



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF-CCA
BANQUE, FINANCE,
COMPTABILITE, CONTROLE &
AUDIT**

**MASTER PROFESSIONNEL EN
AUDIT & CONTROLE DE
GESTION**

**Promotion 7
(2012-2014)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**Evaluation des risques opérationnels liés à la
gestion de la caisse à la Direction Générale du
Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)
du BENIN**

Présenté par :

**SILEMEHOU Codjo
Sylvain Mirendole**

Dirigé par :

**Dr. CHABI Bertin
Chef département**

CESAG Exécutive Education (CCE)

AVRIL 2014

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mes parents, affectueusement à papa et à maman.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

- J'exprime ma reconnaissance à l'endroit de certaines personnes grâce auxquelles ce travail a été réalisé. Qu'elles reçoivent ici l'expression de ma profonde gratitude :
- à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de la Formation, pour ses enseignements ;
- à mon Directeur de mémoire, Docteur CHABI Bertin, Enseignant au CESAG, pour toute l'attention particulière accordée à la rédaction de ce mémoire ;
- à tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- à Monsieur HOUNGBEDJI Bérénice Codjo, Chef Service Trésorerie à la DGTCP, pour disponibilité et ses conseils ;
- à tout le personnel de la DGTCP du Bénin pour leur chaleureux accueil et leurs conseils ;
- à toute la famille SILEMEHOU pour leur amour indéfectible ;
- à mes amis frères AININ Waliou, GAGLOZOU K. Augustin et NOUTAIS Sosthène pour leur marque d'amitié et de fraternité ;
- aux camarades du MPACG de la 7ème promotion pour les moments de partage et fraternité ;
- à tous ceux qui, de près ou de loin, n'ont ménagé aucun effort pour la réalisation de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AUSCG : Acte Uniforme des Sociétés Commerciales et du GIE

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BMA : Bureau du Matériel et des Archives

BMEEC : Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes

BMF : Bureau des Moyens Financiers

BMMT : Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail

BP : Bureau du Personnel

CAA : Caisse Autonome d'Amortissement

COSO: The Committee Sponsoring of Organization of the Treadway Commission

CRBF : Comité de la Règlementation Bancaire et Financier

DAMF : Direction des Affaires Monétaires et Financières

DCCE : Direction de la Centralisation Comptable de l'Etat

DERC : Direction des Etudes et de la Règlementation Comptable

DCFPT : Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor

DGR : Direction de la Gestion des Ressources

DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Bénin

DGVM : Division de la Gestion des valeurs Mobilières

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRPC : Division des Relations Publiques et du Contentieux

IFACI : Institut Français d'Audit et du Contrôle Internes

IGS : Inspection Générale des Services

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau n°1 : Risques opérationnels spécifiques de la caisse | 17 |
| Tableau n°2 : Identification des risques liés aux opérations de recettes | 66 |
| Tableau n°3 : Identification des risques liés aux opérations de dépenses | 67 |
| Tableau n°4 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance du risque | 70 |
| Tableau n°5 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques operationnels de caisse | 71 |
| Tableau n°6 : Echelle de l'impact des risques identifiés | 73 |
| Tableau n°7 Evaluation de l'impact des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP | 73 |
| Tableau n°8 Evaluation de la criticité des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP | 75 |
| Tableau n°9 : Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse..... | 76 |

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Synthèse des différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels 28

Figure 2 : Illustration de la matrice de criticité 31

Figure n°3 : Modèle d'analyse 38

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Présentation du cadre d'intervention (questionnaire) 86

Annexe 2 : Présentation du cadre d'intervention (guide d'entretien) 89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----------|
| Dédicace..... | I |
| Remerciements..... | II |
| Rigles et abréviations | III |
| Liste des tableaux | IV |
| Liste des figures | V |
| Annexes | VI |
| Table des matières | VII |
| Introduction générale..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE..... | 6 |
| Chapitre 1 : Le processus de gestion de la caisse et les risques opérationnels associés | 8 |
| 1.1 Le processus de gestion de la caisse..... | 8 |
| 1.2.1 Définition de la caisse | 8 |
| 1.1.2 La description du processus de gestion de la caisse..... | 8 |
| 1.1.2.1 Ouverture des journées | 9 |
| 1.1.2.2 L'arrêt de caisse en fin de journée | 10 |
| 1.1.2 Les opérations de caisse | 11 |
| 1.1.2.1 Ouverture de compte | 11 |
| 1.1.2.2 Opérations d'entree de fonds..... | 11 |
| 1.1.2.3 Opérations de sortie de fonds | 12 |
| 1.1.2.4 Opérations sur procuration | 12 |
| 1.2 Les risques opérationnels lies a la gestion de la caisse | 12 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.1 Définition du risque..... | 12 |
| 1.2.2 Définition des risques opérationnels | 13 |
| 1.2.3 Les risques opérationnels de la banque associés à la gestion de la caisse..... | 14 |
| 1.3 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus caisse..... | 18 |
| 1.3.1 La Maîtrise des risques opérationnels du processus caisse | 18 |
| 1.3.2 La gestion des risques..... | 19 |
| 1.3.3.1 La gouvernance d'entreprise | 22 |
| Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse | 27 |
| 2.1 Démarche d'évaluation des risques opérationnels de la caisse | 27 |
| 2.2 Techniques et outils d'évaluation des risques opérationnels de caisse..... | 28 |
| 2.2.1 Techniques d'évaluation des risques opérationnels de caisse..... | 28 |
| 2.2.2 Outils d'évaluation des risques opérationnels de caisse | 30 |
| 2.3 Méthode d'identification des risques opérationnels de caisse..... | 31 |
| 2.3.1 Techniques d'identification des risques opérationnels de caisse..... | 32 |
| 2.3.2 Outils d'identification des risques opérationnels de caisse..... | 33 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude..... | 36 |
| 3.1 Modèle d'analyse | 37 |
| 3.2 Outils de collecte des données | 39 |
| 3.2.1 La documentation | 39 |
| 3.2.2 les interviews..... | 39 |
| 3.2.3 les observations | 40 |
| 3.3.3 la matrice des risques | 41 |
| CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE..... | 43 |

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....44

Chapitre 4 : présentation de la DGTCP du Bénin..... 46

4.1 Les missions de la DGTCP 46

4.1.1 les missions classiques..... 46

4.1.2 Les missions nouvelles 47

4.2 organisation générale de la DGTCP 48

4.2.1 Services Centraux 48

4.2.2 Directions techniques 49

4.2.3 Services extérieurs..... 50

4.2.3.1 la Recette Générale des Finances (RGF)..... 50

4.2.3.2 les Recettes des Finances (RF)..... 50

4.2.3.3 La Recette des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RPDCG)..... 51

4.2.4.1 Service de la Trésorerie (ST)..... 51

4.2.4.2 Le ST comporte cinq (05) divisions à savoir : 51

4.2.4.3 Service Epargne (SE) 52

4.3 Les ressources de fonctionnement..... 53

4.3.1 Les ressources humaines 53

4.4.2 Ressources financieres 54

Chapitre 5 : Description du processus de gestion de la caisse à la DGTCP du bénin..... 56

5.1 Les opérations de la caisse à la DGTCP et le rôle des agents de la caisse..... 56

5.1.1.1 Les opérations de recette 56

5.1.1.2 Les opérations de dépense 57

5.1.2 Le role des agents de la caisse a la DGTCP 60

5.2 Le dispositif de controle des operations de caisse de la DGTCP 60

| | |
|--|-----------|
| 5.2.1 Contrôle Journalier | 61 |
| 5.2.2 Contrôle hebdomadaire..... | 61 |
| 5.2.3 Contrôle de l’Inspection Générale | 62 |
| 5.3 Description de la technique d’évaluation des risques opérationnels de la caisse et dispositif de sécurite de la caisse | 62 |
| 5.3.2 Dispositif de sécurite de la caisse..... | 63 |
| 5.3.2.1 Les valeurs en caisse..... | 63 |
| 5.3.2.2 Le système de protection des Cantines d’argent..... | 63 |
| Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse | 65 |
| 6.1 Indentification des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP | 65 |
| 6.1.1 Identification des risques opérationnels liés aux opérations de recette de la caisse..... | 65 |
| 6.2 Evaluation des risques opérationnels liés a la gestion de la caisse a la DGTCP..... | 69 |
| 6.2.1 La probabilité de survenance des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP | 70 |
| 6.2.3 Evaluation de la criticite des risques opérationnels de la caisse a la DGTCP..... | 75 |
| 6.2.4 Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP | 76 |
| 6.3 recommandations | 79 |
| 6.3.1 Recommandations liées aux opérations de la caisse | 80 |
| 6.3.2 Recommandations liées à la sécurité générale de la caisse | 80 |
| Conclusion de la deuxième partie | 82 |
| Conclusion générale..... | 83 |
| Annexe 1 : présentation du cadre d’intervention (questionnaire)..... | 86 |
| Annexe 2 : présentation du cadre d’intervention (guide d’entretien) | 89 |

Bibliographie.....90

CESAG - BIBLIOTHEQUE



INTRODUCTION GENERALE

La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du Bénin, est l'une des directions placées sous tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) du Bénin. Conformément à l'article 1^{er} du décret n°1188/MF/DC/SGM/DA portant attributions et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, deux missions sont assignées à la DGTCP à savoir : la mission «Trésor, banque, caisse» et la mission «Comptabilité Publique».

Au titre de la mission Trésor, Banque et caisse, elle est chargée de :

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- proposer et mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans l'espace et dans le temps ;
- émettre et négocier les effets publics ;
- gérer le portefeuille des titres de l'Etat ;
- exécuter en collaboration avec l'institution d'émission la politique monétaire de l'Etat.

Au titre de la mission comptable, la DGTCP est chargée de :

- animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des Collectivités Locales ;
- initier ou étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat ou des autres collectivités publiques ;
- centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- élaborer le compte de gestion de l'administration centrale ;
- mettre en état d'examen les comptes des comptables principaux de l'Etat et des Collectivités Locales, et d'en assurer la transmission à la chambre des comptes de la Cour Suprême.

En général, la DGTCP gère l'ensemble des moyens financiers dont dispose l'État. Elle s'occupe de la gestion des finances publiques, tant en matière de dépenses que de recettes. Ces flux de ressources sont retracés dans le budget de l'Etat.

Notons que la diversité des missions et la structuration de la DGTCP rendent complexe l'identification des différents risques. Toute chose qui ne facilite pas l'appréhension des goulots d'étranglement dans les processus de prises de décision et de gestion des tâches.

Au sein de la Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, se trouve la caisse qui est l'une des divisions importantes de la Direction. Elle joue un rôle très sensible en matière de gestion des fonds de l'Etat. En effet, elle est la division où transitent en majeure partie les recettes de l'Etat. Les activités de la caisse sont essentiellement :

- la gestion du compte de l'Etat ;
- le recouvrement des fonds de la plupart des impôts et des recettes (dépôts de fonds, remises de chèques de banque ou/et chèques postaux à l'encaissement) ;
- la paie des dépenses (salaires, pensions, autres décaissements) qui sont ordonnancées (prescrites) par les autres services de l'Etat et en contrôle la régularité.

Sans doute, la caisse est exposée à d'énormes risques liés à sa gestion. Tant sur le plan interne qu'externe, elle est exposée à de nombreux risques. Il faut souligner qu'en interne, les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse sont énormes.

Sur le plan interne on peut citer :

- la falsification de signature ;
- l'erreur de montant (l'argent mal compté) ;
- la fraude ;
- le détournement ;
- les prêts non remboursés (contracté le plus souvent par l'agent caissier) ;
- les dépenses fictives ;
- le vol de fonds par le caissier ;
- etc.

Sur le plan externe on peut citer :

- la réception de faux billets ;
- l'erreur de manipulation ;
- la réception de chèques truqués (falsifiés) ;
- le vol de fonds par les braqueurs ;
- etc.

Il est fréquent qu'un caissier soit démuné de ses fonctions pour raison de détournement de diverses manières. Egalement, la caisse est exposée aux risques de cambriolage. Le cas récent le plus marquant est celui du dernier cambriolage en la date du lundi 04 février 2013. Ce

cambriolage a eu lieu dans le bureau de la caisse où des cantines ont été vidées à hauteur de 227 millions de francs CFA selon la Radio France Internationale/ Afrique.

Malgré les nombreuses actions engagées sur le plan de l'assainissement des risques liés à la gestion de la caisse, cette gestion demeure un souci capital pour ses responsables. Cependant, des solutions sont envisageables, à savoir :

- le renforcement des corps de contrôle (agents de sécurité) ;
- le renforcement des capacités humaines (agents caissiers) et matérielles informatiques (ordinateurs, etc.) ;
- la limitation des ordres de paiement ;
- le renforcement du contrôle de la qualité des dépenses publiques (les décaissements) ;
- l'amélioration de la gouvernance interne (le contrôle interne) des régies à travers la lutte contre la fraude ;
- l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse ;
- l'élaboration d'une matrice des risques liés à la gestion de la caisse ;
- etc.

Pour les besoins de notre étude, nous limiterons notre travail à l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse. Elle permettra à la DGTCP de s'assurer de l'efficacité et de l'adéquation des nouveaux dispositifs de prévention des risques et de maîtriser sa gestion.

Notre question principale est la suivante : comment évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP du Bénin ?

Notre question principale suscite d'autres préoccupations à savoir :

- quels sont les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP ?
- qu'est ce qui explique l'existence des risques opérationnels à la caisse de la DGTCP ?
- quels sont les risques opérationnels significatifs liés à la gestion de la caisse ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne existants ?
- comment maîtriser les risques opérationnels de la caisse ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, nous avons orienté notre étude sur le thème : « Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du Bénin ».

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse et de proposer des solutions pour leur maîtrise. Cet objectif principal nous permettra d'atteindre d'autres objectifs, à savoir :

- présenter la démarche d'évaluation des risques opérationnels ;
- présenter les techniques et outils d'évaluation des risques opérationnels ;
- présenter les techniques et outils d'identification des risques opérationnels ;
- identifier les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse ;
- hiérarchiser les risques opérationnels de la caisse ;
- élaborer une matrice des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse.

L'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de caisse à la DGTCP du Bénin présente un double intérêt :

➤ **Pour la DGTCP**

Ce travail permettra à la DGTCP de percevoir les défaillances du dispositif de contrôle interne. Aussi, notre étude permettra aux responsables d'avoir une vue globale des zones à risque des activités de la caisse. Enfin, elle permettra à la DGTCP de disposer d'un outil de maîtrise des risques opérationnels principalement lié à la caisse centrale de la dite direction.

➤ **Pour nous-même**

Cette étude est pour nous l'occasion de mettre en application les différentes connaissances théoriques reçues lors de notre formation. Elle nous permettra également, d'approfondir nos connaissances et de disposer des aptitudes en la matière.

Notre étude est structurée en deux grandes parties :

- la première partie, à savoir la partie théorique ;
- la deuxième partie, celle pratique.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

La caisse où transite la majorité des ressources financières d'une institution, est une division importante. Sa gestion présente plusieurs risques opérationnels. Il est donc évident, de procéder chaque fois à l'évaluation de ces risques afin de mieux les gérer.

Dans cette première partie consacrée à la partie théorique nous aborderons Processus de gestion de la caisse et risques opérationnels associés, l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse et enfin nous présenterons notre méthodologie de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le processus de gestion de la caisse et les risques opérationnels associés

Ce chapitre sera développé autour de trois points. Dans un premier temps, nous aborderons le processus de gestion de la caisse. Dans un second temps, les risques opérationnels associés à la gestion de caisse. Enfin, nous traiterons des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus de gestion de la caisse.

1.1 Le processus de gestion de la caisse

Nous partirons de la définition de la caisse avant d'aboutir au processus de sa gestion.

1.2.1 Définition de la caisse

La caisse représente les espèces que l'entreprise possède. La caisse est un compte d'actif qui enregistre les mouvements des liquidités au cours de l'exercice et ne peut jamais être créditeur. Le compte caisse représente la valeur des espèces. Il a comme caractéristique de ne pas affecter une recette particulière à une dépense particulière. C'est le principe d'unité de caisse. Selon FUSTIER (1883 : 503) : « la caisse contient la somme d'argent entrant dans la comptabilité d'une entreprise, elle est une avance de fonds remise à un dépositaire qui sera chargé de la sécurité du fond et de la surveillance des dépenses effectuées à partir de ce fond ».

1.1.2 La description du processus de gestion de la caisse

Le processus décrit toutes les démarches liées à la gestion de la caisse. Pour ALFIO (1999 : 1) « le processus de gestion de la caisse doit respecter certains principes généraux comme la tenue mensuelle d'un livre de caisse avec contrôle de solde, la justification des mouvements de caisse mensuels, le transfert de fonds d'une caisse divisionnaire à une caisse principale ». Selon l'auteur, le processus de gestion de la caisse doit respecter des principes clairement définis. Il précise également que le respect des principes doit permettre l'atteinte des objectifs de gestion de la caisse en mettant en relation des intervenants. Ainsi, pour DOV (2008 : 347), les intervenants du processus de gestion de la caisse sont :

- le chef caissier ;
- les caissiers ;
- les guichetiers ;
- le comptable ;
- le chef crédit et recouvrement ;

- le chef administratif et financier ;
- le contrôleur interne ;
- le Directeur.

