CESAG **Centre Africain d'études Supérieures en Gestion**

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

Master Professionnel en Audit et Contrôle de Gestion (MPACG)

Promotion 2
(2007-2009)

Mémoire de fin d'étude

THEME

ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE TRESORERIE : CAS DU PORT AUTONOME DE DAKAR

Présenté par :

MVOM Yannick Rahmane

Dirigé par :

M. Khadam DER

Consultant en finance free lance

Bibliothèque du CESAG

100166

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- l'Eternel Dieu Tout Puissant et à son fils Jésus Christ pour m'avoir permis d'accomplir ce travail. Gloire et louange sur eux.

- Mes parents pour les prières, les sacrifices consentis, leur dévouement continu et les moyens financiers et matériels mis à ma disposition pour ma réussite humaine, spirituelle ou académique.

REMERCIEMENTS

Je remercie :

- Tout le corps professoral et administratif du CESAG pour la qualité de l'encadrement et de la formation reçus.
- Mon encadreur M. Der pour sa grande disponibilité et qui a su mettre ses connaissances à mon service pour la réalisation de ce mémoire.
- L'ensemble du personnel du Port Autonome de Dakar, particulièrement le Chef de la Division de la Gestion Financière M. Mamadou DIOP.
- Mes sœurs et frère MVOM Awa Nathalie, ZE MVOM Pierrine Monia, ABANE MVOM Cyrille Habib Gaétan, ASSO'O MVOM Inès Harmonie Samira.
- La grande famille dakaroise NKO'O Samuel, SIH BITA Romuald, WANDJI Rommel, MVONDO MENDIM Frédérick Pascal, BINI BEIGNAO Anderson, YOUBESSI Willy Walter, MVESO AMOUGOU Gabriel, Oda Marième SOW, MBOLE Jeanne, AWONO Théophile, NDONGO Ginan, KENKO TOUKAM Gaelle, EVINEBA OLAMA Pierre Bruno, MBASSI Flavien, Sophie DIENG, MBOUMBA Franck, AKOUMA Olivier.
- Mes amis MVONDO Axel, ZE ONDO Cyrille, NKODO Francis, SANZHIE Thierry.
- Mes camardes de promotion.
- Et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Liste des sigles et abréviations

AMRAE : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BC : Bon de Commande
BL : Bon de Livraison
CBT : Chef du Bureau de Trésorerie
CDGC : Chef de Division de la Gestion Comptable
CDGF : Chef de Division de la Gestion Financière
CG : Contrôleur de gestion
COSO : Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
CST : Chef du Service de Trésorerie
DG : Directeur Général
DGC : Division de la Gestion Comptable
DGF : Division de la Gestion Financière
Enr. : Enregistrement
F : Facture
IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
LC : Lettre de Commande
Ob : Objectifs
P : Procédures
PAD : Port Autonome de Dakar
PC : Pièce de Caisse
S : Système
SOX : Sarbane Oxley
TVA : Taxe de la Valeur Ajoutée

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Budget de trésorerie 12
Tableau 2 : Synthèse des idées de différents auteurs 36
Tableau 3 : modèle d'analyse 48
Tableau 4 : Récapitulatif des agents auprès desquels les informations ont été recueillies 50
Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaire du PAD 59
Tableau 6 : Résultats du test de conformité des procédures d'encaissement par chèque 71
Tableau 7 : Résultats du test de conformité des procédures d'encaissement par caisse 71
Tableau 8 : Résultats du test de conformité des procédures de décaissement par chèque 72
Tableau 9 : Résultats du test de conformité des procédures de décaissement par espèce 72
Tableau 10 : Identification des risques d'élaboration du budget 75
Tableau 11 : Identification des risques d'exécution du budget 76
Tableau 12 : Identification des risques d'encaissement par chèque ou traite 77
Tableau 13 : Identification des risques d'encaissement par caisse 78
Tableau 14 : Identification des risques de décaissement par chèque ou virement bancaire ... 79
Tableau 15 : Identification des risques de décaissement par caisse 80
Tableau 16 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle..81
Tableau 17 : Evaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle 81
Tableau 18 : Echelle de la mesure de l'impact des risques 82
Tableau 19 : Evaluation de l'impact des risques 83
Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance 84
Tableau 21 : Hiérarchisation des risques selon leur impact 85
Tableau 22 : Proposition de plan d'action dans le premier mois 88

Liste des figures

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques 41
Figure 2 : Hiérarchisation des risques opérationnels 43

Table des matières

Dédicace I
Remerciement II
Liste de sigles et abréviations III
Liste des tableaux et figures IV
Table des matières VI
Introduction générale 1
Première partie : Cadre théorique 5
Introduction 6
Chapitre 1 :Les risques opérationnels de trésorerie 7
1.1. Présentation de la fonction trésorerie 7
1.1.1. Définition de la trésorerie 7
1.1.2. Définition de la gestion de trésorerie 8
1.1.3. Objectifs du cycle trésorerie 9
1.1.4. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie 10
1.1.4.1. Fonction budgétisation 10
1.1.4.2. Fonction encaissement 13
1.1.4.3. Fonction décaissement 13
1.1.4.4. Fonction gestion des comptes banques 13
1.2. Risques liés à la gestion de trésorerie 14
1.2.1. Notion de risque 14
1.2.1.1. Définition du risque 14
1.2.1.2. Types de risques 14
1.2.1.2.1. Les risques financiers 15
1.2.2. Les risques opérationnels 15
1.2.2.1. Définition des risques opérationnels 15
1.2.2.2. Les risques opérationnels de budgétisation 15
1.2.2.3. Les risques opérationnels d'encaissement 16
1.2.2.4. Les risques opérationnels de décaissement 16
1.2.2.5. Les risques opérationnels de gestion des comptes bancaires 16
1.2.3. Gestion des risques opérationnels 17
1.2.3.1. Définition de la gestion des risques 17
1.2.3.2. Les bonnes pratiques en gestion des risques 17
1.2.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle trésorerie 18
1.2.3.3.1. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétisation ..18
1.2.3.3.2. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement ..18
1.2.3.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction décaissement ..19
1.2.3.3.4. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des comptes bancaires 20
1.3. Le contrôle interne du cycle trésorerie 20
1.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne 20
1.3.1.1. Définition du contrôle interne 20
1.3.1.2. Objectifs du contrôle interne 21

1.3.2. Dispositifs du contrôle interne de trésorerie 21
1.3.2.1. Les objectifs 22
1.3.2.2. Les moyens 22
1.3.2.3. Le système d'information et de communication 22
1.3.2.4. L'organisation 22
1.3.2.5. Les procédures 23
1.3.2.5.1. Les procédures de budgétisation 23
1.3.2.5.2. Les procédures d'encaissement 24
1.3.2.5.3. Les procédures de décaissement 24
1.3.2.6. La supervision 25

