les inconvénients de chaque démarche, le choix de la démarche est guidé par les objectifs à l'origine de l'entreprise et par l'environnement au sein duquel prennent place ces travaux. Le choix de la méthodologie constitue le premier volet des travaux menés au sein du groupe de travail et sera ensuite poursuivi par les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie.

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

L'élaboration d'une cartographie des risques se fait en général en cinq (5) grandes étapes il s'agit de :

2.2.2.1. Elaboration d'une nomenclature des risques

Cette première étape consiste à lister toutes les natures des risques susceptibles d'être rencontrés dans une organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'on souhaite établir une cartographie plus ou moins sommaire.

Entre autres risques on peut identifier d'une manière élémentaire les risques suivants :

- les risques sociaux ;
- les risques financiers ;
- les risques informatiques ;
- les risques technologiques ;
- les risques de transports ;

- les risques commerciaux ;
- les risques juridiques ;
- les risques politiques, etc.

On peut essayer aussi d'expliquer d'une manière exhaustive les rubriques. Ainsi à titre d'exemple « les risques financiers » peuvent devenir :

- détournements de fonds ;
- gestion de trésorerie déficiente ;
- paiements non autorisés, etc.

2.2.2.2. Identification de chaque processus /fonction/activité

Il y a lieu dans cette étape de la mise en place d'une cartographie des risques d'établir une liste qui doit couvrir toutes les activités de l'entreprise. Cette liste sera plus détaillée selon les objectifs fixés par l'organisation.

Le bon sens veut à ce que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

2.2.2.3. Estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités

Dans cette étape, l'estimation se présente sous forme d'un tableau à double entrée et se porte sur deux (2) points :

- appréciation de l'impact du risque (**gravité**) ;
- appréciation de la vulnérabilité estimée (**fréquence**).

Cette appréciation se fera en considérant le risque maximum possible qui provient de la nature de l'activité de l'entreprise. Ce risque est également nommé risque inhérent ou risque intrinsèque ou bien encore risque spécifique.

Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois niveaux comme suit :

- 1- faible ;
- 2- moyen ;

3- élevé.

2.2.2.4. Appréciation de chaque risque dans chaque activité

Cette appréciation sera le résultat du produit de deux appréciations spécifiques. Les spécificités de cette appréciation se feront à travers la **gravité** et la **vulnérabilité** du risque dans le processus de gestion de l'organisation. Ainsi on dira à titre d'exemple que le risque informatique de la trésorerie présente les spécificités suivantes :

- gravité = 3 ;
- vulnérabilité = 1.

Ce qui donne un risque informatique de la trésorerie : $3 \times 1 = 3$

2.2.2.5. Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction

L'appréciation sera égale à la somme de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant l'activité en question. Tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

Ainsi pour calculer le risque inhérent d'une activité spécifique on reprend la nomenclature schématique précédente. Si on prend pour exemple les activités de règlement et d'encaissement au niveau d'une caisse les risques suivants et leurs coefficients peuvent être distingués en fonction de la gravité et la vulnérabilité :

- les risques sociaux	$2 \times 2 = 4$
- les risques financiers	$2 \times 1 = 2$
- les risques informatiques	$1 \times 2 = 2$
- les risques technologiques	néant
- les risques de transports	néant
- les risques commerciaux	$1 \times 1 = 1$
- les risques juridiques	$1 \times 2 = 2$
- les risques politiques	<u>néant</u>
Total risque de dépôt à la caisse	11

Si on prend la cartographie au plan de l'audit on constate que l'auditeur interne s'empare de cette appréciation des risques inhérents et l'affine à l'appréciation des risques résiduels. Cela se fait par introduction d'une estimation complémentaire sur la qualité du contrôle interne. C'est pourquoi le COSO₂ demande de distinguer le risque inhérent (ou spécifique) du risque résiduel.

2.3. L'importance d'une cartographie des risques

La cartographie outil de gestion des risques permet aux dirigeants de s'appesantir sur les risques les plus critiques et de les traiter par priorité. Elle oriente les dirigeants d'une organisation vers une amélioration continue du contrôle interne existant et permet une maîtrise des risques inhérents à l'activité. D'après INGRAM (2004 : 1) elle peut être la première étape du processus de management des risques pour une entreprise n'ayant pas de culture d'Entreprise Risk Management. Selon POULIOT (2002 : 37), elle est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matériels puisse qu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs, mais aussi d'évaluer le rapport coût/avantage de l'introduction des nouvelles mesures de contrôles (SONIGO & al, 2004 : 4). Enfin selon DESCARPENTIER (2003 : 4), elle est un outil de communication parce qu'elle permet le monitoring des risques servant de tableau de bord.

MOREAU (2002 : 162) et MATTE (2003 : 39) ajoutent que la cartographie présente les risques d'une organisation de la même manière que les états financiers présentent l'image fidèle d'une entreprise.

Conclusion

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques d'une organisation. Elle est un nouvel outil de gestion qui se voit de plus en plus utiliser du fait de son efficacité dans la contribution à l'atteinte des objectifs d'une organisation.

L'établissement d'une cartographie des risques est un moyen qui permet aux dirigeants d'élaborer un plan stratégique de gestion des risques. Elle permet aussi l'établissement d'un plan de communication pour informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adopter le management de ses activités.

La mise en place d'une cartographie ne sera possible que si nous disposons d'une démarche solide ce qui fera l'objet de notre prochain chapitre dans ce travail de recherche.

CHAPITRE 3 : la démarche méthodologique de la recherche

Après avoir dégagé les notions de gestion de la trésorerie et de la cartographie des risques, nous élaborons sous ce chapitre notre méthodologie de travail.

Pour un bon travail de recherche, il est préférable de mettre en œuvre une démarche efficace qui puisse permettre de répondre à toutes les inquiétudes émanant d'un sujet de recherche. Nous présenterons sous ce chapitre nos outils de collecte des données, les variables et notre modèle d'analyse.

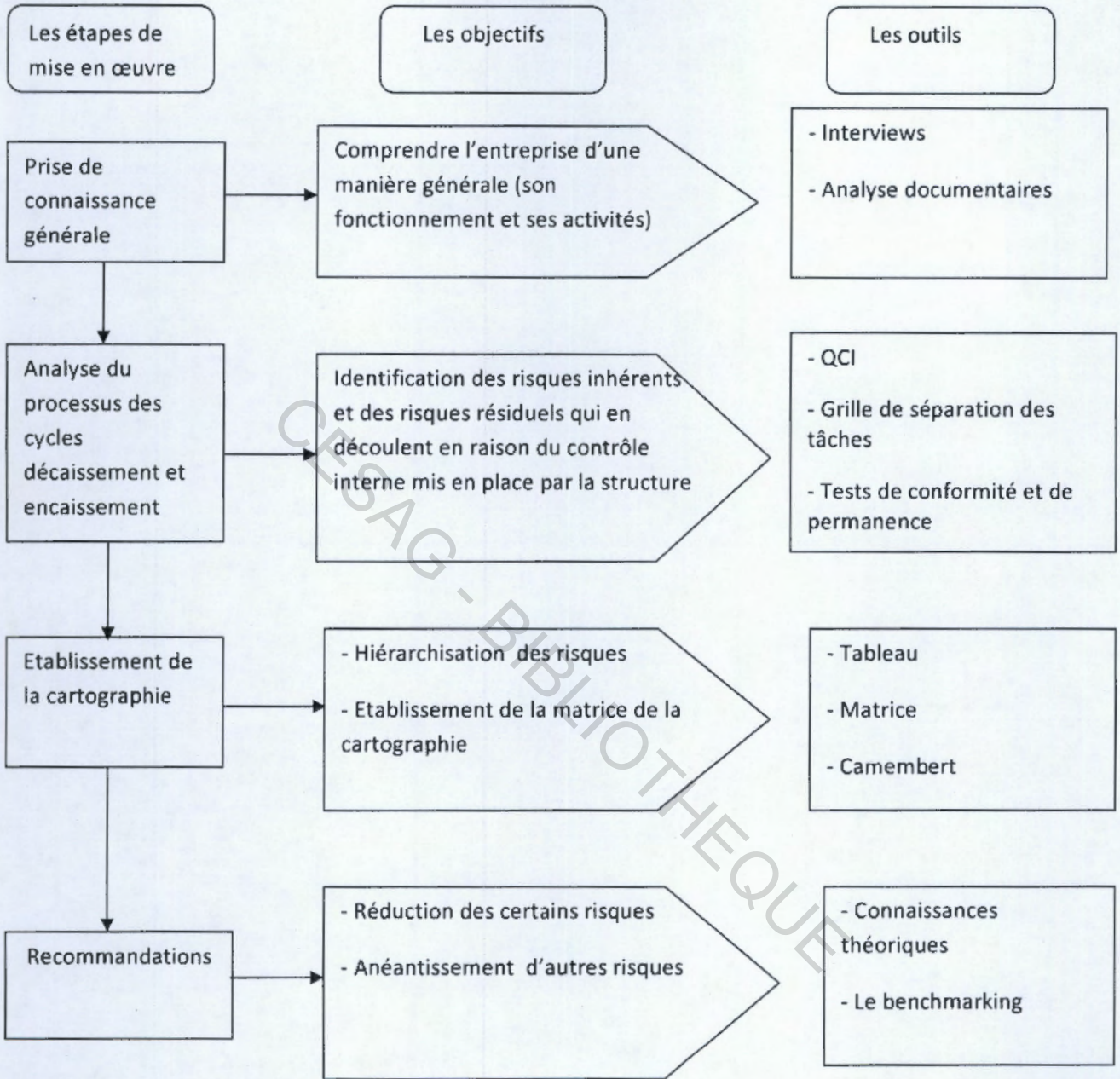
3.1. Le modèle théorique d'analyse

Traiter un sujet de recherche nécessite beaucoup d'attention à l'égard du modèle d'analyse. C'est le modèle qui nous trace le chemin à suivre pour la réussite de ce genre d'exercice. Notre modèle sera articulé de la manière suivante :

- Dans un premier temps, il s'agira pour nous de faire une prise de connaissance générale de l'UGAN (Union Générale des Assurances du Niger) ;
- Dans un second temps, nous analyserons le processus des cycles de décaissement et d'encaissement de l'UGAN (pour se faire nous décomposerons le méga processus des cycles de décaissement et d'encaissement de l'UGAN en sous processus, les processus en activités et les activités en tâches élémentaires);
- Dans un troisième temps, nous identifierons les risques inhérents liés à l'exécution de chaque tâche, et nous déterminerons les risques résiduels en raison du contrôle interne mis en place par l'UGAN;
- Dans un quatrième temps, nous évaluerons et hiérarchiserons les risques selon une échelle que nous définirons ce qui nous amènera à établir une matrice de la cartographie ;
- Enfin, nous analyserons la cartographie de risques et proposerons des recommandations visant à réduire les risques.

Notre démarche se traduit par le schéma suivant :

Figure 1: Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Les variables d'analyse

Pour les variables d'analyse, nous retiendrons la cartographie des risques qui aide les dirigeants à avoir une vue générale des risques ce qui leur permettra de prendre des mesures pour les prévenir

ou même les supprimer. D'autres variables liées aux cycles de décaissement et d'encaissement seront utilisées il s'agit de :

- la minimisation de risques d'encaissement ;
- la minimisation de risques de décaissement ;
- la continuité de l'exploitation.

3.3. La collecte et l'analyse des données

Pour la collecte et l'analyse des données il y a lieu de maîtriser la méthode et les outils de collecte qui nous permettront de faire une bonne analyse des données collectées.

3.3.1. La méthode de collecte de données

La méthode de collecte de données se fera au niveau des principaux acteurs concernés par les processus de décaissement et d'encaissement comme suit :

- les responsables chargés d'encaissement ;
- les contrôleurs de conformité ;
- les responsables chargés de la gestion de la trésorerie.

Nous ferons aussi des entretiens avec le contrôleur de gestion, l'Auditeur Interne et éventuellement le Directeur des Opérations ce qui nous permettra de porter un jugement sur le respect des procédures mises en place pour contrecarrer les éventuels risques qui peuvent nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

3.3.2. Les outils de collecte des données

La collecte des données se fera à travers des outils suivants :

- le tableau d'identification des risques de Renard ;
- l'interview ;
- l'analyse documentaire ;
- le questionnaire de contrôle interne ;
- la grille de séparation des tâches ;
- l'observation, les tests d'existence et de conformité.