L'auteur met aussi l'accent sur les différentes étapes du processus de gestion de la caisse, mettant en relation les acteurs précités. DOV (2008 : 349) :

- l'ouverture des journées ;
- les mouvements de fonds en cours de journée ;
- la vérification de l'encaisse à la mi-journée ;
- l'arrêt de caisse en fin de journée.

La description du processus de gestion de la caisse commence de l'ouverture à la clôture des journées. Ainsi, nous décrirons ci-dessous, le processus de gestion de la caisse selon DOV (2008 : 349) en rapport avec les auteurs : SARDI, MADERS.

1.1.2.1 Ouverture des journées

Le Chef caissier, en accord avec le Chef Administratif et Financier et le Directeur, fixent le montant du fonds de caisse journalier pour chaque caisse. Ainsi, SARDI (1993 : 121), justifie l'idée en disant que : « les encaisses ne doivent pas être excessives, pour des raisons de sécurité et de rentabilité ». Pour des mesures de sécurité, le Chef caissier dispose d'un cahier de transmission, et le Caissier dispose d'un cahier de caisse et d'une caissette dont il détient la clé.

Avant l'ouverture des guichets, le Caissier :

- reçoit du Chef caissier son fonds de caisse ;
- enregistre le montant dans son cahier de caisse, qu'il fait signer par le Chef caissier ;
- signe le cahier de transmission du Chef caissier.

1.1.2.1.1 Mouvements de fonds en cours de journée

En cours de journée, le Caissier peut solliciter un complément de fonds de caisse ou reverser au coffre une partie de son encaisse ; dans les deux cas, l'opération doit être enregistrée et signée dans les cahiers respectifs.

1.1.2.1.2 Vérification de l'encaisse à la mi-journée

Après la fermeture des guichets à la mi-journée, le Caissier :

- fait la situation de son encaisse et des mouvements de fonds ;
- fait également la situation des encaissements et décaissements effectués, à partir des bordereaux servis ;
- rapproche les deux situations afin d'identifier d'éventuelles différences, et d'en rechercher les causes, avant l'arrêt de caisse en fin de journée.

Selon MADERS (1994 : 72) « les encaisses doivent être contrôlées en cours de journée aussi qu'en fin de journée ».

1.1.2.2 L'arrêt de caisse en fin de journée

En fin de journée, il est important de vérifier les opérations de la journée afin d'examiner les différents écarts éventuels liés aux opérations de caisse. En effet, pour SARDI (1993 : 121), il faut : « examiner les écarts de caisse et s'assurer que :

- les procédures prévues en pareil cas sont respectées ;
- les écarts ne sont pas excessifs ;
- à l'inverse, ils ne sont pas inexistantes ;
- ils sont comptabilisés ».

A la fermeture des guichets en fin de journée, le Guichetier :

- saisit les décaissements pour dépenses de fonctionnement, après les imputations à la comptabilité ;
- fait la situation des bordereaux émis ;
- édite le journal de caisse, qu'il signe de même que le comptable et le Chef caissier.

Le Caissier dresse la situation de caisse, sous le contrôle du Chef caissier ; il signe la situation de caisse et le Chef caissier dépose les fonds au coffre.

Les éventuelles différences après rapprochement entre le solde théorique et l'encaisse sont isolées et les écritures correspondantes passées : les surplus sont passés sur un compte global, alors que les manquants sont passés sur le compte individuel du Caissier concerné. On utilisera un cahier à cet effet, qui sera signé du Caissier et du Chef Caissier. En cas de

différence importante constatée et non expliquée, le Contrôleur interne est saisi pour aider à la recherche de la cause.

1.1.2 Les opérations de caisse

Le Caissier et le guichetier travaillent de concert, sur les types d'opérations de la caisse. Pour SARDI (2002 : 972), « les opérations de caisse sont essentiellement le retrait d'espèces, le dépôt de fonds et le transfert de fonds ». Nous présentons les opérations de caisse proposées par GREUNING (2004 : 208). On note :

- l'ouverture de compte : la réception des fiches d'adhésion préparées par l'agent d'information ouverture de compte ;
- les opérations d'entrée de fonds : dépôt, remboursement de prêt, paiement de frais de dossier de crédit, etc.
- les sorties de fonds : retraits, déblocage de prêt, etc.

1.1.2.1 Ouverture de compte

Le Guichetier :

- reçoit la demande d'adhésion signé du membre ;
- saisit les informations y figurant, suivant le menu informatique approprié;
- édite le bordereau de caisse, le paraphe et le transmet au caissier pour l'encaissement des fonds.

1.1.2.2 Opérations d'entrée de fonds

Pour les opérations d'entrée de fonds, le Guichetier :

- reçoit le livret du membre, avec les documents accessoires, s'il y a lieu ;
- vérifie le nom, le numéro de compte et saisie l'opération suivant le menu informatique appropriée ;
- renvoie le membre à la régularisation ou à la mise à jour (au cas où le livret n'est pas à jour) ;
- édite le bordereau de caisse, le paraphe et le transmet au caissier avec le livret et les documents accessoires.

1.1.2.3 Opérations de sortie de fonds

La procédure des opérations de sortie de fonds est quasiment identique à la procédure des opérations d'entrée de fonds, sauf que le Guichetier doit s'assurer que la personne présente est effectivement le titulaire du compte, en vérifiant bien la photo.

1.1.2.4 Opérations sur procuration

Au cas où l'opération se fait par une personne autre que le titulaire du compte, le Guichetier doit exiger une procuration signée du titulaire du compte et légalisée, et une copie de la pièce d'identité par la personne présente. La procuration est soumise au visa du Directeur avant l'exécution de l'opération, annexée au double du bordereau de caisse, avec la copie de la pièce d'identité, et classée dans la journée

1.2 Les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse

Nous présenterons successivement la définition du risque et du risque opérationnel. Pour finir, nous aborderons les risques opérationnels de la banque associés à la gestion de la caisse.

1.2.1 Définition du risque

Plusieurs auteurs et institutions ont abordés la définition risque. Le risque est la mesure du danger sur deux axes (Probabilité d'occurrence et gravité des conséquences). Autrement dit, UTELI & al (2001 : 8) définissent le risque comme étant : « un événement (externe ou interne) résultant d'une action ou d'une inaction, d'une opportunité, susceptible de se produire et de nature à avoir un impact surtout négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité. ». Vincenti (in Renard, 2010 :155), reprend cette définition en disant : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». Ses deux auteurs soulignent que la non maîtrise du risque a un impact sur l'atteinte des objectifs de l'entité.

Selon HAMZAOU (2008 : 38) : « le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'évènements possibles qui pourraient avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont le risque et les effets positifs sont les opportunités. » Il ressort donc de cette définition qu'on ne peut parler de

risque sans opportunité. C'est-à-dire dans un environnement de risque il faut prendre en compte les opportunités, ce qui fait appel à la notion du couple « risque/ opportunité ». C'est dans la même optique que BAPST & al (2008 :8) approfondissent : « le risque ne doit pas être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positif, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen de saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation ». LEMANT (2002 : 4) résume en disant : « le risque est un triptyque c'est-à-dire la possibilité que la combinaison d'un évènement (ou circonstance) et d'un mode de fonctionnement (ou facteur organisationnel) compromette l'atteinte d'un objectif ».

Plusieurs définitions ont été données au risque, mais il est encore important de souligner la définition proposée par l'IFACI. Ainsi, le risque est selon IFACI (in Renard, 2010 : 155) : « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». En effet, cette définition proposée par l'IFACI va au-delà de la notion du risque en mettant l'accent sur l'importance du contrôle interne et de l'audit en la matière.

1.2.2 Définition des risques opérationnels

La définition des risques opérationnels varie d'un auteur à un autre ou d'un organisme à un autre. Le Lexique de finance définit le risque opérationnel comme étant : « l'ensemble des incidents pouvant résulter de carences ou défaillances attribuables à des procédures, à des personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Pour DAHDOUH (2005 : 2) : « c'est le risque de pertes pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou d'évènements externes ». Ces deux définitions abordent la notion du risque opérationnel en soulignant leur origine interne ou externe. La réforme du Bâle II va dans le sens en précisant que : « le risque opérationnel est défini comme le risque de pertes dues à une inadéquation ou défaillance des procédures, personnels, système interne ou à des événements extérieurs ».

Selon JACOB & al. (2001 : 32), les risques opérationnels sont plutôt « les pertes occasionnées par la gestion de l'entreprise et non reliées directement au risque de marché ou de crédit ». Pour ces auteurs, le risque opérationnel est lié à la gestion de l'entreprise. Mieux, MADERS (1994 :79) pense que : « le risque opérationnel (encore appelé risque de traitement des opérations, risque administratif, risque de procédure de traitement/comptabilisation, risque de la qualité des services ou risque « back-office ») correspond au risque lié au traitement

administratif et comptable des opérations ». Pour l'auteur, le risque opérationnel est lié à la gestion de l'entreprise, précisément des traitements des opérations administratives et comptables. Le Comité de la Réglementation Bancaire et Financier (CRBF) 97-2 in SARDI (2002 : 310), reste dans la même logique en disant que : « le risque opérationnel est le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et, plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs à l'établissement au titre des opérations.

Pour CAMARA (2005 : 130) « le risque opérationnel se définit comme la probabilité de pertes subséquentes à une défaillance des procédures administratives, machines et outils de travail ». Il faut avoir une vision plus large sur la notion du risque opérationnel.

En définitive, le risque opérationnel peut être perçu comme tout événement de nature à interrompre ou compromettre le fonctionnement normal de l'entreprise, empêcher l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ainsi, le risque opérationnel peut être d'origine interne (des procédures, le personnel, le système informatique interne) ou externe (les lois et/ou règlements, le marché, l'environnement) à l'entreprise.

1.2.3 Les risques opérationnels de la banque associés à la gestion de la caisse

Les risques opérationnels proviennent de l'ensemble des métiers de la banque précisément de la caisse. Ils peuvent engendrer des pertes financières élevées pour les institutions financières. La complexité du risque opérationnel de la caisse fait l'objet d'un encadrement réglementaire et d'une surveillance continue de la part des institutions bancaires.

Selon M'BOUROU (2007 : 2) : « les risques opérationnels susceptibles d'entraîner de lourdes pertes sont notamment les suivants :

- le risque de procédure

Le risque de procédure ou risque administratif est le risque de perte en raison de défaillances humaines ou d'un système.

- **le risque d'erreur administrative**

Il s'agit de toutes erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, les états de rapprochement, des saisies, et les confirmations (double encaissement de chèque, crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, versement du montant d'un crédit avant la prise

effective de la garantie prévue, dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération).

Comme erreurs administratives de caisse, on distingue principalement le risque comptable. Il peut apparaître suite aux erreurs humaines (du personnel non qualifié), le dysfonctionnement du système d'information, etc.

- **le risque matériel**

Les risques matériels sont les risques d'absence provisoire ou prolongée des moyens d'installations immobilières, systèmes informatiques ou dispositifs techniques. Ces risques peuvent être internes (ou être extérieurs) à l'entreprise. Il peut s'agir des incendies, des inondations, des destructions causées par des émeutes ou des violences, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique (ou d'un acte de malveillance), la panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocage d'une position.

- **le risque informatique**

Le risque informatique peut apparaître sous différentes formes. Il peut être lié à une erreur de conception des programmes informatiques causée par une mal compréhension due à une mauvaise analyse préalable du domaine à informatiser, ou encore une intervention inopportune de programmation affectant un autre programme. Le risque informatique peut engendrer des défaillances du système de télécommunication ou du système de place (impossibilité temporaire de négocier suite à une panne de réseau). Pour MADERS (1994 : 80), « le risque informatique est lié à l'architecture générale du système informatique, des matériels utilisés et de l'organisation des traitements de la banque ».

- **le risque humain**

Le risque humain naît du fait que les exigences attendues des moyens humains de compétence et de disponibilité ne sont pas satisfaites. Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse.

- **le risque de blanchiment des capitaux**

Le blanchiment est le fait de faciliter par tous les moyens la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime, ou d'un délit ayant procuré à celui-ci

un profit direct. Ce délit est considéré comme aggravé lorsque il est commis de façon habituelle ou en utilisant les facilités que procure l'exercice d'une activité professionnelle.

- **le risque juridique**

C'est le risque du non-respect des dispositions juridiques en vigueur ou la non prise en compte des changements survenus dans la législation en vigueur.

- **le risque fiscal**

C'est le risque d'être condamné à payer une amende suite à une interprétation erronée de la loi fiscale, à son détournement, à une complicité avec des fraudes commises par des clients. ».

En définitive, pour le comité de Bâle (in NAHOUMOVITCH & al. 2011 : 2) : « les risques opérationnels sont classés en (07) sept catégories :

- fraude interne (impliquant un membre au moins de l'organisation) ;
- les pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- fraude externe ;
- les clients, les produits et pratiques commerciales (manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- dommage aux actifs physiques
- interruption des activités et dysfonctionnement des systèmes ;
- dysfonctionnement des processus de traitement-exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus intégrant les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs».

En définitive, la caisse présente des risques opérationnels liés à sa gestion. Nous résumons quelques risques opérationnels liés à la caisse à travers le tableau récapitulatif ci-dessous :

Tableau n°1 : Risques opérationnels spécifiques de la caisse

| Activités | Risques opérationnels |
|--------------------------------------|--|
| Remises de bon, de chèque | Erreur de date ; Falsification de signature ; Erreur de montant ; Erreur de manipulation ; Réception de chèques truqués (falsifiés) ; etc. |
| Dépôts de fonds et retraits de fonds | Erreurs d'enregistrement de l'opération ; Erreur de montant (l'argent mal compté) ; Faux billets ; Etc. |
| Gestion des comptes | Vol de fonds (à l'interne par le caissier ou à l'externe par les braqueurs) ; Fraude ; Détournement ; Prêt non remboursé (contracté le plus souvent par l'agent caissier) ; etc. |
| La paie des dépenses | Erreur de montant (l'argent mal compté) ; Dépenses fictives ; etc. |

Source : Nous-même à partir de MADERS (1994 : 69)

1.3 Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels du processus caisse

Les entreprises accordent de plus en plus une grande importance à la maîtrise des risques et à son système de contrôle interne. En effet, la maîtrise des risques permet aux organisations de s'assurer qu'elles connaissent et comprennent les risques auxquels elles s'exposent. Ainsi, les activités que mènent ces entreprises dans le domaine de la maîtrise des risques s'orientent vers le renforcement de l'environnement global du contrôle interne grâce aux nouveaux systèmes et les changements de processus. La gestion du risque amène également l'entreprise à dresser et à mettre en œuvre un plan destiné à prévenir les sinistres ou à maîtriser les incidences.

1.3.1 La Maîtrise des risques opérationnels du processus caisse

Les risques opérationnels du processus de la caisse sont présents à chaque opération ou chaque étape de la production, leur maîtrise est délicate mais s'avère nécessaire. Pour JACOB & al, (2001 :22), le processus de management des risques comporte certaines d'étapes clés :

- l'identification des risques ;
- la qualification ou l'évaluation des risques ;
- l'analyse, décision et planification des risques ;
- la gestion opérationnelle des risques ;
- la surveillance des risques ;
- le reporting des risques.

Il est possible également de diviser la gestion des risques en deux grandes sphères :

- la gestion fonctionnelle : identification, analyse, mesure, limite, surveillance, etc. ;
- la gestion opérationnelle (gestion au quotidien des opérations dans le cadre des politiques et procédures définies)».

Il est donc évident que, pour mieux maîtriser les risques opérationnels liés à la caisse, il faut un dispositif de maîtrise des risques. En effet, il s'agit des éléments suivants :

- rapprochement encaissement-balance ;
- rapprochement décaissement-pièces justificatives ;
- définition des opérations de caisse ;
- les opérations de rapprochement ;
- comptabilisation des déficits et des surplus de caisse ;
- l'autocontrôle des opérations de caisse ;
- contrôle de la caisse ;

- la tenue des journaux de caisse ;
- l'inventaire de caisse ;
- la clôture de caisse ;
- la caisse sous vidéo surveillance ;
- la cartographie (ou matrice) des risques liés aux opérations de caisse ;
- etc.

La maîtrise des risques de la caisse doit respecter des plans, stratégies et des moyens mis en œuvre et définis par les responsables. Pour SARDI (2002 : 187), « les responsables des différentes unités doivent être clairement conscients qu'ils ont en charge la maîtrise du risque dans le cadre des procédures et politiques en vigueur ». Surtout, pour une bonne maîtrise des risques de la caisse il faut certaines mesures de sécurité adéquates, SADRI (2002 : 975) :

- la séparation des tâches entre caissier, comptable, vérificateur ;
- la mise en place d'un système de contrôle inopiné ;
- la sécurisation du bureau du caissier ;
- la protection des valeurs contre les agressions externes ;
- l'accès à la caisse réservé aux seules personnes habilitées ;
- encaisse réduite au minimum ;
- contrôle du brouillard de caisse ;
- inventaire journalier de la caisse.