Chapitre 2 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques 26

2.1. Notions sur la cartographie des risques 26
2.1.1. Définitions, objectifs et acteurs de la cartographie des risques 27
2.1.1.1.Définition de la cartographie des risques 27
2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques 28
2.1.1.3. Acteurs de la cartographie des risques 29
2.1.2. Les motivations d'établissement d'une cartographie des risques 30
2.1.3. Les facteurs clés de succès de la cartographie des risques 31
2.1.4. Les types de cartographie des risques 32
2.1.4.1. La cartographie globale 32
2.1.4.2. La cartographie thématique 32
2.1.5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques 33
2.1.5.1. Le bottom up 33
2.1.5.2. Le top down 33
2.1.5.3. L'approche combinée 34
2.1.5.4. L'approche par le benchmarking 34
2.1.5.5. L'approche par l'autoévaluation 34
2.1.5.6. L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques 34
2.1.5.7. Les points d'entrée 35
2.1.5.8. La macrocartographie 35
2.2. Les différentes étapes d'é.laboration d'une cartographie des risques 35
2.3. Analyse du tableau de synthèse 37
2.3.1. Cadre méthodologique 37
2.3.2. La phase de préparation 37
2.3.3. La phase de planification 37
2.3.3.1. Identification et analyse des risques 38
2.3.3.2. Evaluation des risques 39
2.3.3.3. Hiérarchisation et mesure des risques 42
2.3.4. La phase d'action 45
2.3.5. La phase de reporting sur les risques résiduels 45
2.3.6. La phase de vérification de l'efficacité au plan d'action 45
2.3.7. Amélioration et mise à jour de la démarche 45

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude 47
3.1. Notre démarche référentielle 47
3.2. Outils de collecte des données 49
3.2.1. Collecte des données 49
3.2.1.1. Outils de collecte des données 49

Conclusion de la première partie 53

Deuxième partie : Cadre pratique 54
Introduction 55
Chapitre 4 : Présentation du Port Autonome de Dakar 56
4.1. Présentation de la structure 56
4.1.1. Historique du PAD 56
4.1.2. Missions du PAD 57
4.1.3. Objectifs assignés au PAD 57
4.1.4. Organisation du PAD 58
4.1.5. Activités du PAD 58
4.1.6. Ressources disponibles 59
4.2. Le service trésorerie du PAD 59
4.2.1. Le service Finances-trésorerie 60
4.2.2. Le service du recouvrement 60
4.2.3. Le service du budget 61

Chapitre 5 : Description des procédures de trésorerie et réalisation des tests 62
5.1. Description des procédures de trésorerie existantes 62
5.1.1. Procédures d'élaboration du budget 62
5.1.1. Procédures d'exécution du budget 62
5.1.2. Procédures d'encaissement 63
5.1.2.1. Recouvrement à terme 63
5.1.2.2. Recouvrement au comptant 65
5.1.3. Procédures de décaissement 67
5.1.3.1.Règlement par virement ou chèque bancaire 67
5.1.3.2.Règlements en espèce 69
5.2. Tests de conformité et de permanence des procédures existantes 70
5.2.1. Tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction encaissement... 70
5.2.2. Tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction décaissement...71

Chapitre 6 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie du PAD .74
6.1. Identification des risques de trésorerie 74
6.1.1. Identification des risques de budgétisation 74
6.1.1.1. Identification des risques d'élaboration du budget 74
6.1.1.2. Identification des risques d'exécution du budget 76
6.1.2. Identification des risques d'encaissement 76
6.1.3. Identification des risques de décaissement 78

6.2. Evaluation des risques 80
6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque 81
6.2.2. Evaluation de l'impact des risques 82
6.3. Hiérarchisation des risques 84
6.3.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance 84
6.3.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact 85
6.4. Elaboration de la cartographie des risques de trésorerie 86
6.5. Les plans d'action 88
6.6. Analyse de la cartographie des risques 88
6.7. Recommandations 89
6.7.1. Recommandations relatives à la budgétisation 89
6.7.2. Recommandations relatives aux encaissements 89
6.7.3. Recommandations relatives aux décaissements 89
Conclusion de la deuxième partie 91
Conclusion générale 92
Annexes 93
Bibliographie 112

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises s'inscrivent dans une démarche de performance face aux nouvelles situations économiques et à la concurrence. En effet la disparition du protectionnisme et la suppression des frontières économiques leur imposent une gestion efficace ainsi qu'une utilisation optimale des ressources.

Toutefois la performance peut être affectée par des risques liés à des facteurs externes ou internes à l'entreprise. Les facteurs externes peuvent être l'instauration de nouvelles réglementations, la venue de nouveaux concurrents ou une catastrophe naturelle. Les facteurs internes peuvent être dus à la défaillance du système d'information, le manque de qualification du personnel ou l'inefficacité dans l'exécution d'opération de gestion. La réalisation de ces risques peut empêcher l'atteinte des objectifs et agir ainsi sur la performance de l'entreprise.

La plupart des décisions prises dans l'entreprise aboutissent à des opérations de trésorerie, qu'il s'agisse d'investissement, de prêt ou d'emprunt, d'achat ou de vente, etc. Ainsi la trésorerie est sujette à d'énormes risques notamment les risques opérationnels qu'il convient d'identifier, d'évaluer, d'analyser et de hiérarchiser.

Le secteur portuaire est particulièrement exposé à ce type de risques en raison du nombre élevé d'intervenants dans le cycle d'exploitation. Ainsi les risques opérationnels apparaissent importants et peuvent menacer la pérennité de l'organisation.

Afin d'être performant et conscient de la compétitivité qui ne peut s'arracher qu'aux prix d'investissements lourds mais dont l'impact sur le trafic est avéré, le PAD à travers sa Direction Générale a décidé de faire face à la concurrence par la réalisation d'un certain nombre de projets. Ces projets sont constitués entre autres par l'extension du terminal à conteneurs, la réhabilitation et l'extension du mole 2, la construction d'une gare maritime moderne. Ces projets ont entrainé des opérations de trésorerie importantes ainsi qu'une augmentation des risques opérationnels pouvant entrainer des problèmes de trésorerie ou la défaillance même de l'entreprise. Afin d'être performant, le PAD se doit donc d'identifier, d'évaluer, d'analyser et de hiérarchiser les risques opérationnels de trésorerie à travers la

Cellule Audit et Gestion de la qualité. Or le PAD malgré l'existence de la Cellule Audit et gestion de la qualité ne dispose pas d'outil de pilotage des risques.

Nous notons ainsi la persistance de certains risques opérationnels. Ceci peut s'expliquer par :

- l'absence de risk manager ;
- le manque de compétence à la cellule Audit et Gestion de la qualité ;
- l'absence d'une cartographie des risques de la trésorerie.

Les conséquences découlant des problèmes ci-dessus mentionnées peuvent être :

- la fraude ;
- le vol ;
- les détournements ;

Afin d'y faire face les solutions suivantes peuvent être envisagées :

- la création d'un poste de risk manager ;
- le renforcement des compétences des auditeurs internes par des séminaires de formation ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie.

La dernière solution paraît la plus opportune car la cartographie des risques est l'outil adéquat pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques par leur identification, leur évaluation, leur analyse et leur hiérarchisation.

Au regard de ce qui précède, la question principale à laquelle ce mémoire permettrait de répondre est la suivante : « quel est le profil des risques opérationnels du cycle trésorerie du PAD ? »

Elle conduits aux questions suivantes :

- Quels sont les dispositifs mis en place pour maîtriser les risques opérationnels de trésorerie du PAD ?
- Quels sont les risques opérationnels liés à la trésorerie du PAD ?
- Quel est le niveau des différents risques opérationnels de la trésorerie du PAD ?

- Comment formaliser ces risques dans une cartographie ?

Le choix du thème « L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie : cas du PAD » est motivée par la réponse à ces questions.