3.3.2.1 Le tableau d'identification de risque de Renard

C'est un tableau qui permet de dégager les risques en fonction des objectifs et du contrôle interne mis en place par l'entreprise. Ce tableau permet aussi de faire des constats sur le niveau de risque pour chaque tâche dans le processus de gestion de l'entreprise. Ce tableau est le suivant :

Tableau 2 : tableau d'identification des risques de Renard

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constant
Exemple : Réception des marchandises	-Sécurité de la réception	-Pertes	M	-Normes de livraison et d'entreposage	Non
	-Conformité en qualité et en quantité	- Avaries	F	-Procédure de vérification	Oui
		-Non conformité	I	-Inspection technique	Oui
	-Faire des réserves en temps voulu	-Contentieux	M	-Procédure de réserve	Non
		-prescription = perte des droits	M		

I = risque important ; M = risque moyen ; F = risque faible

Source : RENARD (2007 : 224)

3.3.2.2. L'interview

Il s'agira à travers cet outil de faire des entretiens avec tous les acteurs (les comptables, les caissiers et les souscripteurs) intervenants dans les processus de décaissement et d'encaissement au sein de notre institution de recherche. L'intérêt ici est de bien comprendre ces processus mis en place par cette compagnie d'assurance. A partir de cela nous essayerons de détecter les forces et les faiblesses qui sont liées à l'exécution de ces tâches.

3.3.2.3. L'analyse documentaire

Plusieurs documents seront consultés entre autres le manuel de procédure en application, les rapports de contrôle interne, les rapports d'activités, les rapports d'audits et ceux du commissariat aux comptes de l'année précédente et ceux de l'année en cours. L'objectif est de bien comprendre la structure en général et les processus de décaissement et d'encaissement en particulier qui est l'objet de notre travail de recherche.

3.3.2.4. Le questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire du contrôle interne nous permettra d'apprécier le contrôle interne de l'UGAN à partir de cela nous dégagerons les faiblesses du contrôle interne qui peuvent être améliorés. Il s'agira pour nous de vérifier l'applicabilité des procédures internes et le niveau de sécurité de ces dernières aux niveaux surtout des cycles décaissement et d'encaissement.

3.3.2.5. La grille de séparation des tâches

La grille d'analyse nous permettra d'identifier les cumuls de fonctions incompatibles qui sont à la base d'une mauvaise application des procédures, des fraudes et de collusion entre les opérationnels. Cela se fera à travers une feuille d'identification des tâches incompatibles et de sa confrontation avec la réalité aux niveaux des cycles encaissement et décaissement.

3.3.2.6. L'observation, les tests d'existence et de conformité

L'observation nous permettra de comprendre comment les opérations de décaissement et d'encaissement se déroulent au niveau de l'UGAN à travers notre programme de stage qui nous a permis de faire le tour de tous les services au sein de cette entité.

Les tests d'existence et de conformité nous permettront d'apprécier les respects des procédures par les acteurs intervenants dans les cycles de décaissement et d'encaissement.

Conclusion :

Une méthodologie de travail doit être simple, rigoureuse, relative par rapport au vocabulaire, adaptable et transparente ce qui explique l'importance que nous accordons à ce chapitre combien indispensable pour la réalisation d'un travail de recherche.

Notre démarche consiste à nous aider à dégager le maximum des informations dont nous avons besoin pour l'obtention d'un travail de mérite.

Conclusion de la première partie :

La présence du risque dans toutes les activités nécessite de lui accorder une attention particulière. Cela d'autant plus important dans les organisations et entreprises dont l'activité est par nature « risquée ». Il s'agit particulièrement des entreprises du secteur réglementé comme les compagnies d'assurances dont le phénomène récent de faillites des entreprises aux Etats Unies (exemple AIG ;) oblige les dirigeants à traiter avec soins la façon dont leurs liquidités sont gérées. Les risques sont d'ordre opérationnel, technique, informatique et dans beaucoup des cas liés aux actes humains.

Dans cette partie nous avons présenté les processus de gestion de la trésorerie et des risques qui en découlent et cela à travers des définitions des concepts clés et la présentation des différents risques en général ceux liés aux opérations de gestion de la trésorerie. Nous avons passé en revue les notions du contrôle interne et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques. Enfin nous avons présenté notre méthodologie de travail à travers un référentiel propre expliquant les différents outils et techniques de collecte de données.

Cette partie nous a permis de faire un exposé sur les principes aboutissant à l'élaboration d'une cartographie des risques du processus de gestion de la trésorerie. Nous allons à présent confronter les conditions théoriques de son applicabilité à l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN).

Deuxième partie : Mise en place d'une cartographie des risques liés aux processus de gestion de la trésorerie de l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN)

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Introduction de la deuxième partie

La revue de la littérature nous a permis de mieux appréhender les principes et la démarche permettant l'élaboration d'une cartographie des risques. Cette dernière apparaît de nos jours comme un impératif pour la réalisation des objectifs puisse qu'elle permet la détection des risques d'une manière aisée, une évaluation efficace et une hiérarchisation objectifs de ces risques.

Par ailleurs, l'activité de l'UGAN (Union Générale des Assurances du Niger) par sa nature dégage d'énormes risques opérationnels puisque l'activité principale de celle-ci est de couvrir ses clients en cas des situations de sinistre. Au-delà de ces risques liés à l'activité, celui de la trésorerie est susceptible d'entraîner des coûts supplémentaires et d'affecter la réalisation des objectifs.

Notre modèle d'analyse nous servira de référentiel pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'encaissement et de décaissement de l'union générale des assurances du Niger (UGAN). La méthode d'identification des risques proposée par Renard sera utilisée en vue d'identifier les risques. Ces risques seront évalués à l'aide d'une échelle que nous aurons à fixer, puis ils seront hiérarchisés avant d'être regroupés dans une même matrice.

Cette partie sera structurée en trois chapitres dont le premier comportera la présentation et la description des procédures opérationnelles de gestion de la trésorerie de L'UGAN.

Le deuxième chapitre présentera les risques et leur évaluation ainsi que la matrice des risques de gestion de la trésorerie des cycles de décaissement et d'encaissement de l'UGAN.

Nous allons dans le troisième chapitre analyser les niveaux des risques et essayer d'apporter des recommandations en vue de réduire le niveau de certains risques identifiés et maîtriser l'évolution de ceux qui, jusque là ont un niveau relativement peu élevé conformément à l'échelle d'évaluation que nous avons eu à fixer.

CHAPITRE 1 : présentation et description des procédures opérationnelles de gestion de la trésorerie de l'UGAN

Ce travail de recherche se déroule à l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN) qui est la première et la plus grande compagnie d'assurance au Niger. Il sera important pour ce travail de dégager des points qui nous permettent de faire une connaissance générale de la structure à travers lesquels nous comprendrons les processus mis en place par l'UGAN pour sécuriser les flux de la trésorerie.

Ce chapitre nous permettra de faire une connaissance générale de l'UGAN à travers laquelle nous exposons les processus de décaissement et d'encaissement.

1.1. Présentation générale de l'UGAN

Cette section sera consacrée à la présentation générale de l'UGAN à partir de son l'historique, de la répartition du capital, des services offerts et enfin de son organisation générale.

1.1.1. Historique de l'union générale des assurances du Niger

L'UGAN est une société d'assurance créée le 1^{er} janvier 1985 sur les cendres de l'Agence Nigérienne d'Assurance (ANA). Elle est une société anonyme privée de droit Nigérien. A sa création, elle a été dotée d'un Capital Social de 500 000 000 F CFA détenu dans une large proportion par l'UAP (Union des Assurances de Paris) et les AGF (Assurances Générales de France) à hauteur de 70%. Les Privés Nigériens détiennent 30% des actions de la société.

Par la suite, lors de la fusion de l'UAP et d'AXA en 1994, UGAN devient filiale de cette dernière jusqu'en 2000. En effet, en novembre 2000, la totalité des actions détenues par AXA PARTICIPATIONS dans le capital social de l'UGAN est cédée à la société SUNU FINANCES HOLDING S.A dirigée par M. Pathé DIONE, ancien Directeur de la Zone Afrique de l'UAP puis d'AXA. A ce jour, l'UGAN est une filiale de SUNU.

L'UGAN est aujourd'hui composé de deux(2) sociétés UGAN-IARD et UGAN-VIE pour satisfaire à l'obligation légale de séparer les activités VIE et IARD.

L'effectif du personnel au 1^{er} Janvier 1985 était de 54 agents toutes catégories confondues et y compris le Directeur Générale. Cet effectif est actuellement de 46 agents pour les deux(2) entités à savoir l'UGAN-IARD et UGAN-VIE qui comptent respectivement 42 et 4 agents. Ce qui donne à l'UGAN le pouvoir d'exercice dans toutes les branches IARD, comme VIE.

Dans la branche VIE, la société exploite toutes les formes d'assurances : prévoyance retraite, rente éducation, prévoyance familiale, prévoyance entreprise, temporaire mixte, décès, etc.

Dans la branche IARD, la société exploite les produits suivants : individuelle accident, incendie, vol, responsabilité civile professionnelle et familiale, santé, hospitalisation, évacuation sanitaire, assistance, automobile, transport, dégât des eaux, tous risques informatiques, etc.

Cette dernière fera l'objet de notre étude de recherche puisque que c'est à ce niveau que la majorité des opérations de décaissement et d'encaissement se font. Ce choix n'est pas fortuit, il découle de ce que nous avons vécu au moment de notre stage, lors duquel nous avons demandé de passer dans tous les services pour s'approprier de la connaissance générale de la société.

1.1.2. Répartition du capital de l'UGAN

L'Union Générale des Assurances du Niger est une Société Anonyme régie par le code d'assurance au capital social de 1 218 430 000 francs CFA entièrement libéré respectivement 638 430 000 pour la branche IARD et 580 000 000 pour la branche VIE.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus notre travail se déroule au niveau de la branche IARD d'où l'importance accordée à la répartition de son capital social qui se résume dans le tableau suivant :

Tableau 3: Répartition du capital de l'UGAN-IARD

N°	Actionnaires	Nationalité	Nombre d'actions	Valeur (en F CFA)	Parts (%)
1	SUNU ASSURANCES HOLDING SA	luxembourgeoise	44 690	446 900 000	70%
2	BIA-NIGER	Nigérienne	6 384	63 840 000	10%
3	UASen-VIE	Sénégalaise	3 192	31 920 000	5%
4	PRIVES NIGERIENS	Nigérienne	6 174	61 740 000	10%
5	PERSONNEL	Nigérienne	3 403	34 030 000	5%
		Totaux	63 843	638 430 000	100%

Source : UGAN-IARD (actionnariat au 31 décembre 2007)

Ce tableau nous permet de confirmer la libéralisation du marché des assurances par l'Etat nigérien du fait de 25% des parts que détienne le privé dans le capital social de l'UGAN-IARD. Ce capital réparti entre les particuliers nigériens, une banque et le personnel de la société.

1.1.3. Les services offerts par l'UGAN

L'UGAN est une société d'assurance évoluant dans le cadre de la protection de ses clients contre les sinistres causés accidentellement dans la vie courante. L'ensemble des services offerts par l'UGAN se résume entre UGAN-VIE et UGAN-IARD. Nous développons dans cette sous section les produits offerts par la branche IARD qui peuvent être résumés comme suit :

1.1.3.1. Assurances Automobile

Elle est rendue obligatoire depuis les années 65 au Niger par un décret n° 66-176/MF du 28 Septembre 1966 portant application de la loi n° 65-15 du 15 Mai 1965 instituant une obligation d'assurance en matière de circulation de véhicule terrestre à moteur à son article 3, je cite « l'obligation d'assurance s'applique à tous les véhicules terrestres à moteur et à leurs remorques ou semi remorques.

Par remorques ou semi – remorques, au sens du présent article, il faut entendre :

1. les véhicules terrestres construits en vue d'être attelés à un véhicule terrestre à moteur et destinés au transport de personnes ou des choses ;
2. tout appareil terrestre attelé à un véhicule terrestre à moteur. »

La souscription se fait par un contrat signé entre l'UGAN et les clients dont le montant dépend de la durée et de la puissance de l'engin à assurer. Pour les véhicules à quatre (4) roues le contrat est d'un (1) mois, de trois (3) mois, de six (6) mois ou d'un (1) an. Il est important de signaler que pour l'assurance des motos, le contrat est signé uniquement pour un (1) an. Une enquête menée au niveau des autres compagnies nous décèle qu'il est possible de souscrire une assurance de moins d'un an pour les motos.

Les principales garanties pour l'assurance automobile sont principalement les suivantes :

- responsabilité civile ;
- dommages aux véhicules (tous risques, vol, incendie, bris de glaces...) ;
- personnes transportées (la sécurité routière du conducteur et des passagers) ;
- extension territoriales (carte brune CEDEAO).

1.1.3.2. Assurances des biens

A l'opposé de l'assurance automobile, pour cette forme l'Etat ne l'a pas rendu obligatoire comme dans presque tous les pays de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain), les souscripteurs qu'ils soient une personne morale ou physique sont libres. Divers risques sur les biens meubles et immeubles sont assurés et dont les principales garanties sont : incendie, explosions, vol, tempête, dommages électriques, tous risques ordinateurs/chantiers, dégâts des eaux, perte d'exploitation et marchandises transportées par voie terrestre, aérienne ou maritime.

Du fait que la grande partie de la population du Niger ignorent la notion de l'assurance, cette forme n'est pas beaucoup sollicitée par les clients. Il faut ajouter aussi l'influence de la religion à travers laquelle les personnes ont le réflexe de dire que « c'est Dieu qui protège les biens ».