1.3.2 La gestion des risques

Chaque entreprise fait face à un certain nombre de risques qui représentent parfois des menaces pour sa réussite. Le risque peut être perçu comme étant la probabilité d'un événement et ses conséquences. La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer ces risques. Elle met l'accent sur l'identification de ce qui pourrait mal tourner, l'évaluation de quels risques devraient être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. Selon le référentiel COSO II (2012 : 3) « la gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise visant à identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation, à maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites de « l'appétence au risque » de l'organisation et à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ». La gestion des risques doit être alors une partie centrale de la gestion

stratégique de toute entreprise. Pour HASSID (2008 : 138), « la gestion des risques est un processus matriciel itératif de prise de décision et mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire à un niveau acceptable l'impact des vulnérabilités pesant sur toute entité ». Ainsi, selon cet auteur pour gérer le risque il faut mettre en place un processus de prise de décision afin de contrôler le risque. Selon une étude réalisée par KPMG, il existe trois pratiques intéressantes pour gérer les risques pertinents :

- **dresser une liste des divers risques de l'organisation**

Pour identifier et évaluer les risques, les organisations interrogées recourent à différentes techniques : les groupes de remue-méninges, des ateliers, des questionnaires, des auto-évaluations. Une fois listés, ces risques seront répartis en quadrants en fonction de leur haute ou faible probabilité de se produire et de la gravité plus ou moins importante de la perte qui en résulterait.

- **élaborer une carte des risques tenant en une seule feuille de papier**

La carte donne une évaluation comparative de tous les risques opérationnels, financiers, aléatoires et stratégiques auxquels l'organisation doit faire face.

- **élaborer une grande matrice des risques**

Il est important de souligner que cette matrice doit prendre en compte les menaces les plus dommageables pour l'organisation. La mise en place d'outils de modélisation est également nécessaire à l'anticipation des risques futurs. Les organisations interrogées recourent à une palette variée d'outils. Citons en quelques-uns : l'analyse des scénarios, l'analyse statistique, les modèles financiers, l'évaluation des risques techniques à l'étape du développement des nouveaux produits, l'accumulation de l'expérience sur la base des projets passés ».

Selon le référentiel COSO II (2012 :2), on distingue quatre stratégies pour gérer les risques :

- **la prévention**

Des mesures peuvent être prises pour limiter l'apparition de l'événement redouté. Cette stratégie est le plus souvent appliquée en premier lieu et surtout lorsque le danger est dramatique (brûlure grave, chute de grande hauteur, coupure, pouvant entraîner la mort). La

prévention peut aussi se faire par "évitement", c'est-à-dire, l'activité présentant un risque peut être suspendue.

- **l'acceptation**

L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de danger. Cette étude permet d'évaluer les dommages pouvant être causés à des personnes exposées si l'événement redouté a lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. L'acceptation est aussi valable lorsque le moyen de protection coûte trop cher ou gêne énormément l'ouvrier dans sa tâche. Cette approche ne permet pas de protéger les personnels ni l'outil de production tant qu'aucune volonté de réduction du risque ne se manifeste.

- **la réduction du risque**

Veille, identification des risques par l'audit, analyse par la recherche des facteurs de risques et des vulnérabilités, maîtrise des risques par les mesures de prévention et de protection : c'est la démarche classique de gestion des risques.

- **le transfert**

A titre financier, le transfert de risque s'établit lorsque qu'une assurance ou toute autre forme de couverture de risque financier ou garantie financière est contractée par le dirigeant confronté au risque (ex. assurance-crédit). Ces garanties ne sont pas exhaustives pour couvrir le risque économique et financier. En cas de risque pénal pris par le dirigeant, ce transfert peut être réduit à néant.

En définitive, selon HASSID (2008 : 121) « l'intégration de la gestion des risques au sein d'une organisation nécessite que chaque employé se considère comme un gestionnaire des risques, c'est-à-dire qu'il soit responsable de ses actions ».

1.3.3 Le management des risques

Le management des risques est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de l'appétence au risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Selon COSO 2 (2012 : 3), « le management des risques doit être considéré à l'échelle de

l'organisation ou de façon globale afin d'en avoir une vue d'ensemble. Généralement, le risque est d'abord analysé au niveau de chaque unité, service ou fonction, leurs responsables effectuant une évaluation composite des risques reflétant le profil de risque résiduel de l'unité compte tenu de ses objectifs et de sa tolérance au risque ». Pour SARDI (2002 : 188), « les principaux acteurs dans l'efficacité du contrôle interne, du dispositif de maîtrise des risques sont :

- le conseil d'administration et la direction générale ;
- le comité d'audit ;
- l'audit interne ;
- le management des risques ;
- la gestion actif-passif ;
- le contrôle de gestion ;
- les actionnaires ».

Selon LEMANT (2002 : 4), « Le management d'un risque consiste alors à mettre en place aux trois moments avant-pendant-après les mesures visant à :

1. empêcher le risque de se matérialiser : "prévention",
2. s'apercevoir que malgré cela il est advenu : "détection",
3. limiter ses conséquences : "protection" ». Ainsi, pour l'auteur la notion de management des risques fait appel à la gouvernance d'entreprise.

1.3.3.1 La gouvernance d'entreprise

Pour HAIDAR & al (2009 :1), « expression dérivée de l'anglais « corporate governance », le gouvernement d'entreprise (ou gouvernance d'entreprise) désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée ». La gouvernance d'entreprise est un concept de processus décisionnel qui donne une place prépondérante à la concentration entre les différentes parties prenantes. Afin d'assurer l'indépendance et la transparence qui sont nécessaires dans une entreprise, cette gouvernance est soumise à des lois et règles comptables. Pour HASSID (2008 : 138), la gouvernance d'entreprise désigne « l'ensemble des pratiques, des structures et procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d'une organisation ».

1.3.3.1.1 La composition du gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise est composé de plusieurs acteurs.

1.3.3.1.2 La direction générale

Elle fait partager à toute l'entreprise la vision d'une gestion du risque rigoureuse et efficace, donne l'impulsion, crée les conditions de mise en œuvre du processus de management des risques. Pour JIMENEZ & al (2008 : 144), « la direction générale nomme un responsable des risques opérationnels et anime les principaux comités de suivi et de contrôle des risques opérationnels afin :

- de piloter le dispositif ;
- d'adopter la politique du groupe, eu égard à son activité et son organisation, en définissant, en particulier, les objectifs en matière de réduction des risques ;
- de suivre les plans d'actions issus des cartographies, des fiches d'incidents et des reporting ».

La direction générale définit les orientations stratégiques qui généreront éventuellement des risques majeurs à prendre en compte et détermine le niveau des risques majeurs acceptables. Elle fixe, au sein de l'entreprise, les responsabilités liées aux risques.

1.3.3.1.3 Le Management des risques

Le risk manager explique le processus de management des risques aux opérationnels, il aide la Direction Générale à définir la stratégie du management des risques. Selon LERDA (2011 : 26), « le management des risques doit être intégré à la structure organisationnelle de l'entreprise et doit constituer un dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion permanente des risques financiers, assurantiels, opérationnels, etc. ». Le management des risques est un Processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le manager des risques a donc un rôle important à jouer dans la gestion des risques.

1.3.3.1.4 L'Audit interne

Selon la définition de l'IFACI (2000 : 1), « l'auditeur aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des

propositions pour renforcer leur efficacité ». L'auditeur joue un rôle majeur dans le processus de management des risques. Ainsi, l'organisation et la pratique actuelle de l'audit interne résultent du besoin de maîtrise des directions générales confrontées à la taille de leurs entreprises, à l'augmentation du volume d'informations, à la pression de l'environnement et à des centres d'exploitation de plus en plus nombreux et diversifiés. En effet, il identifie et évalue les risques significatifs dans le cadre de ses activités courantes. L'audit interne peut apporter un soutien actif et continu au processus de maîtrise des risques en participant par exemple à des comités de surveillance et de suivi des risques.

1.3.3.1.5 Les Directions opérationnelles et fonctionnelles

Selon COSO 2 (2012 : 4), « Le manager opérationnel peut être, sous délégation de la Direction Générale, responsable de l'acceptation des risques résiduels. Il est responsable du déploiement dans son entité de la cartographie des risques, de l'identification, l'évaluation, l'atténuation, le suivi des risques au jour le jour de son entité. Enfin, il rend compte à la Direction Générale des nouveaux risques identifiés ou des faiblesses du processus de maîtrise des risques».

1.3.3.1.6 Le Contrôle de gestion

Le COSO 2 définit dans son référentiel intitulé internal control-integrated Framework in HAMZAOU (2005 : 80), le contrôle de gestion comme : « un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». Le contrôleur de gestion a une vision transversale de l'entreprise et aide au déploiement de la cartographie, il contribue à la lisibilité des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques et sur tous les processus de l'entreprise.

1.3.3.1.7 Le commissaire aux comptes

« Le commissaire aux comptes certifie que les états financiers de synthèse sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice », l'AUSC (1997 : 82). Ainsi, dans le cadre d'une mission légale de certification des comptes, il procède à une identification et à une évaluation des risques sur lesquelles il fonde son plan d'intervention, à l'instar des auditeurs internes. Selon YABLONSKY & al (2007 : 15), « la gouvernance d'entreprise est une gouvernance des activités métiers, ainsi il faut une vision et

l'alignement stratégique, un processus de décision stratégique, un tableau de bord pour la mesure de la performance et de l'atteinte des objectifs et un système d'information continue ». On retient que chaque composante de la gouvernance d'entreprise joue un rôle important dans l'évaluation des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A travers ce chapitre, nous avons développé la notion de la caisse à travers sa définition, les différents types de caisse. Nous avons aussi abordé la notion du risque qui a débouchée sur la notion des risques opérationnels et ceux liés à la gestion de la caisse. Le chapitre nous a également permis de présenter la gestion des risques opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse

L'évaluation des risques permet d'identifier et de classer les risques qui peuvent se rencontrer dans l'entreprise, afin de mettre en place des actions de prévention pertinentes, cohérentes et adaptées. C'est une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Elle est l'étape initiale de toute démarche de prévention.

Nous aborderons dans ce chapitre, la démarche d'évaluation des risques opérationnels, les techniques et outils d'évaluation des risques opérationnels, la méthode d'identification des risques opérationnels et les techniques et outils d'identification des risques opérationnels.

2.1 Démarche d'évaluation des risques opérationnels de la caisse

Il n'existe pas une approche universelle en ce qui concerne les étapes de la démarche d'évaluation des risques. Cependant, plusieurs auteurs ont abordé la question. Selon le concept sécurité « pour une bonne démarche d'évaluation des risques, il faut :

- identification des dangers (risques) ;
- évaluation des risques ;
- mise en place des actions de sécurité. » .

Mieux, CURABA & al (2009 :2), pensent que : « la démarche d'évaluation des risques doit suivre les étapes suivantes :

- préparation de l'évaluation ;
- analyse de l'activité ;
- identification des risques opérationnels ;
- analyse des risques opérationnels ;
- hiérarchisation des risques ;
- pratiques en matière de gestion des risques ;
- établissement des plans d'actions.

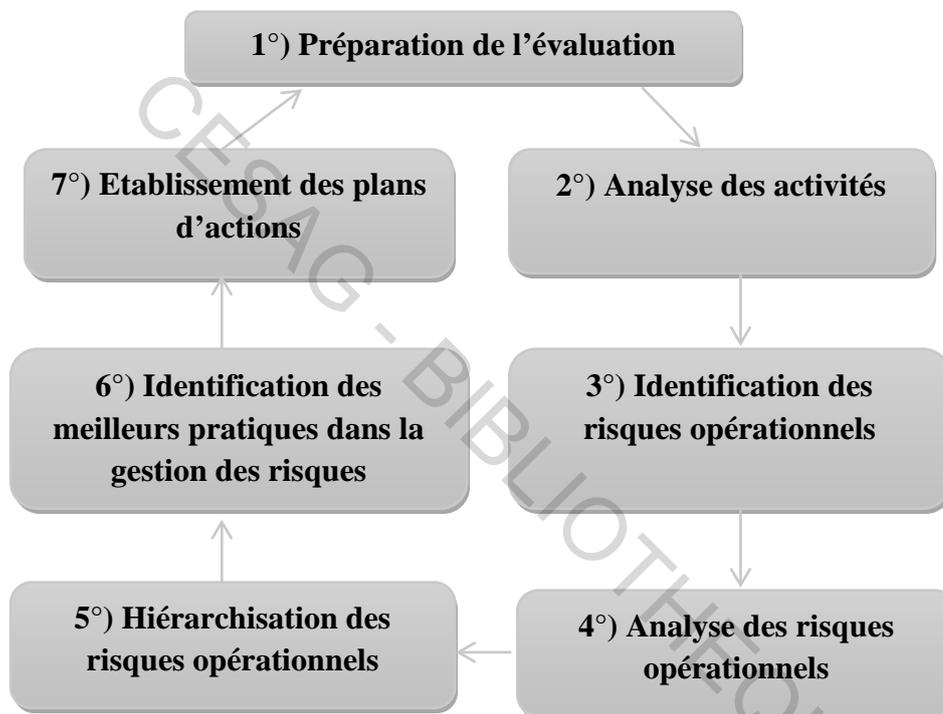
Selon NICOL & al (2005 :51) et MOREAU (2002 :138), toutes démarches d'évaluation des risques doivent commencer par la procédure suivante :

- identification des risques opérationnels ;
- analyse des risques opérationnels ;
- hiérarchisation des risques ;
- pratiques en matière de gestion des risques ;

- établissement des plans d'actions».

Ces différentes approches permettent d'évaluer les risques globaux, prenant en compte des situations réelles dans l'entreprise et conduire également à élaborer un document qui facilitera ensuite l'élaboration d'un plan d'actions de prévention, de suppression ou de réduction des risques. Nous représenterons ci-dessous un schéma de synthèse les différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels :

Figure 1 : Synthèse des différentes étapes d'évaluation des risques opérationnels



Source : nous-même à partir BAPST & al (2002 : 42)

2.2 Techniques et outils d'évaluation des risques opérationnels de caisse

Une meilleure évaluation des risques opérationnels nécessite des techniques et des outils appropriés.

2.2.1 Techniques d'évaluation des risques opérationnels de caisse

L'évaluation des risques a comme fonction d'examiner et de déterminer la probabilité d'occurrence ou de survenance d'un événement. C'est une étape importante lors de la prise de décision dans une organisation. L'évaluation correcte d'un risque nécessite également l'importance des effets des événements probables. Ainsi, on catégorise le risque d'un

événement en fonction de sa probabilité de son occurrence et de son niveau d'importance. Afin de mieux évaluer les risques opérationnels, selon CHARPENTIER (2007 : 3), « il faut une technique d'évaluation, d'une échelle à cinq (05) niveaux (de 0 à 4) où seuls les risques de niveau 2 et plus doivent être pris en compte ». Sa technique se présente comme suit :

- **niveau 0** : risque « extrêmement faibles », risque dont l'impact financier est négligeable. Exemple : panne momentanée d'un distributeur de billet ;
- **niveau 1** : risque « faible », risque susceptible d'occasionner des pertes financières faibles et peu gênantes pour le client. Exemple : panne d'un poste de travail ou fonctionnement temporaire en mode dégradée d'une agence ;
- **niveau 2** : risques « sensibles », risques susceptible d'entraîner des pertes financières significatives, de nuire à l'image de marque de l'établissement ou de générer une infraction mineure à la législation. Exemple : indisponibilité du site web pendant plus d'une heure ;
- **niveau 3** : risques « critiques », risques qui peuvent engendrer des pertes financières inacceptables, ou bien une perte importante de clientèle. Exemple : failles de sécurité dans le site web transactionnel qui permettrait de voler et de transférer l'argent de comptes clients ;
- **niveau 4** : risques « stratégiques », risques susceptibles de causer l'arrêt immédiat ou à court terme d'une activité de l'établissement, ou d'entraîner des sanctions judiciaires. Exemple Panne informatique qui entraîne la perte de la base de données avec l'impossibilité de restaurer une partie des comptes clients sous délais raisonnables.

Pour d'autres auteurs, la technique d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives. Selon le référentiel COSO II, les techniques d'évaluation qualitatives sont souvent utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative ou encore lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser ces données moyennant un coût raisonnable. Par contre, les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. En effet, le référentiel propose quelques techniques d'évaluation quantitatives des risques à savoir le benchmarking (il s'agit d'un processus d'échange d'informations au sein d'un groupe d'entités qui repose sur des critères communs). Il porte sur des événements, des

processus spécifiques ou sur la comparaison de mesures et de résultats et permet d'identifier des opportunités d'amélioration. Les données collectées sur les événements, les processus et les indicateurs de mesure sont utilisées pour comparer la performance des entités. Certaines entités ont recours au benchmarking pour évaluer la probabilité de survenance et l'impact de certains événements dans le secteur d'activité :

- **les modèles probabilistes :**

Les modèles probabilistes associent une probabilité d'occurrence à un certain nombre d'événements et à leur impact sur la base de certaines hypothèses. La probabilité d'occurrence et l'impact résultant d'un événement sont évalués sur la base de données historique ou de simulations fondées sur des hypothèses de comportement futur ;

- **les modèles non probabilistes :**

Les modèles non probabilistes utilisent des hypothèses subjectives afin d'estimer l'impact d'événements, sans en quantifier la probabilité d'occurrence. L'évaluation de l'impact se fonde sur des données historiques ou sur des simulations construites à partir d'hypothèses de comportements futurs. Parmi les modèles non probabilistes, citons les mesures de la sensibilité, la simulation du stress et l'analyse des scénarii.