L'objectif principal visé par cette étude est d'élaborer la cartographie des risques opérationnels de trésorerie du PAD. Il conduit aux objectifs spécifiques suivants :

- effectuer une analyse approfondie des processus opérationnels de trésorerie afin Identifier et analyser les risques opérationnels du cycle de trésorerie du PAD ;
- évaluer et hiérarchiser les risques opérationnels du cycle de trésorerie du PAD ;
- élaborer la cartographie des risques opérationnels du cycle de trésorerie du PAD.

Ce sujet se justifie par la diversité et le nombre important d'acteurs intervenant dans le cycle de trésorerie du PAD qui accroissent les risques opérationnels de trésorerie. Ces risques peuvent affecter l'atteinte des objectifs ainsi leur identification, leur analyse, leur évaluation et leur hiérarchisation permettront l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie. Cette dernière constituera un atout important à la maîtrise des risques car elle permettra d'avoir une vision globale de ceux-ci, de connaitre leur importance et leur probabilité de survenance.

L'intérêt pour l'entreprise est qu'elle permettra aux managers d'avoir une vue d'ensemble sur tous les risques opérationnels liés à la trésorerie afin qu'il puisse prendre toutes les dispositions nécessaires à une meilleure maîtrise de ces derniers.

L'intérêt pour le lecteur est qu'il constituerait une aide à la connaissance des méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques. Il permettrait également de connaitre les risques de trésorerie d'une entreprise.

L'intérêt pour nous stagiaire est que cette étude nous permettra d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation et de nous familiariser aux méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques.

Cette étude sera limitée aux risques internes de trésorerie, plus précisément les risques liés aux procédures de trésorerie. Nous nous intéressons ainsi :

- aux processus de budgétisation ;
- aux processus d'encaissement à travers le recouvrement ;
- aux processus de décaissement à travers les règlements fournisseurs, le paiement des salaires.

Ce sujet comportera deux parties.

La première partie concernera les aspects théoriques de la trésorerie et comprend trois chapitres repartis ainsi qu'il suit : le premier présentera les risques opérationnels de trésorerie, le second sera consacré à la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques et le troisième à la méthodologie de recherche.

La deuxième partie présentera l'aspect pratique du travail et se composera de deux chapitres : le premier concernera la présentation du Port Autonome de Dakar et le second présentera l'élaboration d'une cartographie des risques du PAD.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction

Face à un environnement concurrentiel important, la performance devient un impératif pour les entreprises. Cependant leur performance peut être affectée par un certain nombre de risques. L'atteinte des objectifs passe par une intégration de la gestion des risques des différents cycles constituant l'entreprise. L'un des cycles devant bénéficier d'une gestion des risques importante est le cycle trésorerie. En effet les transactions effectuées par l'entreprise exigent de nombreuses opérations de trésorerie. Ainsi des risques y apparaissent du fait de ces nombreuses opérations et peuvent avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise.

La gestion des risques de trésorerie nécessite l'utilisation d'outils de gestion adéquats qui permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée. L'un des outils utilisés dans ce cadre est la cartographie des risques.

Nous consacrerons donc cette partie aux risques opérationnels de trésorerie, puis à la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques et nous terminerons par notre méthodologie de recherche.

Chapitre 1 : Les risques opérationnels de trésorerie

Les opérations quotidiennes effectuées par le trésorier sont multiples et variées et peuvent être lourdes de conséquences pour l'entreprise. En effet ces opérations comportent des risques dus à des facteurs internes ou externes. Ces risques qui sont opérationnels peuvent avoir comme conséquence des manques à gagner, des pertes pour l'entreprise dans le meilleur des cas ou l'insolvabilité de l'entreprise dans le pire des cas.

La compréhension des risques opérationnels de trésorerie nécessite la définition de concepts importants. Ainsi nous présenterons le cycle trésorerie, puis les risques opérationnels qui y résultent ainsi que leur gestion et nous terminerons par le dispositif de contrôle interne sur lequel doit reposer l'entreprise pour être performante.

1.1. Présentation de la fonction trésorerie

Selon POLONIATO et VOYENNE (1997 : 5), la fonction trésorerie est née au début des années quatre vingt d'une triple révolution : technique, financière et culturelle. Nous définirons donc la trésorerie afin d'avoir une vision de ce cycle.

1.1.1. Définition de la trésorerie

Selon LEROY (1999 : 6) la trésorerie constitue des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse tandis que d'autres comme GAUGAIN (2004 : 24-25) ou encore SION (2003 : 4-14) proposent deux approches : une approche statique par le bilan et une approche dynamique par les flux.

L'approche statique peut être déterminée à partir des documents comptables notamment le bilan (haut et bas), en se référant à la notion de fonds de roulement (FR) constitué des capitaux permanents et de besoin en fonds de roulement (BFR) qui est le besoin de financement qu'entraine essentiellement le déroulement permanent du cycle achats/productions/ventes (ROUSSELOT & VERDIER, 1999 :16). Cela se traduit par la formule :

TRESORERIE= FR – BFR

La trésorerie calculée à partir du bilan ne reflète que la situation à un moment donné ; c'est un constat statique qui ne permet pas de faire l'analyse et de se prononcer sur les capacités de l'entreprise à générer des liquidités. Ainsi donc pour étudier la variation de trésorerie il faut faire une analyse bilancielle. Dans ce cadre dynamique, on peut précisément analyser les flux encaissés et décaissés c'est-à-dire déterminer le flux de liquidité générés par l'activité de l'entreprise. La synthèse de ces différentes définitions montre que la trésorerie est le solde découlant des encaissements et des décaissements de l'entreprise pendant une période donnée. La trésorerie doit donc être gérée quotidiennement de façon prudente avec une véritable stratégie et de très bons outils.

1.1.2. Définition de la gestion de trésorerie

BONNET (2003 : 7), définit la gestion de trésorerie comme suit : « la gestion de la trésorerie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être distinguées en cinq missions :

- savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- savoir faire face à la défaillance ;
- savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à « court terme » ;
- savoir caractériser la situation de cessation de paiements ;
- savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêt et des taux de change ».

Pour POLONIATO & al (1997 : 47), « traditionnellement, la préoccupation du trésorier consiste à assurer en permanence la liquidité de l'entreprise, donc à l'extrême sa solvabilité. De plus, il lui faut assurer cette liquidité aux meilleures conditions possibles, tout en étant en règle sur les placements, fixés par la direction Générale de l'entreprise.

Selon ROUSSELOT & VERDIER (1999 : 56), la gestion de trésorerie qui est une fonction dévolue au gestionnaire de trésorerie (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'informations de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons dire que gérer la trésorerie c'est d'une part tirer le meilleur parti de la trésorerie constatée à un moment donné pour qu'elle reste la moins infructueuse possible dans le respect des disponibilités offertes par la réglementation et d'autre part, anticiper ses variations en prévoyant tous les éléments qui influent sur le niveau de cette trésorerie. Réussir cette gestion, c'est parvenir à la mise en place d'un dispositif tel que l'établissement puisse disposer, au moment requis, donc sans rupture dans le cycle de financement de l'exploitation et de l'investissement, des disponibilités pour faire face à ses échéances de paiement sans que, pour autant le niveau des disponibilités excèdent ses besoins.