1.1.3. 3. Assurances des responsabilités

En dehors de la responsabilité civile et automobile les plus connues, l'UGAN-IARD couvre également les responsabilités ci-après :

- les responsabilités civiles professionnelles (avocats, médecins, architectes ...);
- les responsabilités civiles familiales, sportives, organisateurs de manifestations diverses ...);
- la responsabilité civile décennale devant accompagner les immeubles nouvellement construits.

1.1.3. 4. Assurances des personnes

Les différentes catégories d'assurances sont : l'assurance SANTE (maladie) et évacuation, individuelle accidents donnant droit à des prestations en cas de décès ou d'invalidité suite d'un fait accidentel et le ticket-voyageur couvrant les mêmes risques que l'individuel accident, mais seulement au moment de voyage.

L'assurance maladie est un produit offert par UGAN- IARD dont la souscription est acceptée seulement pour les personnes morales dont le nombre des familles doit être supérieur ou égale à dix (10). Elle est souscrite sous trois options qu'ils désignent par des lettres A, B et C.

Pour l'option A, la hauteur de remboursement est de 80%. L'assuré vient avec les ordonnances et les pièces de caisse délibérées par la pharmacie où il a effectué l'achat des médicaments.

L'option B est couverte à hauteur de 70% et un carnet est délibéré à l'assuré. Ce carnet lui permet de faire des consultations et des achats des médicaments auprès des pharmacies qui sont dans le répertoire de l'UGAN-IARD.

La dernière option est couverte tout comme l'option A à hauteur de 80% mais uniquement pour les hospitalisations.

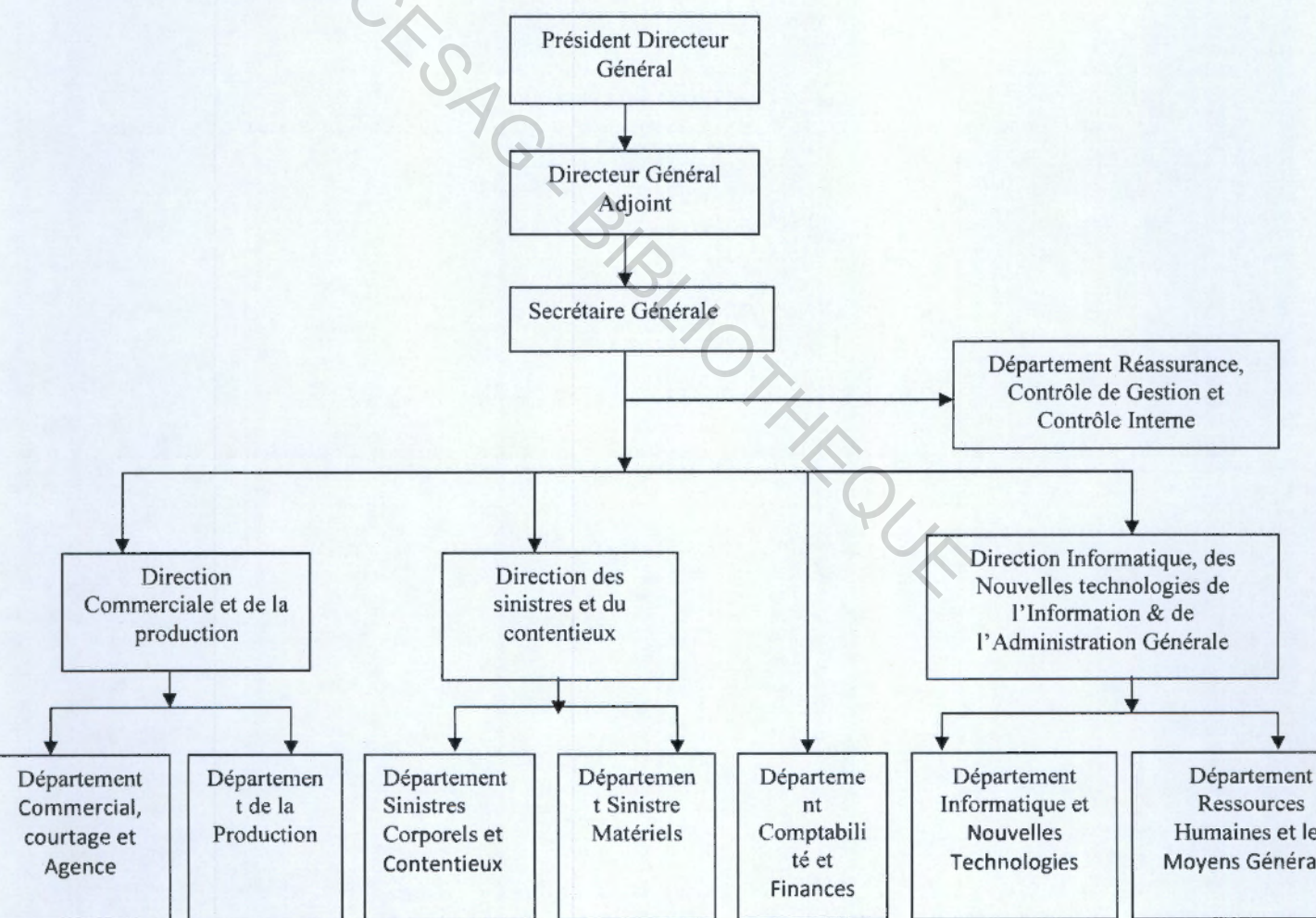
A côté de ces formes, il y a l'assistance- voyage qui n'est pas un produit de l'UGAN mais d'une compagnie française d'assurance sur le nom d'AXA. L'UGAN bénéficie d'une commission sur les ventes de ce produit. Au moment de voyage, si la situation de maladie se présente pour la

personne assurée, elle contacte directement AXA sur un numéro figurant sur son contrat d'assurance et cette dernière lui met en contact avec l'hôpital qui prendra soins de lui.

1.1.4. L'organisation générale de l'UGAN-IARD

La branche IARD est une Société Anonyme qui est organisée au sommet par un Président Directeur Général, un Directeur Général Adjoint et un secrétariat général. Il existe aussi un Département Réassurance, Contrôle de Gestion et Contrôle Interne et bien d'autres services qui seront détaillés comme l'indique l'organigramme général suivant :

Figure2 : Organigramme UGAN-IARD



Source : l'UGAN-IARD

Nous présentons par la suite de cette section les principales missions du chef comptable, du Secrétaire Générale, du Directeur Général Adjoint et du Président Directeur Général.

1.2. Les opérations de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD

Dans cette section nous présentons les objectifs fixés par l'UGAN-IARD pour la gestion de sa trésorerie et l'organisation des procédures de décaissement et d'encaissement mis en œuvre.

1.2.1. Les objectifs de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD

D'une manière générale, toutes les opérations d'encaissement et de décaissement se font en espèce et par chèques bancaires à l'exception du département sinistre où les règlements se font uniquement par chèque bancaire quelque soit le montant.

Il est important de noter aussi que les fournisseurs et les commissionnaires sont réglés par chèque bancaire au montant de leur prestation.

Pour la gestion de sa trésorerie l'UGAN s'est fixée des objectifs suivants :

- sécuriser les encaissements pour éviter des pertes des ressources ;
- l'exhaustivité et la réalité des encaissements et des décaissements ;
- la régularité est la fiabilité des opérations de la caisse centrale ;
- de réduire ou de supprimer les risques de détournements ;
- remise régulière des espèces et des chèques encaissés aux banques concernées puisque l'UGAN compte à son actif presque toutes les banques de la place ;
- chaque encaissement ou décaissement doit être approuvé par une pièce justificative.

Après les objectifs de gestion de la trésorerie nous allons voir par la suite l'organisation des opérations de décaissement et de d'encaissements.

1.2.2. Organisation des opérations de décaissement et d'encaissement

Ce sont des opérations relatives au fonctionnement de la société tout comme ceux relatives au rapport avec la clientèle et les fournisseurs.

- Les opérations d'encaissements

Les opérations d'encaissements se produisent dans deux(2) services en ce qui concerne l'UGAN-IARD il s'agit du service Production et service Maladie- Assistance.

- Service production

Il a pour activité principale, l'assurer des véhicules terrestres. Les différentes autos assurées sont les autos à quatre roues, les motos à deux roues à trois roues et à quatre roues (motos sport).

Les opérations qui engendrent des encaissements dans ce service sont les ventes des produits suivants :

- *l'assurance responsabilité civile automobile* : elle est obligatoire pour conduire un véhicule au Niger et dans les Etats membres de la CIMA et de la CDEAO. Elle est la plus fréquente, l'assureur prend en charge les dommages corporels et/ou matériels causés aux tiers en cas de sinistre ;
- *assurance incendie du véhicule* : elle garantit à concurrence de la valeur assurée, les dommages résultant d'un incendie frappant le véhicule assuré ;
- *assurance vol* : elle garantie les dommages résultant de la disparition ou de la détérioration du véhicule assurée à la suite d'un vol ou d'une tentative de vol ;
- *assurance bris glaces* : elle garantit exclusivement les dommages consécutifs ou non à un accident causé au pare brise, aux glaces latérales et arrières des véhicules ;
- *assurance sécurité routière (personnes transportées)* : elle garantie aux personnes transportées dans le véhicule assurée, le remboursement des frais médicaux engagés et le remboursement d'un capital en cas de décès ou d'invalidité permanente par suite d'un accident et dans la limite des montants assurés prévus au contrat ;
- *assurance des dommages éprouvés par votre véhicule* : elle garantit la prise en charge par l'assureur des frais de réparation des dommages subis par le véhicule assurée par la suite d'un accident avec un autre véhicule, de choc contre un corps fixe ou mobile de renversement sans collision préalables, de chute dans les ravins ou cours d'eau.

- Service Maladie- Assistance

Le principal produit offert par ce service est l'Assurance- Maladie qui est régie par le code CIMA. A côté on peut noter l'Assistance- Voyage sollicité par les ambassades et les consulats du fait des situations des détresses que connaissent les immigrants et les hommes d'affaire ces dernières années.

- *Assurance- Maladie* est le principal produit destiné uniquement aux entreprises dont le nombre des familles doit être supérieur ou égale à dix (10). Elle garantit le remboursement des frais réels que les personnes assurées ont engagé à la suite d'une maladie, d'accident ou de maternité. Certains produits font l'objet de l'exclusion à titre d'exemple les produits alimentaires, les traitements à but préventif, les traitements à but esthétique ;

- *Assistance- Voyage*, il est sollicité par les ambassades et les consulats. L'objectif était de sécuriser les personnes en voyage. Ce produit garantit les assurés en cas de maladie mais uniquement lors du voyage d'une durée inférieure ou égale à trois (3) mois. Ce produit comme mentionné en haut est un produit de l'AXA, l'UGAN bénéficie d'une prime sur chaque vente dont nous n'avons pas eu accès au pourcentage de ladite prime.

1.2.2.2. Les opérations de décaissements

Les opérations des décaissements qui sont détaillées dans cette section sont de deux (2) sortes qui comprennent le règlement des sinistres et ceux relatif au règlement des factures fournisseurs pour les besoins du fonctionnement de la société.

- Le service des contentieux et des sinistres

Toutes les déclarations des sinistres Auto- corporel et Auto- matériel sont traitées à ce niveau. Ces demandes de remboursement se font par l'ouverture d'un dossier et est systématique au guichet⁴.

Le dossier contient les indications suivantes :

- Le nom de l'assuré et des autres parties en cause ;

⁴ Un bureau qui se charge de collecte et de classement des sinistres par catégorie

- Le numéro de police ou de note de couverture ;
- Le numéro de sinistré ;
- La franchise et les coassurances si elles existent ;
- Le numéro d'immatriculation de véhicule.

A la fin de la journée, le RRD transmet les dossiers au CSAM, CSAC ou au CSRD & GAS en fonction de leur nature.

Pour tout sinistré atteignant la moitié de la propriété qui est de deux millions (2 000 000) F FCA un avis de sinistre important est immédiatement établi et adressé au service de la Réassurance.

Il peut y avoir des cas de recours lorsque l'UGAN est apériteur (principale assureur), elle règle l'intégralité du préjudice et le CSAM remet le dossier au CSRD & GAS pour réclamation des quotes-parts des coassurances. Il peut y arriver dans des rares cas et dans la mesure où il n'y a pas de solidarité entre coassureurs, que le règlement se fasse par quittances séparées, chaque coassureur paye sa part.

Le chèque remis dans le cadre d'un règlement de sinistre et libellés au nom de l'UGAN est remis à l'encaissement auprès de la caissière avant toute opération de remboursement de l'assuré.

- Les règlements des factures fournisseurs

Pour tous les achats effectués dans le cadre des biens qui entrent dans les besoins de fonctionnement de l'UGAN-IARD, les fournisseurs sont sélectionnés selon les critères suivants :

- le prix ;
- la santé financière du fournisseur ;
- qualité technique des produits ;
- climat social.