2.2.2 Outils d'évaluation des risques opérationnels de caisse

Chaque danger doit être examiné afin d'en déterminer le niveau de risque. En effet, plusieurs outils aident à l'évaluation des risques opérationnels de caisse. Pour SABAU & al (2009 : 1160) « l'évaluation consiste à estimer, sur la base d'échelles prédéfinies, la probabilité d'apparition (P) de chaque risque recensé et à estimer la gravité de leurs conséquences (G) directes et indirectes sur les objectifs de la société. La criticité (C), qui est la mesure agrégée du risque, est le produit de la Gravité par la Probabilité $\Rightarrow C = P \times G$ ». Aussi, BARTHELEMY & al (2004 : 33), soutiennent : « un risque se caractérise par sa probabilité d'occurrence, ou Fréquence F et par ses effets, ou Gravité G ». Dans la même logique, le comité scientifique d'évaluation des risques (2013 : 2), développe que : « les deux paramètres principaux de la Criticité(C) sont la Probabilité d'apparition (P) et la Gravité (G) ». Ainsi, on donne en général quatre à cinq niveaux à chaque paramètre :

- **Fréquence**

1. Très improbable.
2. Improbable (rare).
3. Probable (occasionnel).
4. Très probable (fréquent).

- **Gravité**

1. Faible.
2. Moyenne.
3. Grave.
4. Très grave.

Plutôt que de multiplier les deux valeurs, on construit une matrice et ce sont les zones de la matrice qui indiquent la criticité.

Figure 2 : Illustration de la matrice de criticité

| | | Impact | | | |
|-------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | | 1°) Faible | 2°) Moyenne | 3°) Grave | 4°) Très grave |
| Probabilité | 4°) Très probable | | | Priorité 1 | |
| | 3°) Probable | | | | |
| | 2°) Improbable | | Priorité 2 | | |
| | 1°) Très improbable | Priorité 3 | | | |

Source : BOITARD (2013 : 11)

Cette illustration fait appel à la notion d’hiérarchisation des risques opérationnels. Ainsi, elle obéit à une logique de priorisation. Lorsque les deux critères (probabilité et criticité) sont faibles le risque est acceptable, par contre lorsqu’ils sont très importants le risque dans ce cas est inacceptable. Il existe plusieurs outils d’évaluation des risques opérationnels, on pourrait parler des modalités d’évaluation collective, individuelle, etc. L’évaluation collective amène

l'évaluateur à défendre sa perception du risque au sein du groupe et de contribuer à une perception collective. Quant à l'évaluation individuelle, elle consiste à amener l'évaluateur à fournir son analyse et sa perception personnelle du risque. Une fois ses risques évalués, ils doivent être gérés.

2.3 Méthode d'identification des risques opérationnels de caisse

Plusieurs auteurs ont défini des techniques d'identification des risques, mais il n'existe pas une méthode d'identification plus standard. Cependant, pour RENARD (2010 :154), « c'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'élaboration d'un contrôle interne efficace ». Pour COOPER & al (2000 : 60), « l'essentiel est que les dirigeants tiennent compte de certains facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voir à son aggravation ». Pour ces auteurs, les facteurs peuvent être :

- la non réalisation d'un objectif par le passé ;
- l'importance de l'activité dans l'organisation ;
- la complexité d'une activité ;
- le niveau de compétence du personnel ;
- etc.

Selon BARTHELEMY & al (2004 : 47), « l'expérience montre que des méthodes existent et se classent en trois grandes catégories :

- risques associés aux fonctions ;
- risques associés aux processus ;
- risques associés aux ressources ».

Mc NAMEE (1996 :13), résume la méthode d'identification des risques en disant que : « la méthode d'identification des risques consiste à déterminer les actifs constitutifs de valeurs de l'organisation et à mettre en évidence les risques qui pèsent sur ces éléments de valeurs. La valeur de l'entreprise se trouve souvent sous forme d'actifs intangibles et l'identification des risques nécessite des connaissances et des réflexions approfondies dans ce domaine ».

En définitive, pour KEREBEL (2009 : 19), « l'identification rationnelle et objective des risques de sinistralité est basée sur la réponse à quatre types d'interrogations :

- quels sont les outils permettant une identification objective des risques ?
- comment évaluer l'impact d'un sinistre majeur sur les objectifs stratégiques ?
- comment évaluer les conséquences financières d'un sinistre majeur ?
- quels enseignements tirer de l'évolution de la sinistralité antérieure ? ».

Les risques les plus expressifs sont ceux qui ont un impact sur une activité ou une ressource de l'entreprise.

2.3.1 Techniques d'identification des risques opérationnels de caisse

Plusieurs techniques permettent d'identifier les risques opérationnels. Nous présenterons uniquement les techniques proposées par RENARD (2004 : 76). Il s'agit de :

- l'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : il s'agit d'une identification des risques par l'association des actifs intangibles ;
- l'identification basée sur l'atteinte des objectifs : ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annihiler leurs plans de développement à long terme. Mais l'identification de ce risque connaît des difficultés en raison du fait que beaucoup d'entreprises n'ont pas d'objectifs ;
- l'identification basée sur les check-lists : il s'agit d'identifier les risques opérationnels à partir d'un répertoire de risques préétablis. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité. Cette technique connaît des limites car cette liste relève beaucoup plus du général ;
- l'identification par analyse historique : ce procédé vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette méthode n'est pas conseillée car les risques identifiés peuvent ne pas être actualisés. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité génératrice ;
- l'identification basée sur l'analyse de l'environnement : toute entreprise évolue dans un environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise. L'identification des risques par cette technique n'est pas réaliste ;

- l'identification par analyse des activités : l'identification des risques se fait à partir des activités de l'entreprise. Cette méthode permet de faire un inventaire exhaustif des risques car elle est basée sur : les risques les plus expressifs sont ceux qui ont un impact sur une fonction ou une ressource de l'entreprise et les meilleures pratiques d'identification des risques.

2.3.2 Outils d'identification des risques opérationnels de caisse

Il existe plusieurs outils d'identification des risques opérationnels de caisse. Pour SARDI (2002 : 165), « les outils doivent être utilisés à bon escient en fonction de la nature de l'audit et des objectifs poursuivis ». A cet effet, l'auteur propose quelques outils d'identification des risques opérationnels à savoir :

- les sondages : qui sont des méthodes qui permettent, à partir d'un échantillon prélevé de façon aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon ;
- les interviews : consistent à avoir un entretien avec un interlocuteur de la structure contrôlée ;
- les outils informatiques : composés de logiciels informatiques qui permettent le traitement de texte, de faire des dessins, des flow-charts, des tableaux, des calculs, des figures, de réaliser des FRAP ;
- les vérifications, les analyses et les rapprochements : ce sont les calculs arithmétiques, les ratios, le rapprochement bancaire, confirmations des tiers ;
- l'observation physique qui consiste à faire des constats visuels d'une situation afin d'en tirer des conclusions ;
- la narration consiste à écouter et noter les propos d'un interlocuteur ;
- la grille d'analyse des tâches est une photographie à un instant t de la répartition de travail dans une organisation ;
- le diagramme de circulation ou flow-chart permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité ;
- la piste d'audit ou chemin d'audit est une méthode qui consiste à s'appuyer sur un document ou résultat final et de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires.

D'après le COSO II, on distingue :

- **l'analyse passive :**
 1. référentiels d'identifications des risques ;
 2. retour d'expérience interne ;
 3. retour d'expérience et analyses externes ;
 4. retour d'expérience des projets en cours ;
 5. analyse dysfonctionnelle des processus ;
- **l'analyse active :**
 1. entretiens avec les différents responsables ;
 2. entretiens avec les experts et ressources clés ;
 3. entretiens avec clients / partenaires / prestataires ;
 4. brainstorming.

RENARD (2009 : 331) résume les différents outils en deux catégories :

- les outils d'interrogation : il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels que les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses et les rapprochements divers ;
- les outils de description : ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation ou flow-short.

Les outils d'identifications des risques doivent être utilisés en fonction des objectifs poursuivis. Il faudrait prendre en compte la démarche d'évaluation des risques opérationnels dans l'évaluation des risques.

Ce chapitre intitulé évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse, nous a permis d'aborder la démarche d'évaluation des risques opérationnels de caisse, les techniques et outils d'évaluation, la méthode, techniques et outils d'identification des risques de caisse.

En définitive, l'évaluation des risques constitue une étape cruciale de la démarche de prévention, elle en est le point de départ. L'identification, l'analyse et le classement des risques permettent de définir les actions de prévention les plus appropriées, couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles. L'évaluation des risques doit être renouvelée régulièrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

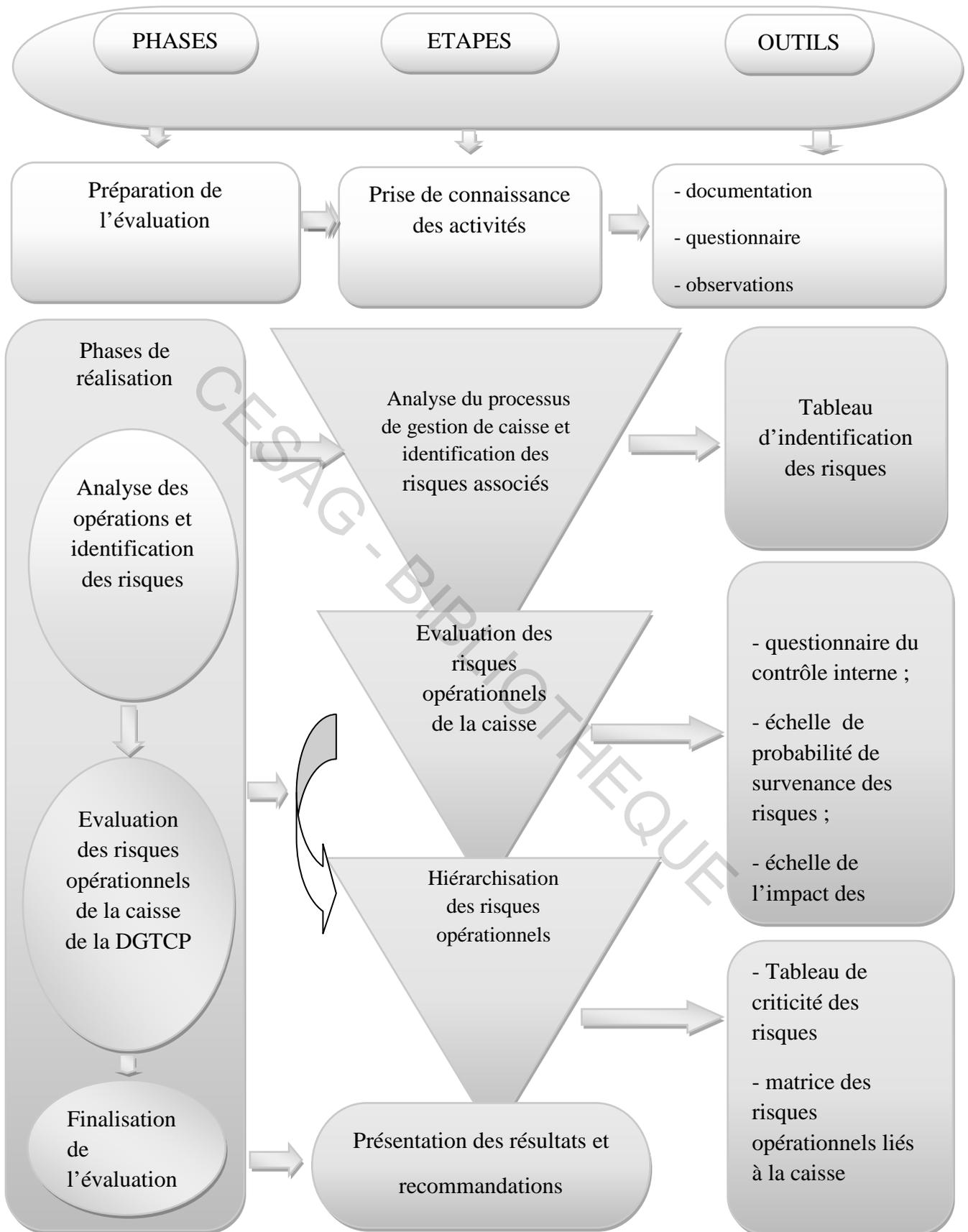
Nous aborderons dans ce chapitre notre méthodologie de l'étude. Ainsi, nous présenterons notre modèle d'analyse, ensuite notre méthode de collecte de données et enfin des outils d'analyse des données collectées.

3.1 Modèle d'analyse

A travers notre modèle d'analyse, qui est une représentation schématique de notre démarche théorique, Nous évaluerons les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse principale de la DGTCP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure n°3 : Modèle d'analyse



Source : nous-même

3.2 Outils de collecte des données

Pour mieux évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse, nous nous sommes servis de quelques outils pour collecter nos données. Comme le dit Renard (2009 : 224), « il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus des activités que l'on doit auditer ». En effet, cette étape est primordiale pour la prise de connaissance des activités de la caisse principale de la DGTCP.

Dans un premier temps, nous avons procédé à la documentation, dans un second temps à des interviews et enfin à des observations.

3.2.1 La documentation

L'analyse documentaire consiste à exploiter essentiellement les documents nécessaires à la prise de connaissance de la DGTCP et notamment les activités quotidiennes de la caisse. Il s'agit, des documents internes à la DGTCP, à la caisse. Ainsi, nous utiliserons notamment, les rapports d'inspection de la caisse, les rapports d'activité, l'organigramme et le manuel de procédure. Ceux-ci nous donnent une première appréhension sur l'organisation des tâches au sein de la structure.

3.2.2 Les interviews

Cette technique nous permettra d'approfondir nos connaissances des différentes opérations de la caisse, de percevoir également l'existence des risques opérationnels de la caisse. Pour LEMANT (1998 : 181) : « c'est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Il apporte une plus-value importante à la collète des informations factuelles et des éléments d'analyse ». Les interviews nous permettront de collecter de nouvelles données non prises en compte lors la documentation. Ainsi, nous ferons des interviews aussi bien avec les agents que les dirigeants de la caisse. Par ailleurs, les interviews serviront dans la confirmation ou l'infirmité de certaines données confuses. Elle se fera donc, en trois phases à savoir :

- la préparation de interviews : il s'agit ici d'élaborer des questionnaires et aussi le choix des acteurs à interviewer ;
- l'administration des questions : elle se fait en administrant des questions fermées ou ouvertes oralement. Ainsi, on prend note des réponses de l'interview séance tenante ;
- la synthèse : elle est sous forme de conclusion qui permet de faire une mise en commun des informations recueillis, puis les traiter pour en retenir les plus pertinentes.

3.2.3 Les observations

Les observations vont nous permettre de suivre et de comprendre les opérations de la caisse. Nous ferons surtout, des observations directes avec l'accord du caissier, de leur manière de gérer la caisse. Nous ferons des observations directes en accords avec les caissiers sur leurs faits et gestes. Les observations nous permettront de voir si les procédures et règles sont respectées par les caissiers. Elles nous permettront également de confirmer les informations obtenues lors de la documentation et des interviews. Ainsi, cela nous permet de comparer ce qui est décrit lors de l'interview et ce qui est réellement fait.

3.3 Les outils d'analyse des données

Ils prennent en compte le tableau d'identification des risques, l'échelle d'évaluation des risques et la cartographie des risques.

3.3.1 Le tableau d'identification des risques

Le tableau d'identification des risques comprend :

- l'objectif de contrôle;
- les risques associés;
- les impacts;
- les dispositifs de maîtrise admise à la caisse et à la DGTCP.

Ce tableau nous permettra de découper les activités de la caisse en objets audités afin d'avoir une vue synoptique sur le degré d'efficacité du dispositif de contrôle lié aux activités de la caisse.

3.3.2 Echelle d'évaluation des risques

Grace à cette technique, nous allons hiérarchiser tous les risques opérationnels identifiés et qui sont liés à la gestion de la caisse. Cette technique consiste à effectuer une cotation de 1 à 5 à l'échelle de de l'impact et de la probabilité de survenance des risques identifiés en faisant ressortir la description correspondante. (Voir tableaux N°4 et N°6).

3.3.3 La matrice des risques

Selon le référentiel COSO, la matrice des risques permet aux décideurs, aux responsables des processus et à tous les destinataires de la matrice des risques de disposer d'une visibilité améliorée de la vulnérabilité de l'entité et des différents domaines de l'organisation (processus, fonction, projet, entité,...). La matrice de criticité sera obtenue à partir du produit de la probabilité et de l'impact des risques identifiés. Grâce cet outil les responsables de la caisse et les responsables de la DGTCP auront une visibilité globale des zones à risque de la gestion opérationnelles de la caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le chapitre 3 nous a permis de présenter notre cadre méthodologique. Nous avons élaboré un schéma technique qui présente la démarche à suivre. Notre modèle d'analyse nous aidera à atteindre notre objectif qui est d'évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La première partie scindée en trois chapitres, nous a permis de mieux appréhender notre thème à travers la gestion des risques opérationnels liés aux opérations de caisse, l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse et en fin la méthodologie de l'étude.