1.1.3. Objectifs du cycle trésorerie

Plusieurs objectifs sont dévolus au cycle trésorerie dont un a été énuméré dans la gestion de trésorerie à savoir assurer en permanence la liquidité de l'entreprise aux meilleures conditions possibles. Selon SION (2001 : 1) les objectifs du cycle trésorerie consistent à :

- assurer la liquidité de l'entreprise ;
- réduire le coût des services bancaires ou négocier et contrôler les opérations bancaires (les intérêts débiteurs, les jours de valeur, la commission sur plus fort découvert, les commissions sur opération, la commission de mouvement) ;
- construire un partenariat bancaire équilibré ;
- améliorer le résultat financier ou placer les excédents de trésorerie par la négociation des conditions de financement, l'élaboration de prévision fiable, la réduction des découverts coûteux et les soldes créditeurs non rémunérés, la mise en place d'une gestion quotidienne en date de valeur avec pour objectif la trésorerie zéro et le placement des excédents de trésorerie ;
- assurer la sécurité des transactions à travers la mise en place des procédures internes et l'utilisation des moyens de paiement et circuits télématiques sécurisés ;
- gérer les risques financiers à court terme ou anticiper et garantir les risques financiers : cela revient à gérer les risques de change et risques de taux pour éviter les pertes de change et fixer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future, les risques de contrepartie et les risques de fraude.

1.1.4. Eléments constitutifs du cycle trésorerie

Selon HUBERT (1997 : 4) deux grandes missions définissent la trésorerie :

- la gestion des liquidités qui consiste à respecter la contrainte de solvabilité de l'entreprise et se gère à long et court terme, au jour le jour de façon opérationnelle. A ce niveau le trésorier veille à l'existence d'une encaisse importante pour faire face aux paiements ;
- la gestion des risques financiers ci-dessus mentionnés.

Dans notre travail nous nous intéresserons à la gestion des liquidités qui se traduit de façon opérationnelle à travers plusieurs fonctions :

- fonction de budgétisation
- fonction encaissement
- fonction décaissement
- fonction gestion des comptes banque

1.1.4.1. Fonction budgétisation

Selon SION (2003 : 31) le budget de trésorerie a pour fonction « d'évaluer le besoin de financement de l'entreprise, de négocier les lignes de crédit à court terme nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, de vérifier la capacité de l'entreprise à absorber les actions prévues et de calculer les frais ou produits financiers à court terme ».

Selon GAUGAIN & SAUVEE -CRAMBERT (2004 : 118), trois parties dans le budget de trésorerie peuvent être distinguées : le tableau des encaissements, le tableau des décaissements et le tableau de situation de trésorerie.

Le budget de trésorerie est exprimé en termes financiers (prévision) et répond à deux critères :

- s'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissements et décaissements, en vue de mettre en place, de façon préventive, des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou des mois donnés ;

- connaitre le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers et d'encaisse, tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel.

Tableau 1 : Budget de trésorerie

Rubriques	**Janvier**	**Février**	**Mars**	**.....**
1. Encaissement d'exploitation - Encaissement / CA antérieurs - Encaissement / CA budgétisés **2. Encaissement hors exploitation**	+ +			
Total encaissement				
3. Décaissement d'exploitation	-			
- Décaissement / achats antérieurs - Décaissement / achats budgétisés - Salaires et charges sociales - Travaux, fournitures, services extérieurs - Frais divers de gestion - TVA à payer - Autres impôts et taxes - Frais financiers				
4. Décaissement hors exploitation	-			
Total décaissement				
Solde encaissement / décaissement	+ / -			
Situation initiale de trésorerie **Encaisse minimale**	+ / - -			
Solde cumulé avant financement / placement	+ / -			
Financement : crédits nouveaux **Financement : remboursement** **Placement : décaissement** **Placement : encaissement**	+ - - +			
Solde de trésorerie cumulé après décision	+ / -			

Source : DE LA BRUSLERIE (2003 : 18)

1.1.4.2. Fonction encaissement

Selon ROUSSELOT & VERDIER (1999 : 44), la fonction encaissement correspond à tous les flux d'entrée de fonds qui proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. Elle correspond le plus souvent aux ventes, la partie la plus importante des fonds dans l'entreprise et les autres recettes, d'autres encaissements qui peuvent venir augmenter les recettes entrainées par les ventes

Selon BARRY (2004 : 188), « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs, etc.), et de leur conservation dans les caisses et les banques ». Il s'agit traditionnellement d'opérations relatives aux remises d'espèce, aux chèques sur caisse, aux chèques hors place, aux chèques sur place, aux virements, etc.

1.1.4.3. Fonction décaissement

Elle concerne toutes les tâches de règlement en espèces ou par banques effectuées par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services, y compris les opérations d'emprunt selon BARRY (1995 : 123). Il s'agit des différents types de flux identifiables à ce niveau que sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'espèce, l'émission de virements, le prélèvement et le débit de chèques. Les décaissements constituent donc les opérations de sorties de fonds de l'entreprise quelque soit leur objet.

1.1.4.4. Fonction gestion des comptes banque

Cette fonction regroupe les tâches de suivi et le contrôle des opérations bancaires. Toutes les transactions effectuées par la banque pour le compte de l'entreprise sont suivies et contrôlées par cette dernière, à l'aide des extraits de compte, des tickets d'agio, des états de rapprochement, etc.

1.2. Risques liés à la gestion de trésorerie

Toutes les entreprises, quelles que soient leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques. Nous définirons donc la notion de risque ainsi que celle de risque opérationnel.

1.2.1. Notion de risque

Le travail quotidien du trésorier implique des décisions sujettes à des risques. Les risques doivent donc être identifiés, mesurés et maîtrisés « au risque » de voir l'entreprise disparaître.

1.2.1.1. Définition du risque

Le comité de Bâle définit le risque comme suit : « un risque est la menace qu'un évènement, une action affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'activité, de sauvegarde de patrimoine et/ou à maximiser sa performance ».

Selon l'IFACI (in RENARD 2006 : 115), « le risque est 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 ».
Selon HAMZAOUI (2005 : 37), « le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un évènement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. »

DE MARESCHALL (2003 : 15), quand à lui affirme que pour une organisation, le risque est un mélange de ces trois notions « aléas », « dommage », « opportunité » au sens de prise de risque.

1.2.1.2. Types de risques

Les risques liés à la trésorerie peuvent être classées en deux groupes :

- les risques financiers ;
- les risques opérationnels.

1.2.1.2.1. Les risques financiers

Nous ferons une description brève de ce risque car il n'entre pas dans le cadre des risques que nous étudions. Selon POLONIATO & VOYENNE (1997 : 137 – 144), il existe différents types de risques qui peuvent être répertoriés comme suit :

- le risque de contrepartie ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de change ;
- le risque de taux.

1.2.2. Les risques opérationnels

Nous définirons les risques opérationnels et les recenserons.

1.2.2.1. Définition des risques opérationnels

Pour le comité de Bâle : « un risque opérationnel est un risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou résultant d'évènement extérieurs ».

Selon BARROIN & al (2002 : 2), ces risques sont directs et indirects et résultent d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, au système interne ou à l'environnement extérieur.

La synthèse de ces définitions conduit à affirmer que les risques opérationnels surviennent en cas de mauvaise exécution d'une procédure, de défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'un acte humain.

1.2.2.2. Les risques opérationnels de budgétisation

BARRY (2004 : 189) identifie les risques opérationnels relatifs à la budgétisation suivants :

- la non élaboration du budget ;

- des informations relatives aux prévisions inexactes, non mises à jour, ou non disponibles ;
- l'absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- le suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget.