Ces critères sont généralement appliqués pour les grandes commandes mais pour des petites commandes le critère de bon prix est retenu.

Les commandes sont rédigées au niveau de la direction de l'informatique, des nouvelles technologies, de l'information et de l'administration générale selon les besoins du moment émis

par les différents services. Un service sous cette direction nommé service des moyens généraux s'occupe des commandes et de la gestion des matériels.

Les règlements se font par espèces ou par chèques selon le montant, le règlement par virement bancaire est très rare selon le responsable du fait de caractère de l'économie⁵ du Niger.

- Le service Maladie- Assistance

Les décaissements se font uniquement en monnaie locale c'est-à-dire en FCFA. Ils sont effectués par espèces, chèques et virement bancaire. Les paiements qui sont effectués au niveau de la caisse sont d'un montant inférieur ou égal à cinquante mille (50 000) F CFA.

Pour toute demande de remboursement des contrôles sont effectués par un médecin spécialiste, qui donne son avis avant de les soumettre aux techniciens pour traitement.

Ces demandes sont traitées par les techniciens de ce service sortant des factures sous deux (2) formes selon la nature et le montant de remboursement. Les demandes de remboursement sont classées dans un parapheur pour signature.

Elles sont signées par cinq (5) responsables il s'agit du Chef de Service, du Chef de Département, du Secrétaire Générale, Directeur Général Adjoint et du Vice-président.

Certaines demandes de remboursements sont signées uniquement par trois (3) responsables ou même dans le cas extrême selon le chef de Service par deux (2) responsables dans le cas où les autres responsables sont absents. Cette situation s'explique par le souci de satisfaire les clients mais aussi de ne pas les bloquer, annonce la responsable du service.

Nous avons constaté aussi au niveau de ce service des dossiers qui ont été rejetés. Les motivations de rejet peuvent être expliquées par les médicaments n'ont pas été pris en charge par l'assureur mais aussi de la mauvaise foi des assurés.

Les opérations étant décrites, pour les mettre en œuvre il est nécessaire de dégager des dispositifs du contrôle de gestion de la trésorerie.

⁵ Economie très traditionnelle dont la population ignore les risques de circuler avec de la liquidité

1.3. Les dispositifs du contrôle de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD

Cette section est consacrée uniquement à la présentation du dispositif de contrôle interne mis en place par l'UGAN-IARD pour la sécurisation des opérations de la trésorerie.

1.3.1. Les objectifs du contrôle interne de gestion de la trésorerie

Les opérations de trésorerie de l'UGAN-IARD sont axées essentiellement sur les encaissements et les décaissements par espèces, chèques et virements bancaires. Les principaux objectifs du contrôle interne de gestion de la trésorerie sont :

- l'amélioration des encaissements ;
- la disponibilité de liquidités pour faire face aux demandes de remboursement des sinistres ;
- la sécurité et la rapidité des encaissements et des décaissements pour améliorer la qualité de nos services ;
- la constitution d'informations fiables sur les encaissements et décaissements afin d'éviter des impasses de trésorerie ;
- l'exhaustivité et la réalité des encaissements et des décaissements.

On peut noter que l'objectif général de l'UGAN pour la gestion de la trésorerie est de sécuriser les encaissements et les décaissements mais aussi de rentabiliser les placements et les recours aux facilités de la caisse. En vue d'atteindre ces objectifs, des moyens doivent être engagés pour un contrôle efficace de la trésorerie.

1.3.2. Les moyens du contrôle de la trésorerie

Pour la sécurisation de la trésorerie plusieurs moyens sont mis en œuvre par l'UGAN il s'agit entre autres des moyens humains, des moyens matériels et des moyens financiers.

1.3.2.1. Les moyens humains

En guise de sécurisation de son patrimoine financier, l'entreprise compte à son sein un département comptabilité et finance et un département réassurance, contrôle de gestion et contrôle interne.

Le Département Comptabilité et Finance est subdivisé en trois Services, celui de la Comptabilité Client et Recouvrement, celui de Comptabilité Générale et Finances et enfin celui de Comptabilité Agences et Bureau Direct. Ces différents services sont à leur tour subdivisés en section pour renforcer l'efficacité de l'équipe.

Le Département Réassurance, Contrôle de Gestion et Contrôle Interne est composé du Service de Réassurance, du Service Contrôle de Gestion et du Service Contrôle Interne. Les deux (2) derniers services ont un regard sur la protection de la trésorerie.

1.3.2.2. Les moyens matériels

L'entreprise dispose deux logiciels de gestion le *COBYS* pour la comptabilité et *ASSURIARD* qui est utilisé pour la production. Ces logiciels sont conçus avec certaines sécurités ce qui explique l'empêchement de saisir certaines erreurs mais tout de même certaines fausses opérations sont passées comme par exemple l'erreur du montant de la facture et bien d'autres. Cette affirmation n'est pas gratuite elle découle de l'utilisation de l'utilisation faite de ces logiciels lors de notre passage à l'UGAN.

Du chef de service jusqu'à chef de section tout le monde possède un ordinateur qui lui facilite l'accès à la base de données. Cela explique combien l'optimisation de temps est prise en compte dans la gestion de l'UGAN.

1.3.2.3. Les moyens financiers

Les moyens financiers suffisants sont mis à la disposition de l'entreprise, elle est détentrice des comptes bancaires dans presque toutes les banques du Niger. Selon le cas de figure l'entreprise règle les sinistres et les factures fournisseurs par espèce, par chèque ou par virement bancaire. Les règlements par chèque ou virement bancaire se font suivant les disponibilités de liquidités dans les différents comptes bancaires.

1.3.3. Description du système d'information

Au cours de notre passage, nous avons pu constater que les clients sont traités avec beaucoup d'attention. Au niveau du service production deux agents s'occupent des clients lors de la souscription des assurances pour automobile et sont assistés d'un service clientèle et renseignements divers. . Le service santé dispose quant- lui au guichet de deux agents pour la

réception des demandes de remboursement et la vente uniquement de l'assurance voyage. Pour la souscription d'assurance maladie, elle se fait au niveau du chef de service.

Pour les règlements des sinistres une forte équipe composée de trois services techniques intervient dans le traitement des déclarations des sinistrés. Les remboursements des malades se fait par une équipe composée d'un médecin qui traite les demandes de remboursement en tenant compte des exclusions, il soumet ses appréciations au techniciens qui dégagent une facture pour chaque cas réceptionné.

En ce qui concerne les fournisseurs, un département des services généraux s'occupe de la commande des biens de fonctionnement de la société. Il effectue les traitements à son niveau et transmet les factures à la comptabilité pour règlement.

Bien que le système est suffisamment disponible pour satisfaire les clients et les fournisseurs, il est à noter que notre passage nous à révéler beaucoup des mécontentements manifester par les clients du fait de montant de règlement jugé insuffisant, par le retard de traitement des demandes de remboursement, par des incompréhensions et autres.

1.3.4. Les procédures de gestion de la trésorerie

Nous avons décrit dans cette section les procédures mis en place par l'UGAN-IARD pour la gestion de la trésorerie. L'objectif de la prise de connaissance des procédures dans le cadre de cette étude est de les analyser plus tard pour identifier les risques attachés à chaque opération ou tâche.

Il convient de procéder à une évaluation du manuel des procédures afin de s'assurer de la conformité et de la permanence des procédures. Suivant le manuel des procédures, les opérations de trésorerie de l'UGAN-IARD sont régies par des procédures opérationnelles d'encaissement et de décaissement qui concernent :

- pour les décaissements, les procédures de règlement des factures fournisseurs et des paiements des sinistres (il s'agit du sinistre Auto-Corporels, Auto-Matériel et Risques Divers, Santé, Transport et de la Réassurance) ;

- pour les encaissements, les procédures de recouvrement des primes découlant de la production des agences et ceux du siège ;
- pour la budgétisation, les procédures sont également détaillées dans un manuel.

Nous avons eu toutes ces procédures au niveau du département de Réassurance, du contrôle de gestion et du contrôle interne. Nous avons aussi fait des entretiens avec ce responsable pour des points qui nous semble flous.

1.3.4.1. Les procédures d'encaissement

Les encaissements se font principalement au niveau de la caisse centrale pour les chèques et les espèces découlant de tous les services. Le responsable caisse principale (RCP) établit une *pièce de caisse* en trois(3) exemplaires dûment régularisés par ses soins et adressés respectivement au client, à la comptabilité et pour son archivage propre.

Le RCP détient deux brouillards de caisse intitulés « *brouillard espèce et brouillard chèques* ». Il inscrit l'opération sur un de brouillard selon le cas.

Le RCP saisit les encaissements au fur et à mesure et édite à la fin de la journée un document intitulé « *contrôle de caisse* » qui est transmis à la comptabilité le lendemain pour rapprochement.

Pour les chèques reçus, le RCP remplit un bordereau quotidien de « *remise en banque* » qu'il transmet à la Direction Général pour signature, via le CC (Chef Comptable).

Après réception du bordereau régularisé, le RCP l'envoie à la banque ; qui à son tour renvoie une copie comme accusé de réception dans la même journée.

A la réception du document revenu de la banque, le RCP renvoie au responsable financier (RFin). Ce dernier passe le détail du bordereau au crédit d'un compte d'attente.

Chaque jour, une situation de la caisse est faite pour le compte de la Direction Générale.

A la fin de la journée, le responsable de la caisse récupère :

- toutes les pièces manuelles qui ne peuvent pas être passées par la caissière ;

- les pièces de caisse des opérations automatiques qui n'ont pas pu être passées par insuffisance de renseignements ou autres.

Les pièces manuelles sont ensuite saisies par le responsable caisse et pour celles automatiques n'ayant pas pu être saisies, le responsable caisse retourne vers le service émetteur pour complément d'informations.

1.3.4.2. Les procédures de décaissement

Les procédures de décaissements qui ont été détaillées font l'objet du règlement des sinistres Auto-Corporels, Auto-Matériel et risques divers, santé, transport, de la réassurance et des factures fournisseurs. Toutes ces procédures se trouvent dans un manuel de procédure en vigueur.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de faire d'abord, une présentation historique de l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN) et de l'organisation de ses procédures relatives aux processus de gestion de sa trésorerie notamment les procédures de décaissement et d'encaissement. Cette présentation a été suivie par celle des principaux acteurs intervenant dans les processus, qui feront l'objet d'une analyse critiques dans le prochain chapitre.

Cette analyse nous conduira à dégager les différents risques à chaque étape du processus de décaissement et d'encaissement de l'UGAN à travers des outils que nous avons développé à la partie théorique de ce travail.

CHAPITRE 2 : cartographie des risques opérationnels des cycles encaissements et décaissements de l'UGAN-IARD

Il est d'une grande importance pour l'élaboration de la cartographie des risques de comprendre le concept de « Risk management » qui peut être défini comme le management des risques. C'est une discipline qui permet aux individus et aux organisations de conjuguer avec l'incertitude en prenant des mesures appropriées pour la sauvegarde de leurs richesses. De nos jours, le concept de management des risques s'avère nécessaire dans la gestion puisse qu'il donne une vue globale des risques qui peuvent entraver l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les opérations de trésorerie sont d'une manière générale les plus risquées dans une entreprise. Ces risques sont énormes et se présentent sous diverses formes, les fraudes ou les malversations financières, les gaspillages, les erreurs de comptabilisation, les omissions et bien d'autres. La fonction trésorerie se présente plus ou moins de la même manière dans presque toutes les entreprises même si par ailleurs elle est perçue différemment selon la nature des activités de l'entreprise. Une cartographie des risques est dans ce sens important pour aider les dirigeants à réduire l'apparition des risques dans leurs sociétés et en particulier à l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN-IARD).

Dans ce chapitre nous appliquerons les démarches présentées dans la partie théorique, en nous appuyant sur le référentiel que nous avons eu à dresser pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques afin d'en produire une matrice. Cette matrice, véritable photographie des risques opérationnels liés au processus mis en étude fera l'objet d'une analyse, qui permettra de distinguer d'une part, les risques qui ont un impact important sur les activités du processus et d'autre part, ceux dont l'impact n'influe pas de manière significative sur l'atteinte des objectifs assignés au processus.

En se basant sur ces théories, nous élaborons une cartographie des risques opérationnels liés aux processus de gestion de la trésorerie à l'UGAN.

2.1. L'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 :

- à des réunions de groupe entre responsables (à l'interne) pour discuter sur les risques potentiels qui menacent les activités (brainstorming) ;
- à l'utilisation de « Tableau de risques » ou « Tableau d'identification des zones à risques » ou encore de « Tableau des forces et faiblesses apparentes » ;
- à un recensement des risques ayant affecté l'organisation dans le passé ;
- 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 liés aux processus de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD, la démarche basée sur l'analyse des processus nous paraît appropriée pour un débutant et parce qu'elle est plus technique.

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.

L'identification des risques se fera à travers un tableau inspiré de celui de RENARD comportant neuf (9) colonnes avec les rubriques suivantes : tâches, objectifs de contrôle, risques opérationnels, sources de risque, impact opérationnel, impact sur les affaires, évaluation, dispositif de contrôle interne et constat.