Cette partie constitue le cadre théorique de notre étude. Une fois que les différents éléments qui entrent dans l'évaluation des risques opérationnels ont été présentés, nous pouvons aisément passer au cadre pratique de cette présente étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

La deuxième partie de ce travail fait l'objet du cadre pratique de notre étude portant sur l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP du Bénin. Nous procéderons d'abord à la présentation de la DGTCP du Bénin, ensuite nous aborderons les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP du Bénin et enfin à l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP du Bénin et aux recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique du Bénin

Ce chapitre a pour objectif principal de faire connaître davantage la structure d'accueil qui est ici la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du Bénin. La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) est l'une des plus importantes Directions Techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) de par son historique, ses missions, ses attributions et ses moyens.

4.1 Les missions de la DGTCP

Conformément à l'Article 1er de l'Arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGTCP, celle-ci exerce deux (02) catégories de missions :

- les missions classiques;
- les missions nouvelles.

4.1.1 Les missions classiques

Elles se subdivisent en deux (02) groupes :
Mission «Trésor»

Au titre de cette mission, la DGTCP est chargée de :

- gérer la trésorerie de l'Etat ;
- étudier et de suivre les problèmes liés à la gestion de la trésorerie de l'Etat et
- procéder aux arbitrages nécessaires ;
- proposer et de mettre en œuvre la politique financière de l'Etat ;
- réaliser l'équilibre des ressources et des charges publiques dans le temps et dans l'espace ;
- gérer la dette publique ;
- émettre et de négocier des effets publics;
- gérer le portefeuille du titre de l'Etat ;
- exécuter en collaboration avec l'institut d'émission, la politique monétaire de l'Etat.

Mission «Comptabilité Publique»

- Au titre de la mission « comptabilité publique », la DGTCP est chargée :
- d'animer ses services extérieurs dont la fonction essentielle est l'exécution des opérations budgétaires de l'Etat et des collectivités locales ;
- d'initier ou d'étudier tous les dossiers relatifs à la réglementation, à l'organisation et au fonctionnement de tous les services comptables de l'Etat et des autres collectivités publiques ;
- de centraliser les comptes de tous les comptables publics ;
- d'élaborer le compte de gestion de l'administration centrale ;
- d'assurer la reddition du compte de gestion de l'Etat ;
- de mettre en état d'examen les comptes de gestion des comptables principaux ;
- du Trésor et d'assurer la transmission à la chambre de comptes de la Cour Suprême ;
- de représenter l'Etat dans les actions intentées devant les tribunaux.

4.1.2 Les missions nouvelles

Prescrites par le Décret N°97-27 du juin 1997 et révisées par le Décret N°99-714 du 02 novembre 1999, les missions nouvelles de la DGTCP se divisent en trois (03) catégories à savoir :

- la mission bancaire ;
- la mission d'agent financier ;
- la mission monétaire.

✓ Mission «bancaire»

Le rôle bancaire de la DGTCP s'est développé à partir de 1997. Dès lors, tout comme les banques privées, la DGTCP est habilitée à accorder des prêts aux entreprises publiques, contribuant par la même occasion au financement de l'économie. Les ressources utilisées par le Trésor Public pour financer l'économie proviennent soit des dépôts des correspondants soit des marchés des capitaux par émission d'emprunts obligataires.

✓ **Mission «d'agent financier»**

Le rôle d'agent financier de la DGTCP s'énumère comme suit :

- exercer la tutelle des activités des banques et des bourses, conjointement avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest;
- contrôler l'établissement de la réglementation des changes;
- contrôler les relations financières avec l'étranger.

✓ **Mission «monétaire»**

La DGTCP participe à la création monétaire en émettant des bons du Trésor. Il en émet pour assurer ses règlements.

4.2 Organisation générale de la DGTCP

Pour accomplir ses missions, la DGTCP est organisée en services centraux, directions techniques et en services extérieurs ou postes comptables.

4.2.1 Services Centraux

On distingue :

- l'Inspection Générale des Services (IGS) chargée : du contrôle sur pièces et sur place de toutes les structures de tous les services extérieurs de la DGTCP, des caisses intermédiaires de recettes, d'avances et de menues dépenses ;
- le contrôle du fonctionnement de tous les services centraux du point de vue de l'application de la réglementation ;
- la vérification des comptes de disponibilité, de mouvements de fonds, des états de rapprochement des comptes bancaires et postaux ;
- la Direction du Centre de Formation Professionnelle du Trésor (DCFPT) est chargée en liaison avec la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) et sous la supervision de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère en charge des Finances, d'assurer la formation professionnelle, le perfectionnement et le recyclage des agents de la DGTCP.

4.2.2 Directions techniques

La Direction des Etudes et de la Règlementation Comptable (DERC). Elle est chargée entre autres de :

- la participation à diverses missions d'étude et de recherche en matière des finances publiques;
- l'assistance à l'organisation et à la modernisation des méthodes de travail;
- l'analyse financière et comptable des documents économiques et financiers ;
- l'élaboration, la diffusion et le contrôle de la mise en œuvre de tous les textes se rapportant à la comptabilité publique ;
- la DERC est subdivisée en trois bureaux à savoir : le Bureau de la Réglementation et de l'Organisation Comptable, le bureau de l'Organisation et de la Réglementation en matière de Dépenses et de Recettes et le Bureau de la Modernisation des Méthodes de Travail (BMMT) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR) : elle est chargée en liaison avec la direction de l'administration, de la gestion du personnel, du matériel, des archives et de la documentation de la DGTCP. La Direction de la Gestion des Ressources est organisée en trois (03) bureaux : le Bureau du Personnel (BP), le Bureau du Matériel et des Archives (BMA) et le Bureau des Moyens Financiers (BMF).
- La Direction de la Centralisation Comptable de l'Etat (DCCE). Elle est chargée entre autres de :
 - la centralisation de tous les comptes des comptables publics ;
 - l'analyse comptable des résultats ;
 - la mise en état d'examen des comptes de gestion de l'Etat et des collectivités locales.
- La DCCE est composée de deux (02) bureaux : le Bureau de la Centralisation Comptable (BCC) et le Bureau de la Mise en Etat d'Examen des Comptes (BMEEC).
- La Direction des Affaires Monétaires et Financières (DAMF) qui assure entre autres :
 - la gestion de la trésorerie de l'Etat ;
 - l'émission et la négociation des effets publics ;
 - le suivi des problèmes liés à la balance des paiements ;
 - la détermination et le suivi de la politique des changes ;
 - le suivi des relations avec les banques.

- La DAMF est subdivisée en quatre (04) bureaux : le Bureau de la Trésorerie et des Internationales (BRFI). Affaires Budgétaires, le Bureau de la Dette et du Financement , le Bureau de la Monnaie et du Crédit et le Bureau des Relations Financières Internationales.

4.2.3 Services extérieurs

Les services extérieurs du Trésor sont constitués par l'ensemble des unités opérationnelles comptables réparties en trois (04) niveaux :

- la Recette Générale des Finances ;
- les Recettes des Finances ;
- les Recettes Perceptions ;

4.2.3.1 la Recette Générale des Finances (RGF)

La RGF est dirigée par un Receveur Général des Finances, comptable principal de l'Etat, et est nommé par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre des Finances. Il peut être assisté d'un ou de plusieurs Fondé (s) de Pouvoir (actuellement au nombre de trois), nommé par arrêté du Ministre chargé des finances sur proposition du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique. Suivant l'article 43 de l'Arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998, la RGF comprend les services suivants :

- le Service de la Recette (SR) ;
- le Service de la Dépense (SD) ;
- le Service de la Trésorerie (ST) ;
- le Service de la Comptabilité Publique (SCP) ;
- le Service de la Solde (SS) ;
- le Service Epargne (SE) ;
- le Service des Collectivités Locales (SCL).

4.2.3.2 les Recettes des Finances (RF)

Les unités comptables au niveau départemental, elles sont responsables de la gestion financière de leur département. Elles sont des postes comptables centralisateurs de niveau 3 et rendent compte de leurs opérations à la Recette Générale des Finances. Nous avons aussi les recettes des finances spécialisées :

La Recette des Finances de la Dette (RFD) qui s'occupe exclusivement de la dette publique installée à la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA).

4.2.3.3 La Recette des Postes Diplomatiques et Consulats Généraux (RPDCG)

Elle est chargée de centraliser et d'apurer toutes les opérations financières des postes diplomatiques et des consulats généraux en vue de leur insertion dans la comptabilité de l'Etat. Elle suggère des propositions comptables spécifiques.

- les Recettes Perceptions (RP)

Elles sont des unités comptables de base. Elles sont dirigées par des Receveurs Percepteurs, comptables secondaires de l'Etat, comptables principaux des communes dont ils ont la charge. Elles rendent compte de leurs opérations à la RF à laquelle elles sont territorialement rattachées.

- les autres services

Ils prennent en compte les Services de la Trésorerie et de l'Epargne.

4.2.4.1 Service de la Trésorerie (ST)

Au terme de l'article 47 de l'Arrêté n°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998, le ST est chargé :

- de la tenue du compte courant du Trésor à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
- de la tenue du compte courant postal du Trésor ;
- de la réalisation d'opérations par l'intermédiaire de la chambre compensation ;
- de la surveillance des mouvements de fonds entre comptables ;
- de la centralisation des versements des autres administrations financières.

4.2.4.2 Le ST comporte cinq (05) divisions à savoir :

- la Division Caisse qui est chargée des opérations d'encaissement et de décaissement des numéraires ;
- la Division des Opérations Financières (DOF) qui opère les virements, les transferts internes et externes et les encaissements de chèques ;
- la Division de la Centralisation Comptable (DCC) qui est chargée de la centralisation des opérations initiées par le ST et de la comptabilité auxiliaire des postes comptables ;
- la Division des Etudes et Statistiques (DES) qui élabore les différentes situations afférentes aux opérations de trésorerie ;

- la Division de la Gestion des valeurs Mobilières (DGVM) qui assure la gestion des Certificats Spéciaux de Créances sur l'Etat (CSCE).

4.2.4.3 Service Epargne (SE)

Le Service Epargne (SE) a pour mission d'assurer la fonction «banque» du Trésor. Aux termes de l'article 52 de l'Arrêté N°1188/MF/DC/SGM/DA du 14 décembre 1998 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGTCP, le SE est chargé :

- d'effectuer les opérations financières de l'épargne ;
- de tenir des comptes de dépôts, des actions et des obligations ;
- d'effectuer les opérations de caisse de dépôts et de consignations.

Ainsi, le SE compte en son sein trois (03) divisions :

1- La Division des Relations Publiques et du Contentieux (DRPC)

La DRPC a pour attributions :

- l'ouverture de comptes aux administrations publiques ;
- la remise de chéquiers ;
- la remise de relevé comptable donné aux signataires ou à des personnes dûment mandatées.

Mais dans la réalité des faits, aucun compte de particulier n'est encore ouvert dans les livres du Trésor. Les faiblesses constatées au niveau de cette division sont relatives à la non ouverture de comptes de particuliers au Service Epargne, à l'inexistence d'une section accueil-réception pouvant renseigner les usagers, et enfin, la non acceptation par certaines banques des chèques trésor.

2-La Division de la Comptabilité (DC)

Elle tient à jour la comptabilité auxiliaire du service. Elle s'occupe :

- du positionnement des crédits sur les différents comptes ;
- du contrôle et de la validation des chèques ;
- de l'élaboration du compte de gestion en effectuant les travaux de rapprochement des comptes ;
- de l'encaissement des états récapitulatifs de chaque journée (venant du ST).

3- La Division de la Gestion des Comptes (DIGEC)

Elle a en charge :

Du traitement des opérations de débit. Ces opérations concernent des fonds alloués aux administrations publiques par le budget national. Elles s'effectuent par divers moyens à savoir :

- les quittances ;
- les mandats et les ordres de paiement ;
- les chèques à l'encaissement ;
- le traitement des chèques du trésor ;
- les chèques mis en paiement ;
- les chèques compensés ;
- les chèques certifiés.

4.3 Les ressources de fonctionnement

Pour mener à bien ses missions la Direction Générale du Trésor et le Comptabilité Publique dispose des ressources humaines et financières.

4.3.1 Les ressources humaines

Le Trésor Public Béninois dispose au 14 octobre 2008 d'un effectif de cinq cent quatre-vingt-huit (588) Agents Permanents de l'Etat composés de :

- cent vingt-quatre (124) administrateurs et inspecteurs de Trésor ;
- cent quatre-vingt-quatre (184) contrôleurs de Trésor ;
- cent quatre-vingt-dix-huit (198) assistants du Trésor ;
- soixante-quinze (75) préposés des services du Trésor ;
- sept (07) agents de liaison.

Il faut aussi noter que le Trésor compte parmi son effectif :

- quatre-vingt-quatre (84) contractuels du Trésor ;
- quatre agents du programme d'insertion professionnelle (ANPE) ;
- deux cent cinquante-deux (252) agents des collectivités locales ;
- neuf (09) agents contractuels qui sont en voie de reversement.

Il faut également rappeler que cent trente-cinq (135) agents dont soixante-dix (70) inspecteurs et soixante-cinq (65) contrôleurs étaient en formation au titre du service patriotique.

4.4.2 Ressources financières

Les ressources financières de la DGTCP proviennent du budget national et des intérêts générés par les placements dans les différentes institutions financières. Grâce à ces ressources, le fonctionnement des services est assuré à tous les niveaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce chapitre nous a permis de faire un bref aperçu sur la DGTCP à travers son historique, ses missions, sa structure organisationnelle, son environnement, les usagers de la DGTCP et ses ressources. La DGTCP étant la banque d'Etat, sa gestion est fortement soumise aux pressions politiques et à la législation des structures publiques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : Description du processus de gestion de la caisse à la DGTCP du Bénin

Ce chapitre nous permettra de faire ressortir en premier lieu, les opérations de la caisse la DGTCP du Bénin et en second lieu, de faire l'inventaire des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse.

5.1 Les opérations de la caisse à la DGTCP et le rôle des agents de la caisse

Nous décrirons dans un premier temps les opérations de la caisse, puis le rôle des agents de la caisse dans un second temps.

5.1.1 Les opérations de la caisse à la DGTCP

En général, on distingue deux catégories d'opérations à la caisse de la DGTCP du Bénin. Il s'agit, des opérations de recette et celles de dépense.

Nous ferons respectivement la description des opérations de recette puis de dépense.

5.1.1.1 Les opérations de recette

Par définition, la recette constitue toute entrée de fond dans la caisse. En comptabilité, elle désigne une somme d'argent encaissée à la suite d'une opération souvent commerciale. Par extension, le terme désigne les mouvements financiers entrants.

Les recettes de la DGTCP du Bénin sont notamment les recettes fiscales et les recettes douanières.

✓ les recettes fiscales de la DGTCP

Elles sont l'ensemble des recettes perçues par l'administration publique (le service des impôts). Elles se constituent essentiellement des impôts sur personnes physiques et morales. Une fois collectées, les recettes fiscales sont versées à la caisse de la DGTCP afin de contribuer au financement des dépenses publiques.

Les recettes fiscales se font sur présentation des pièces comptables à savoir :

- le procès-verbal des recettes fiscales ;
- le récapitulatif impôt.

Elles sont matérialisées par le schéma comptable suivant :

- D : 531 Chèques postaux
- ✓ C : 3905001. provision sur stocks dédouanés

✓ **les recettes douanières de la DGTCP**

Elles sont l'ensemble des recettes perçues par l'administration publique (la direction des douanes). Elles se constituent essentiellement des taxes douanières sur marchandises importées, des biens. Les recettes douanières sont collectées et versées en retour à la caisse de la DGTCP afin de contribuer au financement des dépenses publiques.

L'enregistrement des recettes douanières se font sur présentation de pièce comptable à savoir : le bordereau de liquidation.

L'imputation comptable des recettes douanières à la DGTCP est la suivante :

- D : 531 Chèques postaux
- C : 3905003 provision sur stocks dédouanés

5.1.1.2 Les opérations de dépense

Les opérations de dépense constituent l'activité phare de la caisse de la DGTCP. Nous présenterons chronologiquement les différentes opérations de dépense que réalise la caisse de la DGTCP du Bénin.

✓ **le paiement des salaires**

Le paiement des salaires peut se faire au titulaire ou aux mandataires. Lorsqu'il s'agit du paiement au titulaire, le paiement se fait sur présentation de la pièce d'identité du salarié. En cas de différence de nom, un certificat d'individualité d'un greffier est exigé avant tout paiement de salaire.

Lorsqu'il s'agit du paiement du salaire par procuration, le paiement se fait sur présentation des pièces suivantes :

- l'original de la procuration et une copie
- pièces d'identité en cours de validité et une copie.

La copie de la procuration et de la pièce d'identité est annexée à la pièce comptable. En cas de difficulté de compréhension, le caissier peut faire recours au contrôleur de caisse ou aux responsables hiérarchiques. Un certificat d'individualité est exigé en cas de différence de nom. Seules les procurations notariées sont acceptées.