1.2.2.3. Les risques opérationnels d'encaissement

Les encaissements par espèces, par chèques, virement etc., permettent à l'entreprise de disposer des fonds nécessaires pour faire face à ses besoins. Selon Barry (1995 : 129), les risques liés aux opérations d'encaissement et qui occasionnent des pertes de recettes à l'entreprise sont:

- les détournements ;
- des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- des malversations ou fraudes ;
- les retards dans les encaissements.

1.2.2.4. les risques opérationnels de décaissement

Il s'agit des différents types de flux identifiables à ce niveau qui sont les retraits d'espèce, les domiciliations d'effet, l'émission de virements, le prélèvement et le débit des chèques, etc. Selon Barry (1995 : 129), les risques liés à ces opérations sont:

- les détournements par manipulation des comptes de paiement ;
- des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ;
- des malversations ou fraudes ;
- les retards dans les décaissements.

1.2.2.5. les risques opérationnels de gestion des comptes bancaires

L'entreprise dispose en général de plusieurs comptes bancaires dans différentes banques. Selon Barry (1995 : 129-130), Les risques généralement identifiés dans la gestion des comptes bancaires sont :

- les détournements d'avoir en banque ;
- les fraudes sur les rapprochements bancaires ;

- l'erreur d'équilibrage qui consiste à laisser simultanément des soldes créditeurs non rémunérés sur certaines banques et des soldes débiteurs sur d'autres banques ;
- l'erreur de sur mobilisation qui est relative au défaut de placement (défaut de blocage). Elle revient à se priver de produits financiers
- l'erreur de sous mobilisation qui consiste à laisser tous les comptes débiteurs, ce qui est générateur de frais financiers

1.2.3. Gestion des risques opérationnels

La définition et l'identification des risques opérationnels doivent être suivies d'une gestion de ces derniers.

1.2.3.1. Définition de la gestion des risques

Dans son référentiel, le COSO définit la gestion des risques d'entreprise comme « un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction ou tout autre personnel de l'entité, pour identifier les évènements potentiels qui peuvent les affecter et pour gérer les risques en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (IFACI, 2005 : 24)

La synthèse de cette définition fait de la gestion des risques d'une organisation :

- un processus permanent pris en compte dans la stratégie et dans toutes les activités de l'entreprise ;
- un processus destiné à identifier les facteurs susceptibles d'affecter l'organisation, et fournir une assurance à l'atteinte des objectifs ;
- un outil permettant à la direction de gérer efficacement l'incertitude.

1.2.3.2. Les bonnes pratiques en gestion des risques

Selon HAMZAOUI (2005 : 83) les bonnes pratiques en matière de gestion sont :

- l'acceptation objective des risques en tenant compte de la tolérance au risque ;
- le transfert de ces risques à d'autres parties prenantes ;
- la mise en place des procédures et des politiques appropriées de contrôle interne ;

- le refus de s'engager dans une activité à risque trop importante.

1.2.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du cycle trésorerie

Les risques opérationnels de trésorerie précédemment décrits doivent être maîtrisés à travers un dispositif.

1.2.3.3.1. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétisation

Selon Barry (1996 : 124-128), SOW (2004 : 4-10), SAMBE & DIALLO (1999 : 369-373), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction budgétisation se fait à travers:

- la mise en place d'un budget de trésorerie établi à partir d'autres budgets (achats, ventes, investissement, production, ...) ;
- le suivi mensuel du budget de trésorerie ;
- le suivi de l'exécution budgétaire et la recherche d'explications des écarts constatés.

1.2.3.3.2. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement

Selon Barry (1996 : 124-128), SOW (2004 : 4-10), SAMBE & DIALLO (1999 : 369-373), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement se fait à travers :

- l'instauration d'un système de pièces pré numérotées de caisse ainsi que des investigations systématiques, avant comptabilisation, de ruptures dans la séquence numérique des pièces de caisse ;
- la création de caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes ;
- la fixation d'un niveau maximum d'encaisses à partir duquel les espèces en caisse doivent impérativement être reversées en banque ;
- la séparation stricte des fonctions d'encaissement des fonds avec celles de tenue des comptes de clients et des comptes de caisse ou de banque ;

- l'analyse et la justification régulières des comptes clients, caisses et banques, afin de déceler toute créance non apurée, ou tout montant non reporté dans les journaux de caisse ou de banque ;
- la réduction au maximum des délais d'enregistrement ;
- la mise à la disposition d'un brouillard pour le caissier afin de lui permettre d'assurer un autocontrôle des encaissements, des décaissements et le solde journalier de caisse ;
- l'analyse et la justification régulière des soldes du compte de liaison »chèque à l'encaissement » ;
- la mise en place d'un manuel interne de procédures intégrant les procédures d'encaissement et de décaissement ainsi que las tâches assignées aux agents intervenant dans ces opérations.

1.2.3.3.3. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de décaissement

Selon Barry (1996 : 124-128), SOW (2004 : 4-10), SAMBE & DIALLO (1999 : 369-373), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement se fait à travers :

- les instructions à donner aux clients afin de privilégier les règlements par chèque barrés ou virement bancaires au détriment des règlements en espèce ;
- la fixation des niveaux de dépense à régler en espèce et ceux à régler impérativement par la banque ;
- l'annulation des factures réglées par la mention « payé » et le report des indications du paiement (numéro de la pièce de caisse ou du chèque, date) ;
- la réduction au maximum des délais d'enregistrement ;
- le détenteur des titres de paiement (carnets de chèque, effets de commerce) doit être différent de celui qui autorise les paiements ;
- la restriction de l'accès aux coffres forts pour les agents désignés par la direction ;
- la mise à la disposition d'un brouillard pour le caissier afin de lui permettre d'assurer un autocontrôle des encaissements, des décaissements et le solde journalier de caisse ;
- l'assurance par la comptabilité que les pièces de caisse des paiements revêtent la signature des responsables autorisés, avant leur enregistrement ;
- la mise en place de contrôles de caisse programmés et inopinés ;

- la mise en place d'un manuel interne de procédures intégrant les procédures d'encaissement et de décaissement ainsi que las tâches assignées aux agents intervenant dans ces opérations.

1.2.3.3.4. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction gestion des comptes bancaires

Selon SOW (2004 : 4-10), SAMBE & DIALLO (1999 : 369-373), le dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la fonction encaissement se fait à travers :

- l'établissement des rapprochements bancaires mensuels ;
- les investigations et régularisations des montants en suspens résultant des rapprochements bancaires.

Pour éviter dans la mesure du possible les risques opérationnels de trésorerie, un dispositif de contrôle interne efficace est nécessaire pour assurer leur maîtrise

1.3. Le contrôle interne du cycle trésorerie

Les défaillances d'entreprises connues au sein des entreprises ces dernières années ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Ceci concerne toutes les fonctions de l'entreprise en particulier celui de la trésorerie. En effet c'est grâce à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et permettre la prévention face aux risques.

1.3.1. Définition et objectifs du contrôle interne

Nous définirons dans cette section le contrôle interne et les objectifs de trésorerie

1.3.1.1. Définition du contrôle interne

En 1977, l'ordre des experts comptables français a adopté la définition suivante : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et de

l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances (RENARD, 2006 : 120). Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »

Les insuffisances liées à cette définition notamment en ce qui concerne la recherche de l'efficacité dans les activités ont abouti à la définition unanime du contrôle interne : celle du Committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission (COSO). Le COSO définit le contrôle interne comme suit « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants, et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- la sécurité des actifs (HAMZAOUI, 2005 : 80).