Notre modèle d'analyse théorique nous aidera de dégager d'une manière aisée l'ensemble des risques qu'encourt la trésorerie de l'UGAN-IARD. Ces risques seront classés en fonction des processus d'encaissement et de décaissement.

2.1.1. Les risques liés aux processus d'encaissement

Lors de notre passage au service comptabilité, nous faisons chaque jour de bonne heure la saisie des pièces comptable de la journée d'hier, nous avons relevés sur ces factures des omissions⁶.

Comme les factures émises par l'UGAN sont réglées uniquement en monnaie locale, le risque de manque d'information sur le cours des devises n'est pas à noter dans cette partie.

Il sera important dans cette partie de signaler les objectifs de contrôle des encaissements qui ont été effectués au niveau de la caisse, il s'agit de :

- sécuriser les valeurs en caisses ;
- prévenir les malversations et les détournements éventuels.

Les risques que nous avons identifiés au niveau du processus d'encaissements sont d'ordre d'encaissement en espèce, en chèque et par virement bancaire.

2.1.1.1. Les risques liés aux encaissements en espèce

Toutes les opérations qui génèrent de revenu à l'UGAN peuvent être encaissées en espèce au niveau d'une caisse centrale. A chaque encaissement, le RCP établit une pièce de caisse en trois(3) exemplaires dûment régularisées par ses soins et adressées respectivement au client, à la comptabilité et pour son archivage propre.

Les risques identifiés dans ce processus d'encaissement par espèce sont déterminés en fonction des tâches et des objectifs de contrôle de l'UGAN-IARD comme indique le tableau suivant :

⁶ Il s'agit de l'identité de l'utilisateur, les références comptables, le mode de facturation et l'échéance du paiement

Tableau 4: risques identifiés du processus d'encaissement en espèce

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnels	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	constat
Emission et vérification de la facture par le service traiteur	S'assurer que toutes les demandes font l'objet d'une facturation objective	- demandes non facturées - erreur de saisie	Personnes Procédures Système	- non fiabilité de l'information - information non fiable	Pertes de ressources Litiges avec les clients	F M	Visa du chef de service	Oui
Transmission et contrôle de la facture par la caisse centrale	S'assurer que toutes les factures correspondent aux pièces justificatives	- factures non conformes aux pièces	Personnes Procédures	- information non fiable - non fiabilité des informations financières	Litiges avec les clients Non fiabilité de l'information	M	Rapprochement pièces et factures par la caissière	Oui
Règlement des factures par les clients	S'assurer que le montant encaissé correspond à celui de la facture	- encaissement des faux billets - erreur de saisie - fraudes sur les encaissements	Personnes système procédures	- informations non fiables	Pertes de ressources Non fiabilité de l'information	F M I	Rapprochement pièces et factures par la caissière	Oui
Enregistrement des montants sur le Brouillard Espèce	S'assurer du parfait enregistrement des indications et des montants	- erreur de saisie - fraudes ou malversations	Personnes système	- informations non fiables - perte d'information	Pertes de ressources	F I	Brouillard de caisse Livre de caisse Caisse physique	Oui Oui Oui
Transmission de Brouillard et des pièces à la comptabilité	S'assurer que toutes les pièces sur les Brouillard ont été transmises à la comptabilité	- pièces non transmises - manque de renseignement sur les pièces	Personnes Procédures	- informations non fiables	Non fiabilité de l'information	I F	Documents justificatifs des écritures de caisse Pièces comptables	Oui Oui
Enregistrement des pièces par la comptabilité	S'assurer que toutes les pièces ont été comptabilisées aux journaux respectifs	- erreur de saisie - erreur de comptabilisation - fraudes sur comptabilisation	Personnes Système Procédures	- informations non fiables	Pertes des ressources Non fiabilité de l'information	F F M	Grand livre de caisse	Oui

(F) : faible, (M) : moyen, (I) : important

Source : nous même, inspiré du tableau de RENARD

2.1.1.2. Les risques liés aux encaissements par chèque bancaire

Les relations d'affaires avec d'autres structures rendent certaines opérations d'encaissement au niveau de notre structure d'étude obligatoire par chèque bancaire. Ces chèques sont réceptionnés au niveau de la caisse centrale et ensuite émis au niveau du service traiteur pour comptabilisation avant d'être remis à la banque pour encaissement. Les risques identifiés sont répertoriés dans le suivant :

Tableau 5: risques identifiés du processus d'encaissement par chèque bancaire

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnels	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	constat
Conformité du montant de la facture et celui inscrit sur le chèque	S'assurer de la conformité des montants entre les deux pièces	- erreur sur le montant - chèque sans provision	Personnes Procédures	-Pertes des ressources -Information non fiable	- non fiabilité des informations - litiges avec les clients	F I	Visa par le service traiteur	Non
Enregistrement des chèques dans un bordereau quotidien de « remise en banque »	S'assurer que tous les chèques ont été répertoriés dans le bordereau	- fraudes et détournements - omission au moment de l'enregistrement	Personnes Système	-Pertes des ressources -Information non fiable	- non fiabilité des informations - pertes des recettes	I M	Cahier d'enregistrement des chèques	Oui
Transmission du bordereau des chèques à la comptabilité	S'assurer que tous les chèques ont été comptabilisés	- fraudes et détournements - erreur de comptabilisation	Personnes Procédures Système	-Pertes des ressources -Information non fiable	- non fiabilité des informations - pertes des recettes	I M	Cahier d'enregistrement des chèques	Oui
Transmission du bordereau à la Direction Générale pour signature	S'assurer que tous les chèques ont été signés	- omission de signer certains chèques - retard de signatures	Personnes Système	Pertes de ressources	- non fiabilité des informations - perte de revenu	F F	Cahier d'enregistrement des chèques	Oui
Envoie du bordereau à la banque pour encaissement avec accusé de réception	S'assurer que tous les chèques ont été encaissés	- fraudes et détournements - omission d'encaissement des chèques	Personnes Procédures	-Pertes des ressources -Information non fiable	- non fiabilité des informations - perte de revenu	I I	Double de bordereau de remise en chèque	Oui
Envoie de l'accusé de réception au responsable financier pour comptabilisation	S'assurer de la correcte comptabilisation	- erreur de saisie - erreur de comptabilisation	Personnes Système	- Information non fiable	- non fiabilité des informations	F M	Double de bordereau de remise en chèque	Oui

Source : nous même, inspiré du tableau de RENARD

Comme nous l'avons signalé ci-dessus les opérations l'encaissement par virement bancaire sont très rares. Il est important de préciser que le fonctionnement des certaines sociétés pour les transactions financières se fait par virement bancaire, ce qui explique des encaissements par virement bancaire. L'utilisation des virements bancaires est une exigence actuelle de la gestion dont le souci est de réduire les risques liés aux encaissements et aux décaissements bien que cette méthode n'est pas la panacée aux problèmes des fraudes et des détournements dans les sociétés. Vue la quantité moins importante de ces transactions nous ne sommes pas intéressés à identifier les risque liés aux encaissements par virement bancaire.

Les risques de décaissement étant dégagés, nous avons à présent nous orienté à identifier les risques liés aux processus de décaissement de l'UGAN.

2.1.2. Les risques liés au processus de décaissement

Les risques liés aux processus de décaissement sont nombreux, nous étudions les risques de demande de remboursement des sinistres, les risques liés à la paie et les risques liés au règlement des factures.

2.1.2.1. Les risques liés au processus de remboursement des sinistres

Pour chaque sinistre, une demande de paiement visée par le chef de service concerné et la DG est envoyée au service de la comptabilité par le service demandeur. S'il ya plusieurs sinistres pour un seul bénéficiaire, une demande unique peut être fait pour tous les sinistres.

Les objectifs relatifs au paiement des sinistres sont de :

- s'assurer que le paiement des sinistres affecte pas la trésorerie de la compagnie ;
- s'assurer que le paiement des sinistres s'effectue conformément aux procédures en vigueur ;
- s'assurer que les écritures relatives au paiement des sinistres sont correctement enregistrées en comptabilité.

Tableau 6: les risques identifiés du processus de remboursement des sinistres

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnels	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	constat
Enregistrement des demandes de remboursement à la réception	S'assurer de la conformité des informations	- erreur de saisie - connivence avec l'agent - omission d'enregistrement des factures	Personne Système Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement	Litiges avec les clients Pertes de la part du marché	M I M	Fiche de demande de règlement	Oui
Traitement de la demande de remboursement par les techniciens	S'assurer que les demandes ont été minutieusement étudiées	- erreur dans le traitement - omission des factures	Personne Système	Information non fiable Retard dans le traitement	Litiges avec les clients Pertes de la part du marché	I F	Cahier d'enregistrement des demandes de remboursement	Non
Bordereau de remise à la signature des factures par le chef de service	S'assurer que les factures correspondent aux pièces justificatives	- retard de transmission - factures non signées - signature non autorisée	Personne Procédures	Retard dans les opérations	Faux rendez-vous Litiges avec les clients	F M I	Cahier d'enregistrement des demandes de remboursement	Non
Bordereau de remise des factures à la comptabilité pour signature et établissement des chèques	S'assurer que toutes les factures ont été visées et de la conformité des chèques	- retard de transmission - factures n'ont signées - erreur sur le montant - retard d'établissement des chèques - fraudes	Personne Système Procédures	Retard dans les opérations Information non fiable Pertes de ressources	Litiges avec les clients Non-conformité de l'information	F M I M I	Cahier de référence des chèques et sinistres	Oui
Bordereau de remise à la signature de la Direction Générale	S'assurer que toutes les factures ont été signées	- retard de transmission - factures non signées - retard de signature	Personne Procédures	Retard dans les opérations	Litiges avec les clients Faux rendez-vous	F M F	Cahier de référence des chèques et sinistres	Oui
Enregistrement de la date de règlement et du numéro de chèque sur les pièces justificatives	S'assurer que les références ont été bien notées	- erreur sur les références	Personne Procédures	Pertes de ressources Information non fiable	Non-conformité de l'information	I	Cahier de référence des chèques et sinistres	Oui
Remise des chèques aux bénéficiaires ou factures atteignant pas 50 000 FCFA pour règlement à la caisse	S'assurer que toutes les factures ont été remises aux bénéficiaires	- fraudes ou malversations - erreur sur la personne - factures égarées	Personne Système Procédures	Pertes de ressources Information non fiable	Non-conformité de l'information Litiges avec les clients	I I M	Quittance de règlement Situation journalière de trésorerie	Oui Oui

Règlement à la caisse	S'assurer que le montant décaissé correspond à celui de la facture	- erreur sur le montant - erreur sur la personne	Personne Procédures	Pertes de ressources Information non fiable	Non-conformité de l'information Litiges avec les clients	I I	Brouillard de caisse	Oui
-----------------------	--	---	------------------------	--	---	--------	----------------------	-----

Source : nous même, inspiré du tableau de RENARD

Les risques liés aux processus de remboursements des sinistres étant répertoriés dans le tableau ci-dessus voyons maintenant les risques liés aux règlements des factures fournisseurs.

2.1.2.2. Les risques liés au processus de règlement des factures

Le service des moyens généraux enregistre toutes les factures et les transmet au service trésorerie. Les factures dont le montant est inférieur à 100 000 FCFA sont payées en espèce, l'exception ne peut être autorisée que par la direction générale. Les factures à régler doivent être validées sur la base de l'originale accompagnée des bons de commande, de livraison ou d'exécution des travaux et porter le cachet « *Bon à payer* » du service moyens généraux.

Les objectifs fondamentaux de la compagnie pour le paiement des factures fournisseurs sont de :

- s'assurer que les factures payées correspondent à des biens et services fournis à la compagnie ;
- s'assurer que les procédures relatives à la commande des biens et services sont respectées.