Parmi les opérations de paiement des salaires, il peut y avoir le cas de succession (décès du titulaire) ou de curatelle. Dans ce cas, les pièces suivantes sont exigées :

- la pièce d'identité du (des) administrateur(s) des biens ou de (des) liquidateur(s) de succession ;
- l'original du jugement d'homologation ou l'ordonnance de liquidation ou le jugement de désignation de curateur et une copie ;
- l'original de l'attestation de non appel ou de non opposition ou de non contestation et une copie.

Les pièces sont ensuite, transmises à l'agent chargé de la conservation des valeurs ou au chef section apurement pour études et enregistrement dans le registre des observations.

✓ **le paiement des pensions**

On distingue les paiements de première conception ou rappel de pension, les paiements de la pension d'ancienneté, de la pension de veuvage ou de la pension temporaire d'orphelin.

- paiements de première conception est la première pension ou le rappel de pension. Elle subit un contrôle à priori par le contrôleur de caisse ou par un de ses supérieurs hiérarchiques avant d'être payée. Ce contrôle permet de limiter les cas de fraude et de paiement à tort de rappel de pension. En effet, le contrôleur de caisse peut poser quelques questions pièges au pensionné pour s'assurer que le dossier le concerne effectivement ;
- paiements de pension d'ancienneté : s'il y a allocation familiale, on annexe au bulletin portant le rappel de pension, certificat de vie et de charge et les certificats de scolarité des enfants. S'il n'y a pas allocation familiale, il n'y a pas de pièces à joindre à moins qu'il ait d'autres problèmes liés à l'identité du pensionné (certificat d'individualité délivré par un greffier) ;
- paiements de pension de veuvage, le paiement d'une première pension de veuvage exige les pièces ci-dessous :
- copie de l'ordonnance de liquidation ou du jugement d'homologation qui doit porter le nom du veuf de désignant comme tel ;
- copie de l'acte de mariage ;
- certificat de non divorce, de non remariage, de non séparation du corps et de non concubinage notoire ;
- certificat de non abandon de domicile conjugal délivré par le tribunal (s'il s'agit d'un veuf) ;

- Paiement temporaire d'orphelin. Pour les paiements temporaires d'orphelin, les pièces suivantes sont exigées :
- Copie de l'ordonnance de liquidation ou du jugement d'homologation qui doit porter le nom du tuteur le désignant comme tel ou l'ordonnance (jugement) de désignation de tuteur ;
- Certificat de vie et de charge ;
- Certificat de scolarité des enfants concernés.

✓ **le paiement des chèques**

Le paiement des chèques se font à vue. Ce sont des chèques délivrés au nom des personnes physiques (régisseurs, comptables, personnel du ministère) ou des personnes morales (sociétés entreprises, associations, ONG, structures étatiques) pour paiement aux guichets du service épargne.

✓ **le paiement d'autres titres**

Il s'agit des bons de caisse (mandats), les certificats spéciaux de créances sur l'Etat (CSCE), les ordres de paiement, et les coupons de paiement de rappels.

- Le paiement des bons de caisse passe par les étapes suivantes :
 - la réception qui se fait par le tenancier du guichet de conservation des valeurs ;
 - la prise en charge qui se fait dans un registre ouvert dans le guichet ;
 - la conservation des mandats qui se fait par un classement ou un rangement suivant leur objet et leur date d'arrivée à la caisse ;
 - la remise au caissier pour paiement, le paiement d'un mandat ne peut se faire directement par un caissier, le processus du paiement passe par une étape dénommée la remise. L'utilisateur se présente d'abord au guichet de conservation des valeurs avec les références de son/ ses mandats et la date d'arrivée ;
 - le paiement se fait par le caissier comme toute dépense après vérification de l'identité et la conformité des signatures.
- Les certificats spéciaux de créances sur l'Etat, la procédure est la même que celle décrite précédemment en ce qui concerne les bons de caisse à la seule différence que les certificats spéciaux de créances sur l'Etat sont transmis à la caisse par la Division de la Gestion des Valeurs Mobilières (DGVM) ;

- les Ordres de paiement sont directement payés comme les salaires et pensions par le caissier à la seule différence qu'aucune fiche n'est retournée à l'usager à l'issue du paiement ;
- les coupons de paiement de rappels sont payés directement par le caissier comme le paiement des salaires et pensions.

5.1.2 Le rôle des agents de la caisse à la DGTCP

Nous décrivons le rôle de chaque agent de la caisse. Cette description prend essentiellement en compte le rôle de trois principaux agents, à savoir :

- le chef caisse

Il est le responsable de la toute la division. Il a donc pour rôle d'assurer la vérification de la régularité des opérations exceptionnelles (bons de trésor, arriéré des pensionnaires, etc.) et des opérations excédant un seuil fixé la direction. Il assure le strict respect des notes de service, des procédures et du respect des règles de sécurité. Egalement, le chef caisse garanti les ouvertures et fermetures de la caisse.

- le caissier principal

Il assure la vérification des encaisses des caissiers divisionnaires qui entrent en salle forte de la division caisse. C'est le caissier principal qui le responsable de tous mouvements de fonds transitant par la caisse. Il n'a pas le droit de traiter directement avec les clients de la caisse (salariés, pensionnaires, etc.).

- les caissiers divisionnaires

Ils sont pour la plus part du temps en contact avec la clientèle. Ils ont pour rôle de traiter les opérations de paie des salariés, pensionnaires, etc. Ils reversent leur excédent de caisse en caisse de réserve, aussi en cas de déficit, ils s'approvisionnent auprès de la caisse de réserve sous l'autorité du caissier principal.

5.2 Le dispositif de contrôle des opérations de caisse de la DGTCP

La caisse de la DGTCP a mise en place un dispositif de contrôle afin de réduire les risques opérationnels liées à ses activités. On distingue trois types de contrôle à la caisse de la DGTCP.

5.2.1 Contrôle Journalier

C'est un contrôle inopiné, organisé le plus souvent par le Chef Caisse. Ce type de contrôle est aléatoire car les caisses à contrôler sont choisis de manière aléatoire en fin de journée. La division caisse de la DGCTP, à son actif, compte quinze (15) caisses. Ainsi, sur les quinze (15) caisses au moins les activités journalières de deux caisses sont contrôlées en fin de journée, afin de s'assurer des régularités de leurs opérations, également pour réduire les risques éventuels. C'est un contrôle journalier dit partiel, car il ne couvre pas toutes les caisses de la division.

Au cours de ce contrôle, des vérifications sont effectuées de façon stratégique.

- une vérification qui consiste à faire l'inventaire physique des opérations (versements, décaissements) enregistrées au cours de la journée écoulée ;
- une vérification des pièces reçues au cours de la journée (justificatifs, les bordereaux de versement, les chèques du trésor) ;
- vérification de l'encaisse minimale ;
- une analyse des soldes des clients pour identifier d'éventuels doubles règlements.

5.2.2 Contrôle hebdomadaire

C'est un contrôle programmé, organisé par le Chef Caisse. Ce type de contrôle est général car il couvre toutes les activités de caisse et est organisé chaque fin de semaine. Ainsi, les activités des quinze (15) caisses sont contrôlées en fin de semaine afin de s'assurer des régularités de ses opérations également pour réduire les risques éventuels. Le contrôle hebdomadaire le plus souvent, reprend toutes les activités de contrôle journalier et porte sur les quinze (15) caisses. Il s'agit de :

- un inventaire physique sur les opérations (versements, décaissements) enregistrées au cours de la semaine écoulée ;
- un contrôle de la régularité des pièces justificatives de caisse ;
- une vérification des pièces reçues au cours de la semaine (justificatifs, les bordereaux de versement, les chèques du trésor) ;
- une vérification de l'encaisse minimale ;
- une analyse des soldes des clients pour identifier d'éventuels doubles règlements ;
- un contrôle de la transcription des dates de saisies et des numéros d'opérations sur les pièces de caisse ;

- un contrôle de la situation journalière de caisse sur la base du brouillard de caisse et des valeurs existantes en fin de journée.

5.2.3 Contrôle de l'Inspection Générale

L'Inspection Générale est une mesure de contrôle et une forme de vérification indépendante. Ce type de contrôle est général et exhaustif, car s'effectue sur toutes les activités de la division caisse. Le contrôle de l'inspection générale est souvent organisé quand il y a un soupçon de fraude grave ou d'autres irrégularités susceptibles d'avoir un impact grave sur le bon fonctionnement des activités de la division caisse voir la DGTCP. A l'issue du contrôle, l'inspection émet un rapport qui comporte les points suivants :

- la description des faits et anomalies ;
- la description du mode opératoire ;
- les acteurs impliqués ;
- les responsabilités ;
- recommandations.

L'inspection générale permet de mettre au clair les soupçons de fraude et les mesures de sanction disciplinaire à l'endroit des acteurs concernés.

5.2.4 Dispositif de contrôle des risques liés à la gestion de la caisse

Pour contrôler ses risques, les responsables de la caisse ont mis en place leur propre dispositif de contrôle. Ce dispositif concerne essentiellement le risque de manipulation d'espèces. Ainsi, on a :

- relance des caissiers n'ayant pas produit d'explication ;
- classement des caisses par ordre décroissant du risque pour orienter les contrôles sur place ;
- dressage de la liste des écarts de caisse par le caissier et vérification de la production des rapports d'explication.

5.3 Description de la technique d'évaluation des risques opérationnels de la caisse et dispositif de sécurité de la caisse

Nous décrivons d'abord la technique d'évaluation des risques puis le dispositif de sécurité mis en place.

5.3.1 Description de la technique d'évaluation des risques opérationnels de la caisse

La technique d'évaluation n'est pas standard. Il revient donc à chaque entreprise de choisir celle qui lui convient. Ainsi, à la caisse de la DGTCP du Bénin, l'évaluation des risques opérationnels commence par l'identification de ces derniers et s'achève sur l'évaluation proprement dite. Ainsi, on a :

✓ **l'identification des risques opérationnels de la caisse :**

Elle est réalisée à partir aux activités soumises au personnel de la caisse. Lorsqu'il s'agit d'observation physique, l'identification se déroule par des vérifications et sondages. Des questionnaires sont également administrés aux agents de la caisse pour les informations complémentaires sur les dispositifs de contrôle mise en place.

✓ **l'évaluation des risques opérationnels de la caisse :**

La caisse utilise l'échelle de cotation notée de 1 à 5, pour évaluer la criticité des risques liés à la gestion de la caisse. Ainsi, il faut au préalable déterminer la probabilité de survenance des risques, de même que leur impact en cas de survenance. (Voir Tableaux N°4 et N°6)

5.3.2 Dispositif de sécurité de la caisse

Le dispositif de sécurité de la DGTCP concerne aussi bien les encaisses que le système de protection des cantines d'argent.

5.3.2.1 Les valeurs en caisse

Les activités de la caisse nécessitent beaucoup t'attentions afin de réduire ses risques. A la DGTCP, des mesures sont prises en ce qui concerne les disponibilités de la caisse. Ainsi, il est fixé un seuil au quel toutes les caisses doivent être réduites.

5.3.2.2 Le système de protection des Cantines d'argent

La caisse principale est l'endroit où se logent les cantines d'argent constituant la réserve d'argent de la caisse. Afin de sécuriser la réserve d'argent de la caisse principale, son accès est très limité. En effet, seul le caissier principal en a code d'accès. De plus, la caisse est sous vidéo surveillance 24 heures sur 24 heures et tous les jours de la semaine. Enfin, la caisse bénéficie de la présence des agents de sécurité (la gendarmerie nationale) qui montent la garde en plein temps.

Le chapitre 5 a fait objet de présentation des opérations de la caisse, du dispositif de contrôle des opérations et de sécurité de la caisse de la DGTCP. Une fois que ces différents éléments sont présentés, nous pouvons aisément consacrer le chapitre suivant à l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de ladite caisse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse

Dans ce chapitre, nous identifierons dans un premier temps, les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP et dans un second temps, nous procéderons à l'évaluation des risques opérationnels. En fin, nous formulerons quelques recommandations à la DGTCP dont la mise en application constituerait une valeur ajoutée pour cette entité.

Ce chapitre est le très important pour notre étude, car il nous permettra d'évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP du Bénin.

6.1 Indentification des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP

L'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse nécessite au préalable une identification de ses risques. Cette étape est importante, car elle permettra de faire l'inventaire des risques opérationnels existants afin de les évaluer.

Nous nous appuierons sur l'approche de RENARD, c'est-à-dire le tableau d'identification des risques. Ce tableau prendra en compte les éléments suivants :

- les tâches ;
- objectifs de contrôle interne ;
- risque opérationnel ;
- sources ;
- impact du risque ;
- dispositifs de contrôle interne ;
- existence du dispositif.

Les principales opérations de la caisse sont les opérations de recettes et les opérations de dépenses. Nous identifierons les risques opérationnels à partir de deux tableaux, le premier à travers lequel nous ferons ressortir les risques liés aux opérations de recette et le second ceux liés aux opérations de dépense.

6.1.1 Identification des risques opérationnels liés aux opérations de recette de la caisse

A travers les tableaux ci-dessous nous présentons les risques opérationnels identifiés.

Tableau n°2 : Identification des risques liés aux opérations de recettes

| Tâches | Objectifs de contrôle interne | Risques opérationnels | source | Impact du risque | Dispositifs de contrôle interne | Existence du dispositif |
|--|---|--|--------------------------------|--|--|--------------------------------|
| Comptage des billets reçus des impôts et douanes | S'assurer que les montants déclarés sont conformes aux mentions portées sur le bordereau et le brouillard de caisse | Contestation du montant reçu par le caissier | Caissier récepteur des billets | Perte de somme et perte de confiance | Obligation pour le caissier de compter la somme reçue devant l'agent des douanes et impôts | Oui / appliqué |
| Contrôle des billets reçus | S'assurer qu'il n'y a pas de faux billets | Réception de faux billets | Caissier récepteur des billets | Perte de sommes d'argent | Utilisation de détecteur de faux billets | Oui/ pas toujours appliquer |
| Remplissage des fiches de versement | S'assurer que les fiches sont bien remplies | Erreur de remplissage, fraude | Caissier récepteur des billets | Vol ou perte d'argent | Manuel de procédure | oui/ pas toujours appliquer |
| Saisie des montants reçus | S'assurer que les montants saisis sont conformes | Erreur de saisie des montants reçus | Caissier récepteur des billets | Obligation de procéder à des Régularisations | Manuel de procédure, vigilance du caissier récepteur | Oui/ appliqué partiellement |

| | | | | | | |
|--|--|----------------------------|--------------------------------|--|--|--------------------------------|
| | avec ceux reçus | | | postérieures | des billets | |
| Enregistre - ment des procès-verbaux des recettes fiscales | S'assurer que les procès-verbaux des recettes fiscales sont bien enregistrés | Erreur d'enregistre - ment | Caissier récepteur des billets | Perte des procès-verbaux des recettes fiscales | Manuel de procédure, vigilance du caissier récepteur des billets | Oui/ appliqué partiellem - ent |
| Enregistre - ment des bordereaux de liquidation douanière | S'assurer que les bordereaux de liquidation douanière sont bien enregistrés | Erreur d'enregistre - ment | Caissier récepteur des billets | Perte des bordereaux de liquidation douanière | Manuel de procédure, vigilance du caissier récepteur des billets | Oui/ appliqué partiellem - ent |

Source : nous-même

Nous identifierons maintenant les risques liés aux opérations de dépenses de la DGCTP.

Tableau n°3 : Identification des risques liés aux opérations de dépenses

| Tâches | Objectifs de contrôle interne | Risques opérationnels | source | Impact du risque | Dispositifs de contrôle interne | Existence du dispositif |
|---|--|--|-------------------|---|--|-------------------------|
| Versement d'argent aux Salariés, pension - naires et autres | S'assurer que le montant a été effectivement versé | Fraude ou vol sur le compte des bénéfici - aires | Caissiers payeurs | Obligation pour la caisse de rembour - ser les bénéfici - | Contrôles inopinés des opérations effectuées par les caissiers | Oui/ appliqué |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------|
| | aux bénéficiaires | | | aires | | |
| Comptage des billets reçus des caissiers payeurs | S'assurer que le montant est exact | Contesta - tion des montants reçus | Salariés, pension - naires et autres | Perte de confiance du caissier, de la caisse, perte d'argent | Obligation aux Salariés, pension - naires et autres de vérifier la somme reçu devant le caissier | Oui/appliqué |
| Saisie des montants décaissés | S'assurer que les montants décaissés sont exactement saisis | Erreur de saisie des montants décaissés | Caissiers payeurs | Obligation de procéder à des Régularisa -tions postéri - eures | Manuel de procédure, vigilance du caissier récepteur des billets | Oui/ plus ou moins appliqué |
| Vérification de la concordance entre le montant en chiffre et le montant en lettre sur les bons de trésor | S'assurer de la concordance des montants | Détournem -ent par majoration du montant en chiffre | Caissiers payeurs | Pertes plus ou moins d'argent important | Contrôles inopinés des opérations des caissiers | Oui/ appliqué |
| Apposition | s'assurer que | Fraude par | Les | Pertes | Obligation | Oui/ appliqué |

| | | | | | | |
|--|---|---|-------------------|---|--|-----------------------------|
| de caché « payé » sur les bons de trésor payés | le bon est payé | doublément | caissiers payeurs | d'argent | d'apposer le cachet après règlement du bon | |
| Remplissage des fiches de paie | S'assurer que les fiches de paie sont bien remplies | Erreur de remplissage, fraude, vol d'argent | Caissiers payeurs | Perte d'argent | Manuel de procédure, contrôles inopinés | Oui/ plus ou moins appliqué |
| Vérification de l'identité des salariés, pensionnaires et autres | S'assurer des bénéficiaires réels | Détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu | Non bénéficiaire | Perte de fonds, remboursement par la caisse | Vigilance des caissiers, vérification de l'identité réelle du bénéficiaire | Oui/ appliqué |
| Paiements par ordonnance | S'assurer de l'authenticité de l'ordonnance | Fraude liée aux paiements par ordonnance | Bénéficiaire | Perte de fonds | Manuel de procédure | Oui/ plus ou moins appliqué |

Source : nous-même

Après l'identification des risques opérationnels de la caisse, nous pouvons les évaluer.