1.3.1.2. Objectifs du contrôle interne de trésorerie

En matière de gestion de trésorerie les objectifs du contrôle interne du cycle trésorerie doivent permettre de:

- s'assurer de la conformité d'exécution des opérations ;
- s'assurer de la saisie des opérations dans le logiciel de trésorerie ;
- s'assurer de la conformité des opérations aux règles de l'entreprise ;
- s'assurer de la conformité des positions aux règles de l'entreprise ;
- s'assurer de la gestion de l'impromptu et de l'exceptionnel.

1.3.2. Dispositifs du contrôle interne de trésorerie

Le regroupement des dispositifs et des composantes de contrôle interne donne à ce dernier une cohérence. Selon RENARD (2008 : 154) ils peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;

- le système d'information et de communication;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

1.3.2.1. Les objectifs

En matière de gestion de trésorerie les objectifs doivent permettre de :

- maîtriser les flux de trésorerie afin de réduire autant que possible les risques de rupture de trésorerie et optimiser le placement des excédents ;
- mettre en place des dispositifs visant à limiter au maximum les possibilités de fraude

1.3.2.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs et sont regroupés en trois groupes : humains, financiers et techniques. Pour ce qui est de la fonction trésorerie le personnel doit être compétent, communicateur, avoir le sens de l'anticipation et de l'organisation, et technicien. Le gestionnaire à la trésorerie a besoin dans le cadre de ses activités des moyens techniques tels les logiciels, internet, le manuel de procédures, l'organigramme et les fiches de poste.

1.3.2.3. le système d'information et de communication

Il constitue le troisième dispositif de contrôle interne que l'on trouve dans toutes les activités. Les critères faisant un bon système d'information et de communication selon RENARD (2008 : 158 – 160), est qu'il doit concerner toutes les fonctions, doit être fiable et vérifiable, doit être exhaustif, doit être disponible en temps opportun et enfin doit être utile et pertinent.

1.3.2.4. L'organisation

Une bonne organisation de la trésorerie se traduit par la connaissance des tâches à accomplir ;la séparation des fonctions du trésorier avec d'autres fonctions incompatibles ; une définition des relations de pouvoir et des délégations ; les recettes dans leur totalité sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ; les paiement sont assortis de

justificatifs et dûment autorisés par des personnes habilitées ; tous les paiements et toutes les recettes sont rapidement et correctement enregistrés ; le système de tenue de caisse et de comptabilisation est fiable ; le solde de compte banque et caisse issue des livres reflète la réalité ; les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis (SAMBE, 1999 : 369).

ROUSSELOT ET VERDIER (1999 : 131) affirme que la fonction trésorerie a une forme pyramidale composée :

- du front office à la base qui est chargé de nouer des opérations sur les marchés des capitaux en établissant des fiches de transaction en temps réel ;
- du back office qui est chargé du traitement administratif des opérations nouées sur les marchés des capitaux à partir des fiches de transaction établies par le front office et cela dans le cadre du système de traitement mis en place
- et du middle office au sommet qui pour sa part, est chargé du choix et de la mise en œuvre des stratégies de gestion à plus ou moins long terme, notamment le choix des opérateurs retenus, des produits sélectionnés, des marchés autorisés ou non, …

1.3.2.5. Les procédures

Elles doivent être définies et concernées toutes les activités et tous les processus. Selon RENARD (2008 : 168-169), elles doivent par conséquent être écrites, simples et spécifiques, mises à jour régulièrement, portées à la connaissance des exécutants. Définissons les procédures des éléments constitutifs du cycle trésorerie citées précédemment.

1.3.2.5.1. Les procédures de budgétisation

Selon BARRY (1995 : 131) elles doivent permettre :

- d'établir des prévisions fiables afin de maximiser les encaissements en vue d'éviter des impasses ;
- de recenser tous les décaissements et encaissements et les périodes de réalisation des opérations ;
- de s'assurer de l'enregistrement et de l'exhaustivité des encaissements et des décaissements.

1.3.2.5.2. Les procédures d'encaissement

Selon SOW (2003 : 29-32) et BARRY (1995 : 132), ces procédures doivent favoriser la disponibilité des fonds pour pallier les manques de liquidité ainsi le dispositif de contrôle interne doit donner l'assurance que :

- il n'y a pas de cumul de la fonction encaissement avec d'autres fonctions incompatibles ;
- le responsable des encaissements vérifie l'existence de la pièce justificative et de son caractère régulier lorsque les fonds sont reçus à la caisse ;
- le responsable des encaissements contrôle la conformité de la pièce justificative avec la recette ;
- le responsable réceptionne le paiement et remplit le carnet de reçu ;
- dès réception le responsable range les espèces ou chèques dans un coffre fort dont une autre personne détient le code ;
- il y'a une séparation entre la caisse recette et la caisse dépense ;
- le responsable remplit le bordereau de versement en banque et le transmet au coursier pour versement ;
- présentation par le coursier des justificatifs de ces versements au responsable.

1.3.2.5.3. Les procédures de décaissement

Elles concernent toutes les tâches de règlement et le dispositif mis en place doit permettre de s'assurer que :

- tous les fournisseurs sont payés en temps réel afin d'éviter les contentieux ;
- les personnes habilitées autorisent les dépenses ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payer » ;
- tout paiement de facture nécessite deux signatures conjointes sur les chèques ce qui suppose le dépôt de trois signatures chez le banquier ;
- tout chèque émis en règlement des factures doit être barré et non endossable ;
- tout chèque émis soit enregistré selon une séquence numérique ;

- les dépenses effectuées par la caisse ne doivent pas excéder une certaine somme fixée par l'entreprise ;
- les chèques signés doivent être envoyés le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparé ;

1.3.2.6. La supervision

La supervision est décomposée en trois actes qui sont : l'assistance, la gratification et la vérification. Pour être efficiente, toute supervision doit laisser une trace de son passage (visa, note, compte rende, ...), doit être universelle et doit aller de pair avec un bon système d'information et de pilotage qui permettra au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs (RENARD, 2008 : 170-171).

Conclusion

La trésorerie est donc sensible et nécessite une gestion efficace de ses risques. Une bonne gestion des risques est un gage de succès de performance pour l'entreprise, elle doit donc ainsi couvrir toute l'entreprise et être accompagnée d'un bon dispositif de contrôle interne et une forte culture du risque.

Chapitre 2 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques

La transparence recherchée par les entreprises dans leur fonctionnement est due à la complexité et l'incertitude qui constituent les principales caractéristiques de l'environnement économique aujourd'hui. Ainsi plusieurs instruments et outils sont à la disposition des entreprises tout comme les réponses des pouvoirs publics (loi SOX aux Etats Unis d'Amérique, la loi sur la sécurité financière en France et la loi Cadbury en UK) pour une bonne gouvernance suite aux différents scandales financiers.

Selon JACOB & SARDI (2001 : 221) le processus de management des risques comporte de nombreuses étapes. Nous pouvons citer entre autres :

- l'identification des risques ;
- l'évaluation ou quantification des risques ;
- la hiérarchisation des risques ;
- la mesure de contrôle des risques ;
- la surveillance et le reporting des risques.

La cartographie des risques constitue ainsi un instrument privilégié de ce dispositif car permettant d'exécuter les étapes d'un bon système de risk management, et puis les meilleures pratiques de maîtrise des risques recommandent son utilisation selon MATTE (2003 : 39). Comment élaborer une cartographie des risques ? Telle est la question à laquelle nous apporterons une réponse.