Les risques que nous avons identifiés au niveau des procédures des factures fournisseurs sont contenus dans le tableau suivant :

Tableau 7: les risques liés aux processus de règlement des factures fournisseurs

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnels	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	constat
Enregistrement des factures par les services moyens généraux	S'assurer que toutes les factures ont été enregistrées	- erreur de saisie - connivence avec l'agent - omission d'enregistrement	Personnel Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement Perte de ressources	Non conformité des informations	M I I	- Imprimés de commandes de biens et services	Oui
Transmission des factures au service trésorerie	S'assurer que toutes les factures ont été transmises	- retard de transmission - omission de certaines factures	Personnel Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement	Non conformité des informations	F I	- Registre des factures	Non
Contrôles des factures transmises par le service trésorerie	S'assurer de la conformité de la facture et du bon de livraison	- négligence - retard dans le contrôle	Personnel Système Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement	Non conformité de l'information	I F	- Bon de commande - Bon de livraison ou procès verbal de travaux	Oui Oui
Décharge dans un registre mentionnant la date de la réception par le service trésorerie	S'assurer que toutes les factures ont été déchargées	- omission des factures - erreur de décharge - retard de décharge	Personnel Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement	Non conformité de l'information	I M F	- Registre des factures	Non
Bordereau de transmission des factures à la direction générale pour signature	S'assurer que toutes les factures ont été signées	- retard de transmission - factures non signées - retard de signature	Personnel Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement	Non conformité de l'information	F I M	- Registre des factures	Non
Bordereau de remise à la comptabilité pour l'imputation comptable	S'assurer de la correcte comptabilisation des factures	- retard de transmission - erreur de comptabilisation - fraudes	Personnel Système Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement Perte de ressources	Non conformité de l'information	F I I	- Registre des factures	Non
Paiement de la facture par chèque bancaire	S'assurer de la conformité des montant chèques et factures	- fraudes - erreur sur le montant - erreur sur le fournisseur	Personnel système Procédures	Perte de ressources Information non fiable Litiges clients	Non conformité de l'information Litiges avec les fournisseurs	M I M	- cahier de registre des chèques	Oui

Paiement des factures en espèces	S'assurer que le montant décaissé correspond à celui de la facture	- fraudes - erreur sur le montant	Personne système Procédures	Information non fiable Pertes des ressources	Non conformité de l'information Litiges avec les fournisseurs	M I	- brouillard de caisse	Oui
Traduction comptable des paiements	S'assurer de l'exhaustivité des informations	- erreur de comptabilisation - erreur sur les pièces - fraudes et malversations	Personne système Procédures	Information non fiable Pertes des ressources	Non conformité de l'information	I M F	- factures normalisées	Oui

Source : nous même, inspiré du tableau de RENARD

Les risques de paiement des factures fournisseurs viennent d'être identifiés, toujours dans les risques liés aux processus de décaissement nous présentons ceux qui sont liés au processus de paiement des salaires du personnel.

2.1.2.3. Les risques liés au processus de paiement des salaires

Les salaires comme dans presque toutes les sociétés nigériennes sont payés à la fin de chaque mois. Tous les employés de la compagnie possèdent un compte qui le permet de recevoir son salaire par virement bancaire. Les objectifs de sécurisation de paiement des salaires par virement bancaire sont :

- de s'assurer que les bénéficiaires sont ceux indiqués sur les avis de virement, les bons de caisse et le bordereau des chèques ;
- de s'assurer que les titres de paiement émis correspondent bien aux montants indiqués sur les ordres de paiements.

Tableau 8: identification des risques liés au paiement des salaires

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Sources	Impact opérationnels	Impact sur les affaires	Evaluation	Dispositifs de maîtrise	constat
Etablissement des bordereaux de virement bancaire	S'assurer que tout le personnel a été répertorié	- erreur de saisie - omission d'un agent - fraudes	Personne système Procédures	Information non fiable Perte de ressources Double paiement	Information non fiable Litiges avec le personnel	M I M	Registre du personnel permanent	Oui
Vérification des déductions des prêts et avances sur salaire	S'assurer de la correcte déduction	- fraudes - omission de déduction	Personne système Procédures	Pertes de ressources Information non fiable	Information non fiable	I I	Bons de caisse Bordereau de chèques	Oui Oui
Classement dans un parapheur pour signature à la Direction Général	S'assurer que tous les bordereaux ont été signés	- retard de signature - omission de signature - signature non autorisée	Personne système Procédures	Retard de traitement	Mécontentement du personnel	F I I	Registre du personnel permanent	Oui
Ordre de virement bancaire	S'assurer que tous les ordres ont été donnés	- omission de certains ordres - fraudes et malversations - retard	Personne système Procédures	Retard de traitement Perte de ressources Double ordre de paiement	Information non fiable Litiges avec le personnel	I M F	Cahier de registre des bordereaux	Non
Enregistrement comptable des ordres de virement bancaire	S'assurer de la correcte comptabilisation	- erreur de comptabilisation - erreur sur les ordres de virement - fraudes et malversations	Personne système Procédures	Information non fiable Retard dans le traitement Perte de ressources	Information non fiable Mécontentement du personnel	I F M	Ordre de virement bancaire	Oui
Bordereau de l'accusé de réception de la banque	S'assurer que tous les ordres ont reçus l'accusé de réception	- omission des ordres de virement - retard de l'accusé	Personne système Procédures	Retard dans le traitement Perte de ressources	Litiges avec la banque Mécontentement du personnel	I F	Ordre de virement bancaire	Oui
Régularisation comptable de l'accusé de réception	S'assurer de la correcte régularisation comptable	- erreur de comptabilisation - erreur sur les ordres - fraudes et malversations	Personne système Procédures	Information non fiable Perte de ressources	Information non fiable	I M M	Accusé de réception de la banque	Oui

Source : nous même, inspiré du tableau de RENARD

Cette étape d'identification des risques est la deuxième après celle de la prise de connaissance générale dans le processus d'élaboration de la cartographie des risques liés aux cycles encaissement et décaissement à travers notre modèle d'analyse. Elle nous permis d'identifier un grand nombre des risques qui sont dus en général par la défaillance du système, des procédures et du personnel. La suite de ce travail nous conduit à l'évaluation de ces risques en vue de dégager ceux qui bloquent l'aboutissement des objectifs de l'entreprise.

2.2. L'Évaluation des risques des cycles encaissement et décaissement

L'évaluation des risques est une méthode très efficace qui nous permet de faire des rapprochements entre le risque constaté et le dispositif de contrôle interne mis en place par la structure (UGAN-IARD).

Deux méthodes sont utilisées pour l'évaluation des risques. Il s'agit de la méthode quantitative ou la méthode qualitative. Pour ce travail de recherche, nous utiliserons la méthode qualitative qui nous permet d'apprécier le niveau des risques identifiés dans les processus de gestion de la trésorerie. Ce choix s'explique par le fait que tous les risques identifiés ne sont pas quantifiables mais aussi par le fait que la quantification des risques nécessite la connaissance des données auxquelles nous n'avons pas eu accès.

La probabilité d'occurrence des risques est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Elle a le désavantage d'être approximative, mais elle permet de procéder à une certaine hiérarchisation des risques.

La mesure des risques est obtenue par le produit de leur probabilité d'occurrence (fréquence) et de leur impact ou sa gravité. Cela nous amène à présenter l'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques ainsi que l'impact des risques identifiés.

2.2.1. L'évaluation de la probabilité d'occurrence et du contrôle interne

La probabilité d'occurrence du risque inhérent correspond à sa possibilité de survenance en absence de tout dispositif de contrôle interne. L'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de celle du contrôle interne sont réalisées sur la base d'une échelle allant de 1 à 5 telle que présentée ci-après.

Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et de celle du contrôle interne (CI)

Côte	Probabilité d'occurrence	Qualité du CI
5	Quasi certaine	Très élevée
4	Probable	Elevée
3	Possible	Modérée
2	Peu possible	Faible
1	Rare	Très faible

Source : nous même

Cette échelle nous permet de classer la probabilité de survenance des risques opérationnels liés au processus de gestion de la trésorerie et d'évaluer le dispositif de contrôle interne de l'Union Générale des Assurances du Niger (UGAN). Les probabilités ainsi déterminées et l'appréciation du contrôle interne se présentent comme suit :

Tableau 10: évaluation de la probabilité d'occurrence des risques et du Contrôle Interne

Risques	Probabilité		Contrôle Interne	
	Probabilité	Côte	Qualificatif	Côte
1. Demandes de remboursement non facturées	Quasi certain	5	Très faible	1
2. Erreur de saisie	Peu possible	2	Modérée	3
3. Factures non conformes aux pièces	Rare	1	Très élevée	5
4. Encaissement des faux billets	Rare	1	Très élevée	5
5. Fraudes sur les encaissements	Possible	3	Faible	2
6. Fraudes et malversations	Peu possible	3	Faible	2
7. Pièces non transmises	Rare	1	Très élevée	5
8. Manque de renseignement sur les pièces	Rare	1	Très élevée	5
9. Erreur de comptabilisation	Rare	1	Très élevée	5
10. Fraudes sur la comptabilisation	Possible	3	Faible	2
11. Erreur sur le montant	Peu possible	2	Elevée	4

12. Chèque sans provision	Quasi certain	5	Elevée	4
13. Omission au moment de l'enregistrement	Peu possible	2	Très faible	2
14. Omission de signer certains chèques	Rare	1	Très élevée	5
15. Retard de signatures	Peu possible	2	Elevée	4
16. Omission d'encaissement des chèques	Rare	1	Très élevée	5
17. Connivence avec l'agent	Possible	4	Modérée	3
18. Omission des factures lors d'enregistrement	Peu possible	2	Elevé	4
19. Erreur dans le traitement	Peu possible	2	Elevé	4
20. Omission des factures	Rare	1	Très élevée	5
21. Retard de transmission	Rare	1	Très élevée	5
22. Factures non signées	Rare	1	Très élevée	5
23. Retard d'établissement des chèques	Peu possible	2	Modérée	3
24. Erreur sur les références	Peu possible	2	Elevée	4
25. Erreur sur la personne	Rare	1	Très élevée	5
26. Factures égarées	Rare	1	Très élevée	5
27. Négligence	Rare	1	Très élevée	5
28. Retard dans le contrôle	Rare	1	Très élevée	5
29. Erreur de décharge	Possible	3	Elevée	4
30. Retard de décharge	Rare	1	Très élevée	5
31. Erreur sur le fournisseur	Rare	1	Très élevée	5
32. Erreur sur les pièces	Rare	1	Très élevée	5
33. Omission d'un agent	Rare	1	Très élevée	5
34. Omission de déduction	Peu possible	2	Elevée	4
35. Omission de certains ordres	Rare	1	Très élevée	5
36. Erreur sur les ordres de virement	Rare	1	Très élevée	5
37. retard de l'accusé de réception	Possible	4	Faible	2
38. Signature non autorisée	Rare	1	Très élevée	5

Source : nous-mêmes

Les risques étant identifiés, il s'agit pour nous maintenant de procéder à leur évaluation.

2.2.2. L'évaluation de l'impact des risques

Nous utilisons la méthode qualitative pour évaluer l'impact des risques identifiés sur la réalisation des objectifs de la compagnie d'assurance. Cet impact est évalué au regard des objectifs opérationnels assignés au processus de gestion de la trésorerie notamment les cycles encaissements et décaissements. L'échelle est donnée dans le tableau suivant :

Tableau 11: Echelle de mesure de l'impact ou gravité des risques

Niveau	Impact
5	Catastrophique
4	Majeur
3	Modéré
2	Mineur
1	Insignifiant

Source : nous même

Le tableau ci-après présente les résultats de cette évaluation. Le niveau de l'impact est obtenu en faisant la moyenne arithmétique des niveaux d'impact des différents objectifs opérationnels. Le résultat obtenu est arrondi par défaut à l'entier naturel qui suit lorsque le chiffre après la virgule est supérieur ou égal à cinq (5).

Tableau 12 : Tableau d'évaluation de l'impact des risques

Risques	Impact	Niveau	Objectifs opérationnels		
			Qualité de service et l'accroissement du portefeuille clients	Respect strict des différentes étapes du processus de gestion de la trésorerie	Sécurisation des valeurs encaissées
1. Demandes de remboursement non facturées	Catastrophique	5	5	4	5
2. Erreur de saisie	Modérée	3	4	2	3

3. Factures non conformes aux pièces	Mineur	2	4	1	1
4. Encaissement des faux billets	Insignifiant	1	1	1	2
5. Fraudes sur les encaissements	Mineur	2	1	1	5
6. Fraudes et malversations	Mineur	2	1	1	5
7. Pièces non transmises	Majeur	4	4	5	2
8. Manque de renseignement sur les pièces	Mineur	2	4	1	1
9. Erreur de comptabilisation	Majeur	4	1	5	5
10. Fraudes sur la comptabilisation	Modérée	3	2	3	5
11. Erreur sur le montant	Catastrophique	5	4	5	5
12. Chèque sans provision	Modérée	3	2	3	5
13. Omission au moment de l'enregistrement	Catastrophique	5	5	5	4
14. Omission de signer certains chèques	Modérée	3	1	4	4
15. Retard de signatures	Majeur	4	5	5	3
16. Omission d'encaissement des chèques	Catastrophique	5	5	4	5
17. Connivence avec l'agent	Mineur	2	2	1	4
18. Omission des factures lors d'enregistrement	Modérée	3	4	4	2
19. Erreur dans le traitement	Modérée	3	5	2	2
20. Omission des factures	Majeur	4	5	4	2
21. Retard de transmission	Mineur	2	4	1	1
22. Factures non signées	Insignifiant	1	1	1	2
23. Retard d'établissement des chèques	Insignifiant	1	1	1	1
24. Erreur sur les références	Insignifiant	1	1	1	1
25. Erreur sur la personne	Modérée	3	4	1	4
26. Factures égarées	Modérée	3	5	3	1
27. Négligence	Modérée	3	5	4	1
28. Retard dans le contrôle	Insignifiant	1	2	1	1
29. Erreur de décharge	Insignifiant	1	1	1	2

30. Retard de décharge	Insignifiant	1	1	1	1
31. Erreur sur le fournisseur	Mineur	2	1	3	3
32. Erreur sur les pièces	Insignifiant	1	1	1	1
33. Omission d'un agent	Mineur	2	1	3	1
34. Omission de déduction	Mineur	2	1	1	5
35. Omission de certains ordres	Insignifiant	1	1	1	1
36. Erreur sur les ordres de virement	mineur	2	1	1	5
37. Retard de l'accusé de réception	Insignifiant	1	1	1	1
38. Signature non autorisée	Moderée	3	1	4	5

Source : nous mêmes

La prochaine étape pour aboutir à la réalisation de la cartographie sera la hiérarchisation des risques.