6.2 Evaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP

L'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse nous amène d'abord à présenter notre méthode d'évaluation.

Nous allons évaluer les risques suivant leur probabilité de survenance et leur impact sur les opérations de la caisse.

6.2.1 La probabilité de survenance des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP

La méthode consiste à effectuer une cotation de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité en faisant ressortir la description correspondante. Egalement, nous associons le tableau d'appréciation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

Le tableau ci-dessous nous permettra d'évaluer la probabilité de survenance des risques identifiés dans le tableau n°3, ainsi que le dispositif de maîtrise des risques correspondants.

Tableau n°4 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance des risques et du dispositif de maitrise des risques.

| Qualité du dispositif | | | Evaluation de la probabilité | | |
|-----------------------|-------------|------------------------------------|--|------|-------------------|
| cote | catégorie | description | probabilité | cote | description |
| 1 | Négligeable | Dispositif négligeable de maîtrise | Probabilité $\geq 96\%$ | 5 | Quasiment certain |
| 2 | Faible | Faible dispositif de maîtrise | $61\% \leq \text{probabilité} \leq 95\%$ | 4 | Probable |
| 3 | Modérée | Dispositif moyen de maîtrise | $26\% \leq \text{probabilité} \leq 60\%$ | 3 | Possible |
| 4 | Elevée | Bon dispositif de maîtrise | $6\% \leq \text{probabilité} \leq 26\%$ | 2 | peu probable |
| 5 | Extrême | Très bon dispositif de maîtrise | probabilité $\leq 6\%$ | 1 | rare |

Source : nous-même

La probabilité de survenance est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maîtrise des risques.

Les chiffres du tableau n°5 proviennent des critères d'appréciations du dispositif de la maîtrise des risques. Pour le calcul du taux de probabilité, nous allons utiliser la formule suivante :

Taux de probabilité (%) = cote de probabilité d'occurrence / [cote de la qualité du dispositif de maîtrise des risques + cote de la probabilité d'occurrence]

Tableau n°5 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels de la caisse à la DGTCPC

| Risques opérationnels | Qualité du dispositif de maitrise des risques | | Probabilité | | |
|--|---|---------|-------------|-------------|--------------|
| | cote | qualité | cote | probabilité | commentaire |
| Contestation des montants reçus par le caissier | 5 | extrême | 1 | 17% | rare |
| Réception de faux billets | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Fraude ou Erreur de remplissage des fiches de versement | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Erreur de saisie des montants reçus | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires | 3 | modérée | 3 | 50% | possible |
| Contestation des montants | 5 | extrême | 1 | 17% | rare |

| | | | | | |
|---|---|---------|---|-----|--------------|
| reçus par le client | | | | | |
| Erreur de saisie des montants décaissés | 4 | élevée | 2 | 33% | peu probable |
| Détournement par majoration du montant en chiffre | 3 | modérée | 3 | 50% | possible |
| Fraude par double paiement | 3 | modérée | 3 | 50% | possible |
| Erreur de remplissage des fiches de paie, fraude, vol d'argent | 3 | | 3 | 50% | possible |
| Détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client) | 2 | faible | 4 | 67% | probable |
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 2 | faible | 4 | 67% | probable |

Source : nous-même

Le tableau n°5 présente la probabilité de survenance des risques associés aux opérations de caisse. Ainsi, nous remarquons que le détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client) et la fraude liée aux paiements par ordonnance ont une forte probabilité de survenance (probabilité 67%). Nous constatons également, que la fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires, le détournement par majoration du montant en chiffre, la fraude par double paiement et l'erreur de remplissage des fiches de paie ont une probabilité de survenance moyenne (Probabilité 50%). Le reste des risques identifiés dans ce tableau, ont une probabilité de survenance faible, voire très faible.

6.2.2 Impact des risques sur les opérations de la caisse à la DGTCP

La méthode consiste à effectuer une cotation de 1 à 5 à l'échelle de l'impact des risques opérationnels en faisant ressortir la description correspondante. Notons que la démarche est subjective. En effet, il convient de déterminer les conséquences au cas où le risque survient et le niveau de l'impact.

Tableau n°6 : Echelle de l'impact des risques identifiés

| Niveau | Impact | Description |
|--------|----------------|---|
| 1 | Insignifiant | Conséquences négligeables |
| 2 | Mineur | Conséquences faibles |
| 3 | Modéré | Conséquences moyennes |
| 4 | Majeur | Conséquences significatives |
| 5 | Catastrophique | Conséquences d'une gravité considérable |

Source : nous-même

Ce tableau nous permettra d'évaluer l'impact des risques identifiés dans le tableau n°3.

Tableau n°7 Evaluation de l'impact des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP

| Risques opérationnels | Cote | Impact |
|--|------|--------------|
| Contestation des montants reçus par le caissier | 1 | Insignifiant |
| Réception de faux billets | 2 | Mineur |
| Fraude ou erreur de remplissage des fiches de versement | 2 | Mineur |
| Erreur de saisie des montants reçus | 2 | Mineur |
| Erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales | 2 | Mineur |
| Erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière | 2 | Mineur |

| | | |
|---|---|--------------|
| Fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires | 3 | Modéré |
| Contestation des montants reçus par le client | 1 | Insignifiant |
| Erreur de saisie des montants décaissés | 2 | Mineur |
| Détournement par majoration du montant en chiffre | 4 | Majeur |
| Fraude par double paiement | 4 | Majeur |
| Erreur de remplissage des fiches de paie, fraude, vol d'argent | 2 | Mineur |
| Détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client) | 3 | Modéré |
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 4 | Majeur |

Source : nous-même

Le tableau n°7 présente l'impact des risques opérationnels associés à la caisse. L'évaluation de l'impact des risques identifiés nous montre que les risques de détournement par majoration du montant en chiffre, de fraude par double paiement et aux paiements par ordonnance, auront un impact majeur (impact 4) sur les opérations de la caisse, s'ils survenaient.

Les risques de fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires et de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client), auront un impact modéré (impact 3) sur les opérations de caisse, s'ils survenaient. Les autres risques identifiés présentent un impact mineur voire insignifiant.

6.2.3 Evaluation de la criticité des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP

L'évaluation de la criticité des risques opérationnels nous permettra de voir les plus significatifs qui nécessitent plus de surveillance. L'objectif de l'évaluation de la criticité des risques opérationnels est d'aider à prendre des mesures adéquates afin de réduire au maximum des risques. La criticité est le produit de la probabilité de survenance et de l'impact (probabilité de survenance × l'impact).

Tableau n°8 Evaluation de la criticité des risques opérationnels de la caisse à la DGTCP

| Risques opérationnels | Probabilité (cote) | Impact (cote) | Criticité (cote) |
|--|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Contestation des montants reçus par le caissier | 1 | 1 | 1 |
| Réception de faux billets | 2 | 2 | 4 |
| Erreur de remplissage des fiches de versement ou fraude | 2 | 2 | 4 |
| Erreur de saisie des montants reçus | 2 | 2 | 4 |
| Erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales | 2 | 2 | 4 |
| Erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière | 2 | 2 | 4 |
| Fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires | 3 | 3 | 9 |
| Contestation des montants reçus par le client | 1 | 1 | 1 |
| Erreur de saisie des montants décaissés | 2 | 2 | 4 |
| Détournement par majoration du montant en chiffre | 3 | 4 | 12 |
| Fraude par double paiement | 3 | 4 | 12 |

| | | | |
|---|---|---|----|
| Erreur de remplissage des fiches de paie, fraude, vol d'argent | 3 | 2 | 6 |
| Détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client) | 4 | 3 | 12 |
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 4 | 4 | 16 |

Source : nous-même

6.2.4 Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP

L'évaluation de la criticité des risques nous permettra de les classer par ordre significatif dans un tableau.

Tableau n°9 : Hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP

| Risques opérationnels | Probabilité (cote) | Impact (cote) | Criticité (cote) |
|---|-----------------------|------------------|---------------------|
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 4 | 4 | 16 |
| Détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client) | 4 | 3 | 12 |
| Fraude par double paiement | 3 | 4 | 12 |
| Détournement par majoration du montant en chiffre | 3 | 4 | 12 |
| Fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires | 3 | 3 | 9 |
| Erreur de remplissage des fiches de paie, fraude, vol d'argent | 3 | 2 | 6 |
| Réception de faux billets | 2 | 2 | 4 |
| Erreur de remplissage des fiches de | 2 | 2 | 4 |

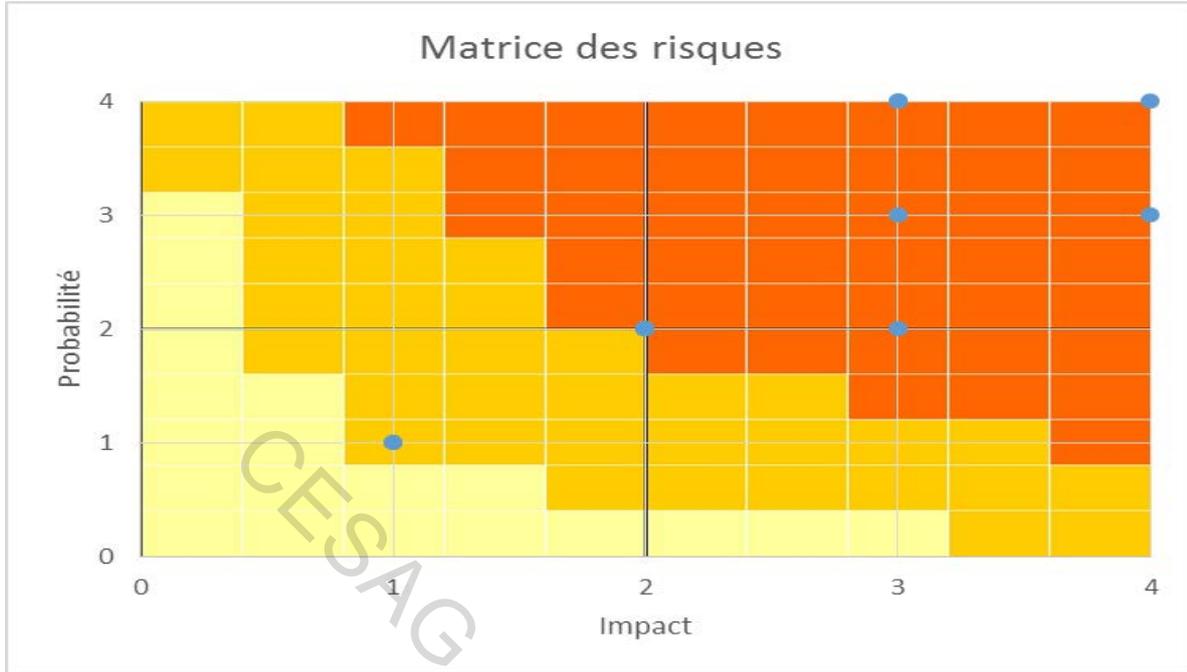
| | | | |
|--|---|---|---|
| versement ou fraude | | | |
| Erreur de saisie des montants reçus | 2 | 2 | 4 |
| Erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales | 2 | 2 | 4 |
| Erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière | 2 | 2 | 4 |
| Erreur de saisie des montants décaissés | 2 | 2 | 4 |
| Contestation des montants reçus par le caissier | 1 | 1 | 1 |
| Contestation des montants reçus par le client | 1 | 1 | 1 |

Source : nous-même

Le tableau n°9 présente la hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse de la DGTCP. Ces risques ont été classés des plus critiques au moins critiques grâce à l'évaluation de leur criticité. Au regard de ce tableau, nous remarquons que les risques opérationnels de fraude liée aux paiements par ordonnance, de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu (non identification du vrai client), de fraude par double paiement, de détournement par majoration du montant en chiffre, de fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires, sont les plus critiques ; pendant que les risques d'erreur de remplissage des fiches de paie, de réception de faux billets, d'erreur de remplissage des fiches de versement, d'erreur de saisie des montants reçus, d'erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales, d'erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière et d'erreur de saisie des montants décaissés sont à surveiller. Les risques de contestation des montants reçus par le caissier et de contestation des montants reçus par le client sont à éviter ou négliger.

La hiérarchisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP nous conduit à l'établissement de la matrice.

Figure n°4 : Matrice des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP



Source : nous-même

La matrice des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP est élaborée grâce au croisement de la probabilité en axes des ordonnées et l'impact en axes des abscisses. Cette matrice présente la catégorisation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse, des moins significatifs (criticités faibles) aux plus significatifs (criticités élevées). A travers la figure n°4, on observe :

- le risque de fraude liée aux paiements par ordonnance est le risque le plus critique que présentent les activités de la caisse. Ce risque présente une probabilité de survenance la plus élevée (cote 4) de l'échelle d'évaluation avec également l'impact le plus important (cote 4) de l'échelle d'évaluation. Il urge que le risque de fraude liée aux paiements par ordonnance soit à tout prix évité par la caisse. Il faut donc prendre immédiatement des mesures de préventions et une veille continue du risque ;
- les risques de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu, de fraude par double paiement et de détournement par majoration du montant en chiffre viennent en deuxième position. Ils représentent également des risques importants liés à la gestion de la caisse de la DGTCP. Le risque de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu a la probabilité de survenance la plus élevée des trois risques avec un impact de 3. Ce risque doit faire l'objet de haute surveillance et

des actions doivent être prises plutôt pour remédier à sa survenance. Les risques de fraude par double paiement et de détournement par majoration du montant en chiffre viennent en deuxième position ont un impact important (impact 4) sur l'activité de la caisse en cas de survenance. Ces risques également doivent être évités à tout prix par la caisse :

- le risque de fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires est aussi un risque important avec une échelle de probabilité 3 et d'impact 3. Ce type de risque doit être corrigé immédiatement et faire l'objet de surveillance permanente ;
- les risques d'erreur de remplissage des fiches de paie, fraude, vol d'argent, de réception de faux billets, d'erreur de remplissage des fiches de versement ou fraude, d'erreur de saisie des montants reçus, d'erreur d'enregistrement des procès-verbaux des recettes fiscales, d'erreur d'enregistrement des bordereaux de liquidation douanière et d'erreur de saisie des montants décaissés sont classés parmi les risques moyens de notre étude. Ils constituent cependant, des risques à corriger et qui doivent faire objet de veille ;
- les risques de contestation des montants reçus par le caissier et de contestation des montants reçus par le client sont très faibles. Ces risques peuvent être négligés par les responsables de caisse.

6.3 Recommandations

La caisse est une division très importante de la DGTCP, sa gestion doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle est exposée à certains risques opérationnels liés à la gestion de ses activités. Nous notons essentiellement, le risque de fraude liée aux paiements par ordonnance est le risque le plus critique que présentent les activités de la caisse, le risque de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu, le risque de fraude par double paiement et de détournement par majoration du montant et le risque de fraude ou vol sur le compte des bénéficiaires.

Il est important de formuler quelques recommandations à l'endroit des responsables de la caisse aussi de la DGTCP, pour que des mesures correctives soient prises, ainsi que la mise en place des dispositifs de prévention.

6.3.1 Recommandations liées aux opérations de la caisse

Pour réduire les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP, nous recommandons de :

- mettre à jour le manuel de procédure portant sur les opérations de la caisse. Ce manuel doit faire objet de large diffusion afin que tout le personnel de la caisse en soit imprégné ;
- faire des recycles périodiques au personnel de la caisse afin de les familiariser aux opérations de la caisse ;
- sensibiliser le personnel sur les différents risques opérationnels auxquels la caisse est exposée, surtout les plus significatifs à savoir : les risques de fraude liée aux paiements par ordonnance, de détournement de fonds d'un bénéficiaire par un autre individu, de fraude par double paiement, de détournement par majoration du montant en chiffre et les fraudes ou vols sur le compte des bénéficiaires ;
- renforcer le dispositif de contrôle de la caisse, en faisant un contrôle exhaustif des opérations de la caisse chaque fin de semaine ;
- augmenter l'équipe de contrôle journalier afin de contrôler toutes les caisses en fin de journée ;
- s'assurer du respect des plafonds d'encaisse ;
- doter la caisse d'un bon appareil de comptage des billets afin de faciliter aussi d'éviter les erreurs de comptage lors de la réception des versements douaniers et du service des impôts ;
- doter la caisse de multiples appareils de détection de faux billets.