2.1. Notions sur la cartographie des risques

Tout au long de cette section nous procéderons à la définition de la cartographie des risques, ses objectifs, les acteurs concernés, les motivations conduisant à l'élaboration d'une cartographie des risques, les principaux facteurs de réussite contribuant à son succès, les facteurs internes de spécificité, et enfin les types de cartographie.

2.1.1. Définition, objectifs et acteurs de la cartographie des risques

Nous définissons la cartographie des risques selon les points de vue de différents auteurs, ensuite nous déclinerons les objectifs assignés à la cartographie des risques et nous terminerons en montrant les différents acteurs concernés par la cartographie des risques.

2.1.1.1. Définition de la cartographie des risques

Selon l'IFACI (in RENARD, 2005 : 221), « une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les plus significatifs (probabilité et/ou impact le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou l'impact le plus faible) ». Selon l'objectif assigné, l'analyse est réalisée de manière plus ou moins détaillée et approfondie. La cartographie des risques peut soit représenter la probabilité ou l'impact global, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité ou l'impact.

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

La cartographie des risques ou « risk mapping » n'est que le résultat du processus général de la gestion des risques. Cette cartographie, permet en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise, d'appliquer les actions de transformation du profil des risques qui s'imposent. Il s'agit également de pouvoir mesurer la performance de la gestion des risques et veiller au respect des attentes des parties prenantes en terme de profil de risque et des règles de gestion des risques. C'est aussi un outil, un moyen de suivi et de communication affinée (BAPST, 2002 : 4).

Selon SANIGO & al. (2001 :4), la cartographie des risques est un outil qui permet :

- de classer, de comparer, de hiérarchiser les risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'action pour les gérer en fonction des ressources disponibles ;
- d'en assurer le suivi ;

- de communiquer les informations sur les risques dans l'organisation.

Pour POULIOT (2002 : 37) la cartographie des risques est un outil de gestion des ressources humaines, financières, matérielles puisqu'elle permet l'affectation des ressources aux risques prioritaires et susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

D'après INGRAM (2004 : 1), la cartographie des risques peut être la première étape du processus de management des risques pour une entreprise n'ayant pas de culture d'entreprise Risk Management.

Et enfin pour MOREAU (2002 : 162) et MATTE (2003 : 39), la cartographie des risques, de la même manière que les états financiers présentent l'image fidèle d'une entité, présente les risques d'une organisation.

La synthèse des définitions des différents auteurs fait de la cartographie des risques un outil d'aide à la décision permettant :

- l'identification et la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie ;
- le choix de deux axes (probabilité et gravité ou impact) en vue d'une représentation graphique des risques ;
- la mise en place de plans en vue de la maîtrise de ces risques et/ou de la réduction de leurs impacts.

2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

La clarté des objectifs constitue un élément essentiel de la gestion du profil de risque dans l'entreprise et est par conséquent nécessaire dans l'élaboration d'une cartographie des risques. Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants (RENARD, 2008 : 140-141 ; BERGERET, 2002 : 32 ; LECLERC & al, 2003 : 6) :

- inventorier, évaluer et classer les risques de l'entreprise ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'adapter le management de ses activités ;

- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du Risk Manager d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous ;
- l'établissement du plan d'audit : la norme 2010 d'audit interne (in RENARD, 2008 : 217) exige au département d'audit interne d'établir un planning de ses interventions ; la cartographie des risques sert ainsi de base à la programmation des missions qui tient compte de l'identification des zones à risques et des domaines prioritaires ;
- l'établissement de plan d'action de gestion : évaluation de l'impact final des décisions d'action, formalisation des actions sur une fiche d'action, document qui trace le type d'actions correspondant à quelques risques : qui prend la responsabilité ? quand cette action doit être entreprise ? Une fois les risques majeurs déterminés dans l'entreprise, il revient aux responsables la charge de définir la stratégie en vue de les prévenir ou de les atténuer ;
- répondre aux dispositions réglementaires

Les objectifs définis ; nous allons voir par la suite quels sont les acteurs à qui s'adresse la cartographie des risques

2.1.1.3. Les acteurs de la cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir tous les agents de l'organisation mais à des degrés différents. Selon RENARD (2008 : 139-140), les acteurs les plus impliqués sont :

- le risk manager : il identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;
- le management opérationnel : il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;
- l'auditeur interne : il apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

A ces acteurs identifiés par RENARD il convient d'ajouter la participation de la direction Générale qui définit les objectifs de l'organisation, les politiques et les moyens à mettre

œuvre pour les atteindre. Ces acteurs pourraient se faire aider par un cabinet de consultants ou expert thématique plus spécialisé.

Les acteurs de la cartographie des risques définis, le paragraphe suivant sera consacré aux motivations à l'élaboration d'une cartographie des risques.

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

Plusieurs facteurs peuvent conduire une entreprise à envisager l'élaboration d'une cartographie des risques, qui est un outil de pilotage de gestion des risques. Différents éléments peuvent conduire à l'élaboration d'une cartographie des risques.

Selon BELLUZ (2002 : 2), DE MARESCHALL (2003 : 34), DESCAPENTRIES & BAPST (2003 :2), ce sont :

- le référentiel d'analyse : la cartographie des risques permet aux dirigeants de l'entreprise de savoir quelle démarche adopter et d'avoir un référentiel en matière de risques ;
- la communication : la cartographie des risques permet d'améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment à destination de la Direction Générale ;
- les évènements de la restructuration de l'entité : la gestion des risques permet de minimiser les pertes et d'augmenter les effets positifs des décisions lors des restructurations. La cartographie des risques aidera, dans ce cas, les acteurs dans leur prise de décision ;
- les pressions internes et externes : les pressions externes sont assurées en majeure partie par la bonne gouvernance qui nécessite la mise en place de système de contrôle et de contre pouvoir au sein des sociétés afin d'assurer en toute transparence la qualité de pilotage et de gestion des entreprises ; tandis que les pressions internes se résument à la qualité de l'information et du reporting ;
- l'effet de la mode : la mise en pratique d'outil performant et récent montre que l'entreprise est en phase avec l'évolution, s'adapte et est informée des meilleures pratiques.

2.1.3. Les facteurs clés de succès de la cartographie des risques

Le type d'organisation influe sur les critères de réussite d'une cartographie des risques. Toutefois, un certain nombre de facteurs généralisables peut être dégagé selon les auteurs suivants : MOREAU (2003 : 134) ; DE MARESCHAL (2003 : 44) ; RENARD (2003 : 100) ; BAPST (2004 : 9) ; IFACI (2005 : 160). Il s'agit de :

- une définition claire, précise et partagée par les intervenants des objectifs de l'organisation, détermine l'approche utilisée, permet de savoir ce que l'on recherche et doit être comprise par l'équipe afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à adopter ;
- un sponsor (de préférence membre de la Direction Générale), et des alliés pour réaliser une phase pilote ;
- la désignation d'un responsable selon l'entreprise, il peut être un risk manager, un responsable de l'audit interne ou une personne émanant de la direction ;
- un soutien motivé et une implication de la part de la Direction Générale. Il est fondamental que les membres s'impliquent et que les opérationnels se sentent obligés d'y participer. En tant qu'axe stratégique la Direction Générale a une obligation d'appropriation des outils ;
- une méthode robuste et simple ;
- la mesure du coûts/temps à passer par les opérationnels : besoin d'optimiser l'organisation, planning et méthodologie du risk mapping ;
- la mise en place d'une équipe de qualité : il faut y retrouver aussi bien les opérationnels susceptibles de connaitre les risques que les spécialistes outillés dans le domaine. L'équipe sera chargée de piloter et de coordonner la démarche de la cartographie des risques, mais aussi l'intervention d'un cabinet de conseil peut être d'une grande utilité afin de faciliter les décisions (FONTUGNE et al. 2001 : 9);
- les moyens : toutes ces décisions n'auront aucun sens si les moyens adéquats ne sont pas réunis. Les ressources suffisantes pour un bouclage rapide, la mise à disposition d'un capital humain compétent et expérimenté est nécessaire en plus des fonds suffisants pour sa réalisation.