2.2.3. Hiérarchisation des risques liés aux processus de gestion de la trésorerie

Les probabilités et les différents niveaux des risques ayant été déterminés, nous procédons à leur hiérarchisation en fonction de deux caractéristiques précitées. Cette hiérarchisation des risques sera présentée dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité

Risques	Probabilité	Côte
1. Demandes de remboursement non facturées	Quasi certain	5
12. Chèque sans provision	Quasi certain	5
37. Retard de l'accusé de réception	Probable	4
17. Connivence avec l'agent	Probable	4
5. Fraudes sur les encaissements	Possible	3
6. Fraudes et malversations	Possible	3
10. Fraudes sur la comptabilisation	Possible	3
29. Erreur de décharge	Possible	3
2. Erreur de saisie	Peu possible	2
11. Erreur sur le montant	Peu possible	2

13. Omission au moment de l'enregistrement	Peu possible	2
15. Retard de signatures	Peu possible	2
18. Omission des factures lors d'enregistrement	Peu possible	2
19. Erreur dans le traitement	Peu possible	2
23. Retard d'établissement des chèques	Peu possible	2
24. Erreur sur les références	Peu possible	2
34. Omission de déduction	Peu possible	2
3. Factures non conformes aux pièces	Rare	1
16. Omission d'encaissement des chèques	Rare	1
4. Encaissement des faux billets	Rare	1
7. Pièces non transmises	Rare	1
8. Manque de renseignement sur les pièces	Rare	1
9. Erreur de comptabilisation	Rare	1
14. Omission de signer certains chèques	Rare	1
20. Omission des factures	Rare	1
21. Retard de transmission	Rare	1
22. Factures non signées	Rare	1
25. Erreur sur la personne	Rare	1
26. Factures égarées	Rare	1
27. Négligence	Rare	1
28. Retard dans le contrôle	Rare	1
30. Retard de décharge	Rare	1
31. Erreur sur le fournisseur	Rare	1
32. Erreur sur les pièces	Rare	1
33. Omission d'un agent	Rare	1
35. Omission de certains ordres	Rare	1
36. Erreur sur les ordres de virement	Rare	1
38. Signature non autorisée	Rare	1

Source : nous mêmes

La hiérarchisation des risques en fonction de leur probabilité étant présentée nous effectuons celle relative à leur impact.

Tableau 14 : Hiérarchisation des risques en fonction de l'impact

Risques	Impact	Niveau
1. Demandes de remboursement non facturées	Catastrophique	5
11. Erreur sur le montant	Catastrophique	5
13. Omission au moment de l'enregistrement	Catastrophique	5
16. Omission d'encaissement des chèques	Catastrophique	5
7. Pièces non transmises	Majeur	4
9. Erreur de comptabilisation	Majeur	4
15. Retard de signatures	Majeur	4
20. Omission des factures	Majeur	4
2. Erreur de saisie	Modérée	3
10. Fraudes sur la comptabilisation	Modérée	3
12. Chèque sans provision	Modérée	3
14. Omission de signer certains chèques	Modérée	3
18. Omission des factures lors d'enregistrement	Modérée	3
19. Erreur dans le traitement	Modérée	3
25. Erreur sur la personne	Modérée	3
26. Factures égarées	Modérée	3
27. Négligence	Modérée	3
38. Signature non autorisée	Modérée	3
3. Factures non conformes aux pièces	Mineur	2
5. Fraudes sur les encaissements	Mineur	2
6. Fraudes et malversations	Mineur	2
8. Manque de renseignement sur les pièces	Mineur	2
17. Connivence avec l'agent	Mineur	2
21. Retard de transmission	Mineur	2
31. Erreur sur le fournisseur	Mineur	2
33. Omission d'un agent	Mineur	2

34. Omission de déduction	Mineur	2
36. Erreur sur les ordres de virement	mineur	2
4. Encaissement des faux billets	Insignifiant	1
22. Factures non signées	Insignifiant	1
23. Retard d'établissement des chèques	Insignifiant	1
24. Erreur sur les références	Insignifiant	1
28. Retard dans le contrôle	Insignifiant	1
29. Erreur de décharge	Insignifiant	1
30. Retard de décharge	Insignifiant	1
32. Erreur sur les pièces	Insignifiant	1
35. Omission de certains ordres	Insignifiant	1
37. Retard de l'accusé de réception	Insignifiant	1

Source : nous mêmes

L'hierarchisation des risques en fonction de la probabilité et de l'impact vient d'être faite, le travail qui nous reste maintenant dans le processus d'élaboration de la cartographie est de dégager la matrice des risques liés aux cycles de décaissement et d'encaissement.

2.3. Présentation et élaboration de la cartographie des risques

Après avoir évalués et hiérarchisés les risques, cette section sera consacré à la présentation de la matrice des risques. Cette dernière se fera à partir d'un tableau à deux axes dont l'axe des abscisses représente les probabilités d'occurrence des risques et l'axe des ordonnées représente le niveau de l'impact de ces derniers sur l'atteinte des objectifs.

La cartographie constitue non seulement un outil de mesure pour les dirigeants mais aussi un élément central de gestion du processus de management de l'entreprise. Elle nous permet d'avoir une image statique des risques opérationnels liés au processus de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD. Cette matrice se présente comme suit :

Figure 3 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD

Impact

Catastrophique	16. Omission d'encaissement des chèques	11. Erreur sur le montant 13. Omission au moment de l'enregistrement			1. Demandes de remboursement non facturées
Majeur	7. Pièces non transmises 9. Erreur de comptabilisation 20. Omission des factures	15. Retard de signatures			
Modéré	14. Omission de signer certains chèques 25. Erreur sur la personne 26. Factures égarées 27. Négligence 38. Signature non autorisée	2. Erreur de saisie 18. Omission des factures lors d'enregistrement 19. Erreur dans le traitement	10. Fraudes sur la comptabilisation		12. Chèque sans provision
Mineur	3. Factures non conformes aux pièces 8. Manque de renseignement sur les pièces 21. Retard de transmission 31. Erreur sur le fournisseur 33. Omission d'un agent 36. Erreur sur les ordres de virement	34. Omission de déduction	5. Fraudes sur les encaissements 6. Fraudes et malversations	17. Connivence avec l'agent	
Insignifiant	4. Encaissement des faux billets 22. Factures non signées 28. Retard dans le contrôle 30. Retard de décharge 32. Erreur sur les pièces 35. Omission de certains ordres	23. Retard d'établissement des chèques 24. Erreur sur les références	29. Erreur de décharge	37. Retard de l'accusé de réception	
	Rare	Peu possible	Possible	Probable	Quasi certain

Source : nous-mêmes

Probabilité

La cartographie des risques du processus de gestion de la trésorerie de gestion de la trésorerie de l'UGAN-IARD vient d'être élaborée, son analyse fera l'objet du prochain chapitre et notre plan d'action ainsi que nos recommandations.

Conclusion :

La cartographie des risques se présente comme un véritable outil de gestion puisqu'elle permet une bonne communication sur les risques qu'encourt l'entreprise ainsi que l'implication franche des parties prenantes. Sa mise en place pour une structure d'une manière générale est très difficile c'est pourquoi il est important de faire un choix judicieux du périmètre d'étude. C'est ce qui explique le choix du cycle trésorerie pour notre exercice de recherche.

Les risques selon la cartographie que nous venons d'établir sont en grande partie rares et peu possibles. Nous avons à travers le plan d'action et les recommandations aider les dirigeants de l'UGAN à tirer le meilleur profil de ce travail.

CHAPITRE 3 : analyse des résultats et recommandations

Ce chapitre fera l'objet d'une analyse approfondie des résultats obtenus de la mise en place d'une cartographie des risques du processus de gestion de la trésorerie et du plan d'action à mettre en œuvre par l'UGAN pour remédier aux risques détectés. Ce qui découlera à des recommandations que nous formulons à partir des résultats de notre analyse.

3.1. Analyse des résultats

La matrice que nous venons d'établir concerne le cycle trésorerie de l'UGAN qui comporte 25(vingt cinq) cadrans regroupés en 4(quatre) pour le besoin d'analyse, qui se présente comme suit :

Le premier sous-groupe figurant en rouge est composé des risques dont le niveau est assez élevé avec une probabilité d'occurrence assez forte. Ces risques sont au nombre de deux(2) mais sont presque primordiaux pour la vie de l'UGAN. Ils sont vraiment inacceptables pour la bonne marche du processus de gestion de la trésorerie. Des actions doivent être entreprises de manière urgente, pour renforcer le dispositif de contrôle interne en vue d'atténuer leur impact.

Le deuxième sous-groupe figurant en orange est composé des risques qui peuvent être considérés comme modérément acceptables, du fait soit de leur faible impact sur le processus, soit de leur faible probabilité de réalisation. Un arbitrage coût/rentabilité du dispositif à mettre en place, devrait conduire la décision à prendre. Ces risques sont d'un nombre plus ou moins important et cela est de sept (7).

Le troisième sous groupe figurant en jaune est composé des risques (dont le nombre est de neuf) qui présentent un niveau d'impact élevé avec une probabilité d'occurrence peu possible. Malgré l'importance du dispositif de contrôle interne mis en place leur surveillance, du fait de leur impact, s'avère indispensable pour le dirigeant.

Le quatrième et dernier sous-groupe figurant en vert est composé des risques qui ont un niveau d'impact faible avec une probabilité d'occurrence peu possible et rare. Ces derniers sont jugés insignifiants et des mesures ne méritent pas d'être entreprises puisque le dispositif de contrôle interne déjà mis en place permet leur maîtrise.

Nous allons à la suite de cette analyse présenter un plan d'action qui permettra d'apporter des propositions des solutions aux risques identifiés liés aux encaissements et aux décaissements de l'UGAN.

3.2. Plan d'action

Notre plan d'action à pour l'objectif principal de réduire les risques ou dans une certaine mesure à les éradiquer. Ce plan se présente dans le tableau qui suit :

Tableau 15 : plan d'action

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Durée de mise en œuvre
1. Demande de remboursement non facturée	Disposer du personnel compétent et suffisant	Procédé à un recrutement	Deux mois
12. Chèque sans provision	Mettre en œuvre une procédure de contrôle	Répertoire des clients solvables	Un mois
16. Omission d'encaissement des chèques	Guichet encaissements des chèques	La seconde caissière comme elles sont deux	Une semaine
11. Erreur sur le montant 13. Omission au moment de l'enregistrement	Système de contrôle	Mettre en œuvre une procédure de contrôle	Deux jours
15. fraudes sur la comptabilisation	Comptabiliser systématiquement les factures et apposer la signature « acquittée »	Manuel de procédures	Un mois
17. Connivence avec l'agent	Permuter de temps en temps les agents	Manuel de procédures	Quinze jours
37. Retard de l'accusé de réception	Réglementer la transmission des chèques	Signer un accord avec les banques partenaires	Une semaine
5. Fraudes sur les encaissements 6. Fraudes et malversations	Contrôle périodique	Audit externe Contrôle inopiné	Trois mois

Source : nous-mêmes

Il y a lieu de rappeler ici que l'UGAN est la grande société d'assurance au Niger mais disposant pas un service de l'audit interne bien que son activité est d'une manière globale très risquée. Compte tenu de l'environnement incertain dans lequel notre économie se jette,

l'UGAN doit créer un service audit interne qui aura pour attributs la sauvegarde des biens de la société. Cela lui permettra d'atteindre son objectif qui est principalement la création de la valeur.

Ce plan d'action sera suivi par des recommandations formulées à l'égard des dirigeants de la société d'assurance UGAN.

3.3. Les recommandations

Ces recommandations sont dégagées à partir de l'analyse de la matrice des risques du processus de gestion de la trésorerie de l'UGAN- IARD. Elles sont adressées à l'égard des dirigeants pour l'amélioration de gestion de la trésorerie au niveau des processus de décaissement et d'encaissement.

La première recommandation est relative à la création d'un service accueil et réception des courriers qui facilite l'orientation des clients dans les différents services. L'intérêt de la mise en œuvre de ce service est d'améliorer la qualité du service. Cette recommandation va à l'endroit du Directeur de la société.