6.3.2 Recommandations liées à la sécurité générale de la caisse

Il est très important de mettre un accent sur la sécurité de la caisse malgré le dispositif sécuritaire existant. La caisse de la DGTCP a déjà été victime d'un cambriolage, il est donc nécessaire que sa sécurité soit renforcée maintenant que jamais. Pour cela, il faut :

- doter la caisse de vitres blindées ;
- doter la caisse de code d'accès ;
- équiper la caisse d'un système d'alarme ;
- doter la caisse des anti-feu et d'un système d'aération ;
- doter la caisse des vidéos de surveillance fonctionnelles 24 heures sur 24 heures ;

- garder toujours fermer la salle de réserve où sont logées les cantines de fonds ;
- renforcer la garde militaire de la caisse en augmentant les agents de sécurité.

Le chapitre 6 nous a permis d'identifier les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse à la DGTCP, de les évaluer grâce à l'échelle de probabilité et de l'impact. Grâce à la matrice des risques nous avons une vue nette sur les risques significatifs qui nécessitent des mesures de correction de de prévention immédiates. La caisse présente aussi des risques opérationnels de nature moyenne qui demandent également des actions correctives de la part ses dirigeants.

Il est nécessaire pour les dirigeants de prendre en compte la matrice des risques ainsi que les recommandations formulées afin de réduire ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a fait l'objet du cadre pratique de notre étude. Elle a fait l'objet de présentation de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du Bénin, des opérations de la caisse, du dispositif de contrôle des opérations et de sécurité de la caisse de la DGTCP, et enfin de l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse.

Il est retenu que cette partie était très enrichissante pour nous, car elle nous a permis de mettre en application quelques techniques d'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse. Nous retenons de cette étude, que la caisse de la DGTCP présente des risques qui nécessitent l'attention de ses dirigeants.

A l'issue de notre étude, nous avons formulé quelques recommandations dont la prise en compte constituerait un atout important à la caisse dans la réduction de ses risques.



Conclusion générale

L'objectif de cette étude était d'évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse et de proposer des solutions pour leur maîtrise. Le cas de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) du Bénin nous a permis d'atteindre cet objectif.

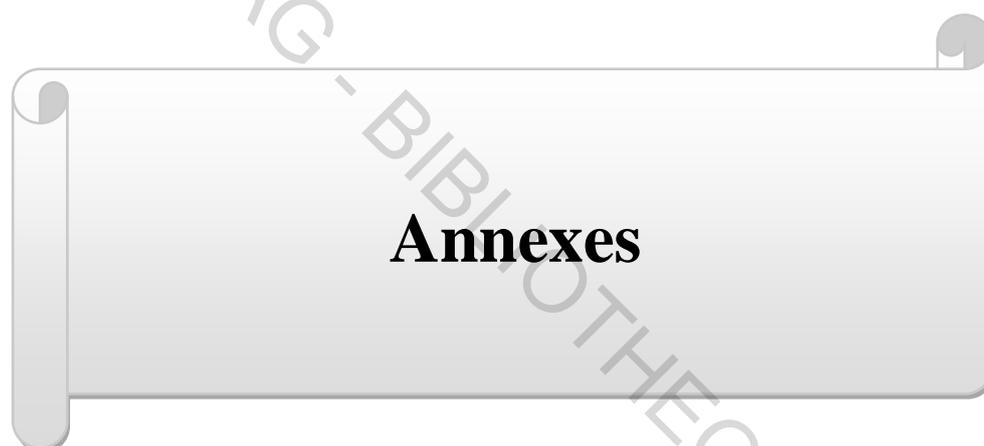
Nous avons organisé le développement de notre travail autour de deux grandes parties. Une première partie consacrée au cadre théorique de notre étude, nous a permis de faire un aperçu sur notre thème à travers la gestion des risques opérationnels liés aux opérations de caisse, l'évaluation des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse et enfin la méthodologie de l'étude. Une deuxième partie qui aborde le cadre théorique de notre travail à travers le fonctionnement des opérations de la caisse, les dispositifs de contrôle existent. Ainsi, il apparaît que le dispositif de contrôle de caisse de la DGTCP est acceptable dans l'ensemble. Cependant, on note quelques dysfonctionnements liés à la gestion des activités de la caisse. Enfin, nous avons évalué les risques opérationnels.

Nos outils de recherche basés sur l'analyse documentaire, l'élaboration de questionnaire et des observations directes nous ont facilité le recensement des différents risques opérationnels liés à la gestion de la caisse. Ainsi, grâce à l'échelle d'évaluation de la probabilité de survenance et d'impact, les risques ont été évalués. Ce qui nous a permis d'hierarchiser ces différents risques afin de faire ressortir les plus significatifs, et de les analyser.

Il ressort de cette étude que les risques de fraude liée aux paiements par ordonnance, de fraude par double paiement et de détournement par majoration du montant en chiffre sont les plus critiques.

Cette étude nous a permis d'élaborer la matrice de criticité des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse. Grâce à cette matrice, une attention sera faite sur les risques les plus significatifs des opérations de la caisse.

Dans ce travail, nous avons mis en exergue les défaillances du dispositif de contrôle interne à travers l'identification des risques liés aux opérations de recette et de dépense de la caisse. A cet effet, nous avons formulé des recommandations pour l'amélioration du dispositif de contrôle. La prise en compte de ces différentes recommandations permettra la réduction des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse de la DGTCP du Bénin. Vu l'importance de la DGTCP dans la gestion de l'économie béninoise, la réduction des risques opérationnels doit être une préoccupation constante pour ses dirigeants.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Présentation du cadre d'intervention (questionnaire)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG)/CESAG, nous avons l'honneur de solliciter un peu de votre temps précieux pour examiner de la requête suivante. Il s'agit de répondre à une série de questionnaire lié aux opérations de votre caisse puis aux évaluations des probabilités de survenance des risques opérationnels et de leur impact.

Nous vous remercions par avance pour votre disponibilité.

I°) Questions de compréhension sur les opérations de la caisse :

| QUESTIONS | OUI | NON |
|---|-----|-----|
| La caisse utilise le chèque comme un moyen de paiement ? | | |
| Le contrôle des caisses est-il journalier ? | | |
| Les paiements en espèces sont-ils enregistrés dans l'ordre ? | | |
| Les soldes des clients sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuels doubles règlements ? | | |
| Existe-t-il des contrôles inopinés de caisse ? | | |
| Les versements sont-ils enregistrés au jour le jour ? | | |
| Existe-t-il des bordereaux de versements? | | |
| Des paiements se font sur présentation de chèque? | | |
| Les paiements se font à vue ? | | |
| Les opérations de caisse se font sur justificatifs? | | |
| Des paiements se font par virement ? | | |

Source : nous-même

II°/ Cette étape sera consacrée à l'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels liés à la caisse.

En vous servant de l'échelle de cotation de la probabilité (voir tableau n°1) de survenance des risques opérationnels de caisse, vous encerclerez la case (numéroté de 1 à 4) correspondante selon votre perception.

Tableau n°1 : Echelle de cotation de la probabilité de survenance des risques et du dispositif de maîtrise des risques.

| Qualité du dispositif | | | Evaluation de la probabilité | | |
|-----------------------|-------------|------------------------------------|--|------|-------------------|
| cote | catégorie | description | probabilité | cote | description |
| 1 | Négligeable | Dispositif négligeable de maîtrise | Probabilité $\geq 96\%$ | 5 | Quasiment certain |
| 2 | Faible | Faible dispositif de maîtrise | $61\% \leq \text{probabilité} \leq 95\%$ | 4 | Probable |
| 3 | Modérée | Dispositif moyen de maîtrise | $26\% \leq \text{probabilité} \leq 60\%$ | 3 | Possible |
| 4 | Elevée | Bon dispositif de maîtrise | $6\% \leq \text{probabilité} \leq 26\%$ | 2 | peu probable |
| 5 | Extrême | Très bon dispositif de maîtrise | probabilité $\leq 6\%$ | 1 | rare |

Source : nous-même

| Risques opérationnels | Probabilité | | | |
|---|-------------|---|---|---|
| Réception de faux billets | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Falsification de signature | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Déficits liés aux erreurs | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Malversations sur les montants | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Erreur de saisie des montants versés ou retirés | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fraude par double paiement | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Falsification de l'identité d'un client par un autre individu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Contestation de la réception des fonds par le | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| bénéficiaire (salariés, pensionnés, et autres) | | | | |
| Non traçabilité des opérations | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Détournement par le caissier | 1 | 2 | 3 | 4 |

Source : nous-même

III° / Echelle de mesure de l'impact des risques identifiés.

Cette évaluation nous permettra de voir le niveau d'impact des risques identifiés par rapport à leur conséquence. Leur impact sera évalué en fonction de l'échelle ci-après :

Tableau n°2 : échelle de l'impact des risques identifiés

| Niveau | Impact | Description |
|--------|----------------|---|
| 1 | Insignifiant | Conséquences négligeables |
| 2 | Mineur | Conséquences faibles |
| 3 | Modéré | Conséquences moyennes |
| 4 | Majeur | Conséquences significatives |
| 5 | Catastrophique | Conséquences d'une gravité considérable |

Source : nous-même

Cette évaluation nous permettra de voir le niveau d'impact des risques identifiés par rapport à leur conséquence. Leur impact sera évalué en fonction de l'échelle ci-après :

| Risques opérationnels | Impact | | | |
|---|--------|---|---|---|
| Réception de faux billets | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Falsification de signature | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Fraude liée aux paiements par ordonnance | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Déficits liés aux erreurs | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Malversations sur les montants | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Erreur de saisie des montants versés ou retirés | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Fraude par double paiement | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Falsification de l'identité d'un client par un autre individu | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Contestation de la réception des fonds par le bénéficiaire (salariés, pensionnés, et autres) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Non traçabilité des opérations | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Détournement par le caissier | 1 | 2 | 3 | 4 |

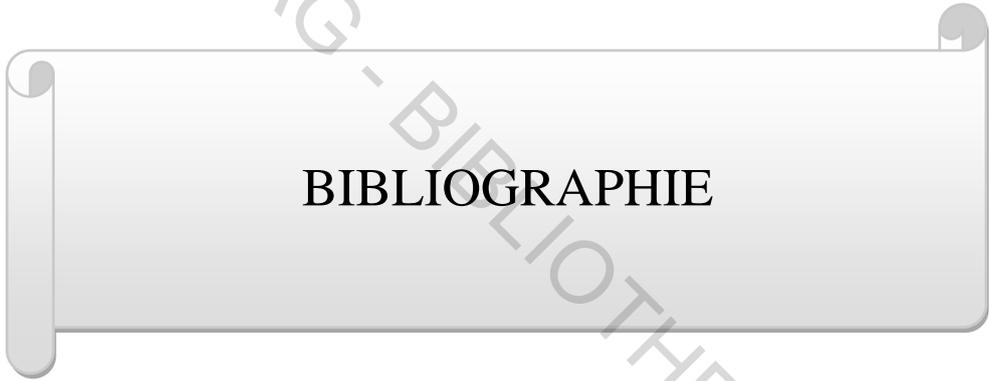
Source : nous-même

Annexe 2 : Présentation du cadre d'intervention (Guide d'entretien)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG)/CESAG, nous avons l'honneur de solliciter un peu de votre temps précieux pour l'examen de la requête suivante. Il s'agit d'une demande d'informations qui nous permettra de mieux cerner les réalités de votre service (la caisse) en général, et plus précisément des informations relatives à ses activités. Nous vous assurons que les informations seront traitées dans l'anonymat et vous remercions par avance pour votre disponibilité.

Les Informations Sollicitées :

- quelles sont les activités (ou opérations) de caisse de la DGTCP ?
- quel est le processus de gestion de caisse de la DGTCP ?
- existe-t-il des risques opérationnels liés à la gestion de la caisse ?
- si oui qu'est ce qui explique l'existence des risques opérationnels à la caisse de la DGTCP ?
- quels sont les moyens de paiement de caisse (utilisation de chèque ? virement ?) ?
- quels sont les dispositifs de contrôle interne ?
- comment évaluer les risques opérationnels liés à la gestion de la caisse ?
- comment maîtriser les risques opérationnels de la caisse ?



BIBLIOGRAPHIE

1. ALFIO, Di Marco (1999), *Procédure : Gestion d'une caisse*, édition Unine, Suisse, 84 pages.
2. BAPST, Pierre Alexandre & BERGET, Florence (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs*, Revue Française d'Audit Interne, n°161, 157 pages.
3. BARTHELEMY, Bernard & COURREGES, Philippe (2004), *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale*, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 124 pages.
4. BOITARD Jean-Christophe (2013), *Risk Assessment Matrix*, édition école de technologie, Paris, 11 pages.
5. CAMARA & Lucien (2006), *La gestion des risques en microfinance ; Comment gérer avec efficacité les institutions de microfinance ?* collection « Management & Gestion », Edition Plantation, 175 pages.
6. CHARPENTIER Frédéric (2007), *une démarche en quatre étapes pour maîtriser les risques, le livre blanc de la commission bancaire et le calcul du RMT*, Paris, 8 pages.
7. COOPERS & LYBRAND (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'organisation, Paris, 378 Pages.
8. COSO (2012), *le management des risques de l'entreprise-cadre référence*, édit Executive summary, Washington, 215 pages.
9. CURABA Sandra, JARLAUD Yannick, CURABA Salvatore, *Evaluation des risques : comment élaborer un document unique*, Edition Afnor, 325 pages.
10. DAHDOUH Habib (2005), *Aspects légaux des services bancaires aux entreprises*, Tome II ; éd. Association professionnelle de formation bancaire ; Tunisie, 102 pages.
11. FUSTIER (1883), *Croyez-vous que l'argent de la caisse noire ne pourrait pas être plus utilement employé?* Edition au dict. de la langue verte d'A, Paris, 654 pages.
12. FORGET, Jack (2005), *gestion de la trésorerie*, édition d'organisation, Paris, 239 pages.
13. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, norme ISA 200, 315, 330, 500*, 2^e édition, Edition Pearson Education, Paris, France, 213 pages.
14. HAMZAOUI Mohamed (2005), *internal control-integrated Framework*, Edition Pearson Education, Paris, France, 189 pages.

15. HAIDAR Jamal Ibrahim, (2009), *Investor protections and economic growth*, Edition Economics Letters, Elsevier, vol. 103(1), 8 pages.
16. HASSID Olivier (2008), *la gestion des risques*, 2^e édit, DUNOD, Paris, 149 pages.
17. IFACI (2000) *Référentiel international de l'audit interne*, Paris, 60 pages.
18. JACOB Henri & SARDI Antoine (2001), *Management des risques bancaires*, AFGES Edition, Paris, 394 pages.
19. JIMENEZ Christian ; MERLIER Patrick ; CHELLY Dan (2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, Edition revue banque, Paris, 271 pages.
20. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, édit d'organisation, Paris, 194 pages.
21. LEMANT Olivier (1998), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^eme édit, DUNOD, Paris, 279 pages.
22. LEMENT Olivier (2002), *l'audit interne, e-thèque*, 1^{ère} édit, Lille, 76 pages.
23. LERDA Aurélien (2011), *L'impact du pilier 2 de Solvabilité 2 (« Gouvernance des risques ») sur les fonctions Audit Interne, Contrôle Interne et Risk Management*, IFACI, 168 pages.
24. MADERS, Henri-Pierre (1994), *Audit opérationnel dans les banques*, les éditions d'organisation, paris, 221 pages.
25. M'BOUROU PAMBOLT (2007), *La gestion du risque opérationnel dans l'activité bancaire: Cas des banques tunisiennes*, Université Libre de Tunis, 109 pages.
26. MOREAU Franck (2002), *comprendre et gérer les risques*, Paris, 188 pages.
27. McNamee Sheila; Kenneth J. GERGEN (1999). *Relational Responsibility: Resources for Sustainable Dialogue?* California, 56 pages.
28. NAHOUMOVITCH Benjamin, TANNHOF Fabien, BERTHELE Emmanuel, Hager Thibaud, MEISTER Vincent, Robert Gildas et ROUJAS Magali (2011), *quelles réponses face à un risqué difficile à appréhender ?* Paris, 12 pages.
29. NICOLET, Marie-Agnès ; MAIGNAN, Michel (2005), *Contrôle interne et gestion des risques opérationnels*, Revue banque, n°51-52, 45 pages.
30. OHADA (1997), *Acte uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique*, paru au journal officiel, 121 pages.
31. OGIEN, Dov (2008), *Comptabilité et audit bancaires*, 2e édition, Dunod, Paris, 532 pages.

32. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édit, Editions d'organisation, France, 469 pages.
33. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^e édit, Editions d'organisation, France, 472 pages.
34. SARDI Antoine (2002), *Audit et contrôle interne bancaire*, éditions AFGES, Paris, 1099 pages.
35. SARDI Antoine (1993), *Audit et inspection Bancaire*, Tome 2, édition AFGES, Paris, 464 pages.
36. UTELLI Christophe & MARTENAT Sacha (2001), *Défis et enjeu du risk management dans les secteurs industriels et service*, www.aso-organisation.ch.
37. VAN GREUNING Hennie, SONJA Brajovic Brantanovic (2004), *Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*, édition ESKA, Paris, 384 pages.
38. YABLONSKY Serge, MOORE Stephens (2007), *Rôle du comptable financier dans la gouvernance du SI*, édit académie, Paris, 89 pages.