La deuxième recommandation porte sur la facturation, il sera important de mettre en place une équipe dynamique, compétente et accueillante pour la réception et la facturation des demandes de remboursement qui est une activité importante à l'UGAN. Procédure interne de recherche des agents ou un cabinet conseil en recrutement sera meilleur. Nous adressons cette recommandation aux Chefs du Service Production, Sinistre et Santé.

La troisième recommandation est celle qui consiste à dégager un répertoire clients enfin d'identifier les clients solvables et les clients à risques. Cela permettra à l'UGAN de réduire les risques d'encaisser des chèques sans provision puisque le principal objectif de la gestion de la trésorerie consiste à sécuriser les encaissements. Elle est orientée au Chef de Service Communication et Commercial.

La quatrième recommandation indique que les connivences peuvent être réduites par une permutation des agents. Il s'agit d'habituer le personnel au changement des postes et cela ne sera possible que par des formations qui portent sur la sensibilisation et le fonctionnement de l'entreprise. Cette recommandation est adressée au Directeur des Ressources Humaines.

Une cinquième recommandation porte sur la détermination d'un plafond quotidien des liquidités en caisse pour éviter les fraudes et les malversations. Cette recommandation va à l'égard du Responsable Caisse Principale.

Une sixième recommandation consiste à procéder à des vérifications des écritures passées par les agents comptables chaque jour à la fin de la journée de travail. Cela permettra de réduire certaines erreurs, fraudes et malversations sur les écritures comptables. Nous proposons cette recommandation au Chef du Service Comptabilité.

Une septième recommandation est relative au décalage entre l'enregistrement comptable et la saisie au niveau de la caisse que nous avons constaté, pour pallier à ce décalage il faut exiger à chaque transmission des pièces de caisse qu'elles soient toutes saisies par l'agent en question avant d'être transmises à la comptabilité. Nous formulons cette recommandation à l'égard du Directeur du Département Contrôle de Gestion et Contrôle Interne.

Une dernière recommandation relative aux séquences de tenu de caisse que nous avons observées lors de notre passage au Service Production. Il est à signaler que de huit heures à la pause de treize heures la caisse est gérée par une caissière et de quatorze heures à la descente par un agent qui s'occupe aussi de la facturation. On note à ce niveau une incompatibilité des fonctions. Cette recommandation va à l'égard du Responsable Caisse Principale.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons présenté l'analyse de la cartographie des risques qui génère par la suite un plan d'action pour enfin aboutir à des recommandations dont l'objectif consiste à améliorer la gestion de l'entreprise. Il sanctionnât la fin de ce travail combien intéressant pour nous, pour le lecteur et surtout pour les dirigeants de l'Union Générale des Assurances du Niger. Nous présentons par la suite de chapitre la conclusion de la deuxième partie de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie intitulée mise en œuvre de la cartographie des risques liés aux processus de gestion de la trésorerie représente le cadre pratique de l'étude, elle nous a permis de procéder dans un premier temps à la présentation générale de l'Union Générale des Assurances du Niger, celle de son processus de gestion de sa trésorerie, des produits offerts ainsi que les opérations de décaissement et d'encaissement. En second lieu, nous avons identifié et évalué les risques opérationnels liés à ce processus. Ce travail nous a conduit à l'élaboration de la matrice des risques, qui a fait l'objet d'une analyse à partir de laquelle un plan d'action a été proposée. En fin, des recommandations ont été formulées en vue de renforcer le dispositif de contrôle interne mis en place par société. Cela fait, il sera obligé pour nous de donner une conclusion générale à ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale :

D'une manière générale toutes les entreprises ne supportent pas longtemps aux problèmes récurrents de la trésorerie. La gestion de la trésorerie dégage des risques très important dont la gestion cause les plus souvent des problèmes majeurs. C'est à ce niveau qu'intervient la cartographie qui est un véritable outil de gestion des risques. L'UGAN, du fait de son activité relatif à la couverture des risques de ses clients doit sans cesse se disposer d'une cartographie générale des risques pour toutes les fonctions de la société afin de réduire ces derniers.

La maîtrise des risques opérationnels liés aux différentes activités menées est un défi auquel fait face les dirigeants des compagnies d'assurance. Des méthodes ont été proposées, dont la cartographie des risques demeure un des outils indispensable qui conditionne la prise de décision en matière de gestion des risques. La cartographie des risques permet d'identifier et d'évaluer les risques afin de procéder à leur classification en fonction de leur impact sur l'atteinte des objectifs et leur probabilité d'occurrence.

L'objectif poursuivi dans ce travail consiste à élaborer la cartographie des risques des processus de gestion de la trésorerie de la compagnie d'assurance UGAN, pour l'aboutissement de ce travail nous l'avons scindé en deux parties dont la première concerne le cadre théorique et la deuxième concerne la conception de la cartographie.

Dans la première partie nous avons passé en revue les notions de la gestion de la trésorerie, les notions des risques, celles de l'évaluation du contrôle interne et les différentes formes de cartographie des risques. Cet exercice nous a permis de choisir une forme de cartographie appropriée pour le cycle trésorerie. Par la suite nous avons dégagé une démarche méthodologique aboutissant à la conception de la cartographie des risques liés aux processus d'encaissement et de décaissement.

La seconde partie de ce travail a commencé par une présentation de l'Union Générale des Assurances du Niger et la description des opérations de décaissement et d'encaissement qui nous faciliteront la compréhension de notre thème de recherche. Une cartographie des risques de gestion de la trésorerie relative aux décaissements et aux encaissements de l'UGAN a été élaborée. Celle-ci a fait l'objet d'une analyse minutieuse aboutissant à dégager un plan d'action permettant de réduire les risques auxquels s'expose l'entreprise. Il a été aussi question de faire des recommandations pour une amélioration de gestion de la trésorerie de

l'UGAN. Ces recommandations sont spécifiques aux différents responsables qui interviennent à cet effet afin de renforcer le dispositif du contrôle interne.

Cette expérience au niveau de l'UGAN, explique la nécessité pour toute société de mettre en place une cartographie des risques puisqu'elle permet une maîtrise des risques.

Nous osons espérer que notre étude aura un intérêt certain aux yeux des dirigeants de l'Union Générale des Assurances du Niger et que nos recommandations formulées seront d'une grande utilité pour l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Barthelemy, Bernard & Courreges, Philippe (2004), Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale, Edition 2^e édition, Paris. P.409.
2. BARRY, Mamadou (1995), audit&contrôle interne, 2^{ème} éditions, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar. P. 267.
3. Bernard, Jean-Jacques & Ripoche, Laurent (1999), la maîtrise du risque entreprise et l'approche du RAROC, CFPB-ITB Paris. P 47.
4. Bruno Poloniato, Didier Voyenne (1997), la nouvelle trésorerie d'entreprise, éditions Dunod, P.564.
5. Calvet, Henri (2002), Méthodologie d'analyse financière des établissements de crédit, 2^e édition, Edition Economica, Paris. P437.
6. Coopers & Lybrand (2000), la nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisation, Paris. P.378.
7. De Mareschal, Gilbert (2003), la cartographie des risques, édition AFNOR, Paris. P.45
8. Desroches Alain ; Leroy, Alain & Vallée, Frédérique (2003), la gestion des risques, principes et pratiques, Hermès science publication, Paris. P.285.
9. Desmicht, François (2004), pratique de l'activité bancaire, DUNOD, Paris. P.321.
10. Dov, Ogein (2006), Comptabilité et Audit Bancaires, édition DUNOD, Paris. P.436
11. Frédéric, Bernard, Rémi, Gayraud & Laurent, Rousseau (2006), contrôle interne : concepts, réglementations, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels, modes opératoires, Maxima, Paris. P.303.
12. Frédéric, Gautier & Anne, Pezet (2006), Contrôle de Gestion, PEARSON Education&DAREIOS, France. P.239.
13. Greuning, Hennie Van & Bratanovic, Sonja Brajovic (2004), analyse et gestion du risque bancaire, édition ESKA, 1^{ère} édition, Paris. P.384
14. Hamzaoui, Mohamed (2005), gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, édition village mondial, Paris. P.242

15. Hubert de la Bruslerie (2003), Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et des risques, éditions DALLAZ, P. 680.
16. IFACI (2005), le management des risques de l'entreprise. COSO II, édition d'Organisation, Paris. P.338.
17. IFACI (2003), maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, Paris. P.53
18. Jean Brillman & Jacques, (2006), les meilleures pratiques de management, éditions d'Organisation, Paris. P.609
19. Maders, Henri-Pierre & Masselim, Jean-Luc (2006), contrôle interne des risques, édition d'Organisation, 2^e édition, Paris. P.261.
20. Lemant, Olivier (1995), la conduite d'une mission d'audit interne, 2^{ème} édition, DUNOD ? Paris. P.279.
21. Mc Namee, David (1996), assesses risk, 1^{ère} édition, The Institute of Auditors, Altamonte Spring, P.155.
22. Moreau, Franck (2002), comprendre et gérer les risques, Editions d'Organisations, Paris. P.222
23. Ordre des Experts Comptables (OEC), (2005), le contrôle interne, les missions d'accompagnement de l'expert comptable : approche par l'analyse des risques et documentation, édition Expert Comptable Média. P.73.
24. Renard Jacques (2003), l'audit interne ce qui fait le débat, édition Maxima, Paris. P.267 ;
25. Renard Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris. P.462
26. Renard Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris. P.479.
27. Renard Jacques (2007), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, éditions d'Organisation, Paris. P.479.
28. Rollande, Luc Bernet (1999), principe de technique bancaire, 20^{ème} édition, DUNOD, Paris. P.415.
29. Sardi Antoine (2002), Audit et Contrôle Interne bancaires, édition AFGES, Paris. P.1065.
30. Vernimmen, Pierre (2005), Finance d'entreprise, 6^{ème} édition, DALLOZ, Paris. P.1112.

Articles

31. Bapst, Pierre-Alexandre&Bergeret, Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur, Revue Française de l'Audit Interne, n°161, P. 10-13.
32. Bapst, Pierre-Alexandre&Bergeret, Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur, Revue Française de l'Audit Interne, n°162, P. 30-33.
33. Baron, Franck (2001), toutes les évolutions actuelles impliquent une nouvelle vision et de leur maîtrise, Revue Française de l'Audit Interne, n°157, P. 8-9.
34. Bilodeau, Yves (2002), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, Revue Française de l'Audit Interne, n°160, P. 36-37.
35. Bilodeau Yves (2002), mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer 2, Revue Française de l'Audit Interne, n°161, P.36-37.
36. Bustamente, Pierre&Rivière, Olivier (2004), Evaluation du contrôle interne&gestion des risques opérationnels, Banque Magazine n°657, P67-68.
37. Leclerc, Hélène ; D'Aldrand, Guy ; Potvin, Kim-Andrée&Ricardo, Alexandre (2003), le risk assessment : quelques bonnes pratiques, Revue Française de l'Audit Interne, n°163, P. 6.
38. Matte, Paul-Henri (2003), un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du Québec, Revue Française de l'Audit Interne, n°167, P. 39-40.
39. Nicolet, Marie-Agnès (2000), risques opérationnels : de la définition à la gestion, Banque Magazine, n°615, P44-46.
40. Papaevangelou, Vicky (2000), ratio de solvabilité : le risque opérationnel sur le devant de la scène, Banque Magazine, n° 614, P.47-48.
41. Rouff, Jean-Loup (2002), des moyens traditionnels toujours d'actualité, Revue Française de l'Audit Interne, n°154, P. 14-15.

Sources internet

42. AMD conseil, Technologie Asset consulting, le Risque Opérationnel
http://www.riskpartner.lu/index_fr.html
43. AMRAE, la gestion des risques grandes entreprises
<http://www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/grandentreprise.html>.
44. AMRAE (2004), cartographie des risques : convaincre et faire participer sa direction générale à cet exercice de management
<http://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/nice-2004/actes/a4/a4/bapst.pdf>
45. AON France (2006) cartographie et contrôle des risques
http://www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp
46. Belluz, Diana Del Bel, gestion moderne des risques
www.camagazine.com/index.cfm/ci-id/10738/a-id/2.htm
47. Fontugne, Muriel (2001), cartographie des risques. Quelle valeur ajoutée ? Quel processus ? www.amrae.fr/docs/MR/rencontres/toulouse-2001/A7/A7Fontugne
48. KPMG France, exemple de cartographie des risques
www.audit-committee-institute.fr/dbfetch.
49. UGAN (Union Générale des Assurances du Niger), société régie par le code CIMA
www.ugan@intnet.ne

Codex

50. Tini Hamadou, méthodologie de l'audit, 2007.
51. Yazi Moussa, Audit interne et procédures, 2006.
52. Abdou Sagna, méthodologie de l'audit et audit interne et procédures, 2008.

Mémoires

53. BAGOUDOU MOSSI Tassiou (2007), Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus d'octroi de crédit dans une banque commerciale : cas de la Bank Of Africa Niger, P.125.
54. MOHAMED, Attouo Régina Emma (2006), Analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire : le cas de la banque de France, P.119.
55. KOUADIO, Konan François (2005), Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie dans une PME : cas de la NIOROISE, P.105.