Les démarches conduisant à l'élaboration d'une cartographie des risques diffèrent d'une organisation à une autre. Les risques identifiés diffèrent d'une entité à une autre (BAPST,

2003 : 2), ainsi chaque organisation à sa propre cartographie (BELLUZ, 2002 : 4). Ceci nous amène à présenter les différents types de cartographie des risques qui pourraient être envisagés dans une organisation.

2.1.4. Les types de cartographie des risques

Le type de cartographie du risque à mettre en œuvre dans une organisation est fonction du risque étudié. Selon DE MARESCHALL (2003 : 17), deux grandes options peuvent être envisagées :

- la cartographie globale ou l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée ;
- la cartographie thématique ou l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier.

2.1.4.1. La cartographie globale

La cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service, entreprise, groupe). Cette démarche permet, pour une entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et de comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance (DE MARESCHAL, 2003 : 23).

2.1.4.2. La cartographie thématique

Pour DE MARESCHALL (2003 : 23), la cartographie thématique s'attache à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- soit différentes organisations pour un même type de risques ;
- soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

L'accent sera mis sur ce deuxième type de cartographie car nous intéressant le plus. Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'un polygone, d'un spectre, d'une matrice ou tout simplement d'un tableau. De manière standard, les risques sont représentés selon deux composantes : la fréquence (probabilité) et la gravité.

2.1.5. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Le choix des méthodes et d'outils nécessaires à la mise en place d'une cartographie des risques demeure une épreuve difficile, car la cartographie des risques est propre à chaque entreprise et dépend du cycle de management mis en œuvre dans l'entreprise.

La diversité des domaines explorés qui vont de l'entreprise, du niveau local au niveau global, nécessite des approches d'élaboration de la cartographie des risques différentes. Pour RENARD (2002 : 100) et LECLERC & al. (2003 : 6), il existe trois démarches à savoir le bottom up, le top down et l'approche combinée. Pour l'AMRAE (2002 : 4), cinq autres méthodes s'ajoutent aux trois précitées qui sont : l'approche par le benchmarking, l'approche par l'auto-évaluation, l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques, les points d'entrée et la macro cartographie. La synthèse de ces différents auteurs permet d'avoir huit approches qui sont : le bottom up, le top down, l'approche combinée, l'approche par le benchmarking, l'approche par l'auto-évaluation, l'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques, les points d'entrée et la macro cartographie.

2.1.5.1. Le bottom up

L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre et ouverte par les personnes les plus proches possibles de l'activité. Il s'agit d'effectuer une remontée des risques du terrain aux personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interview. Selon DE MARESCHAL (2003 : 15), le bottom up est une approche utilisée pour une démarche de cartographie globale.

2.1.5.2. Le top down

Selon MANIVIT (2002 :4), l'approche « top down » s'appuie sur les pertes historiques, lesquelles constituent une bonne mesure des pertes futures. L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée, c'est-à-dire à l'aide d'un questionnaire à choix multiples. Souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle peut se faire par questionnaire. En effet, le sujet ciblé peut permettre l'élaboration de questionnaires

relativement exhaustifs par les personnes en charge de la cartographie. Ce processus permet donc de descendre chercher l'information (DE MARESCHAL, 2003 : 16).

2.1.5.3. L'approche combinée

Dans cette démarche les risques sont identifiés tant par la hiérarchie que par les opérationnels. Les approches bottom up et top down deviennent particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels. Pour RENARD (2003 : 101), la meilleure méthode est celle qui concilie les deux approches et qui consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par le risk manager soit par l'audit interne dans la définition des risques de son activité.

2.1.5.4. L'approche par le benchmarking

Elle consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière de gestion des risques. Elle permet de se faire une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer.

2.1.5.5. L'approche par l'autoévaluation

La mise en œuvre de cette approche consiste à confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en les chargeant de l'autoévaluation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place. Selon COLATRELLA (2006 : 7), la valeur ajoutée de l'autoévaluation est, en terme de contrôle interne, l'appropriation de la démarche de contrôle interne par les opérationnels.

2.1.5.6. L'approche par analyse et synthèse rationnelle des risques

Elle consiste à partir de l'existant et des données chiffrées de chercher les meilleures pratiques (benchmarking), et à faire des comparaisons (DHERS & al, 2004 : 11).

2.1.5.7. Les points d'entrée

Cette approche consiste à l'analyse des objectifs de l'entreprise, des pôles de valeur et des différents processus (DHERS & al, 2004 : 11).

2.1.5.8. La macro cartographie

Elle est effectuée à l'échelle de l'entreprise et tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus.

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

La présentation de la synthèse des points de vue et des démarches proposés par différents auteurs permettra à travers une synthèse de bâtir notre propre démarche référentielle. Ainsi nous avons choisi un échantillon de cinq auteurs (FONTUGNE, BELLUZ, ERNST & YOUNG, KPMG France, RENARD) dans divers domaines et nous présenterons la synthèse sous la forme du tableau suivant.

Tableau 2 : Synthèse des idées de différents auteurs

Auteurs / Phases	Etapes	FONTUGNE (2001 :1-19)	BELLUZ (2002 :1)	ERNST & YOUNG (2004 : 12)	KPMG France (2006 : 1)	RENARD (2008 : 141-143)
Cadre	Analyse du contexte	✓				
Préparation	Conception et mise en place de la démarche					✓
Planification	Identification et analyse des risques	✓	✓	✓	✓	✓
	Evaluation des risques	✓	✓	✓	✓	✓
	Hiérarchisation et mesure des risques	✓	✓	✓	✓	✓
	Identification et évaluation du contrôle interne	✓	✓			✓
	Matrice des risques (cartographie)	✓	✓	✓	✓	✓
Action	Etablissement des plans d'actions	✓	✓	✓		✓
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	✓		✓		
Suivi évaluation	Vérification de l'efficacité du plan d'action		✓		✓	
Actualisation	Amélioration et mise à jour de la démarche				✓	

Source : A partir des travaux des auteurs sus mentionnés

2.3. Analyse du tableau de synthèse

Nous analyserons le tableau en indiquant les différentes phases et étapes

2.3.1. Cadre méthodologique

L'analyse du contexte de l'étude est le principal élément constitutif de cette phase. Elle consiste à mettre en valeur les points forts et faibles ainsi que les menaces et opportunités de l'environnement interne et externe, et des objectifs stratégiques. Elle est orientée par un business plan lorsque celui-ci existe. Pour FONTUGNE (2001 : 6), il est primordial de définir les indicateurs de création de richesse, à savoir la croissance, l'efficacité et les variables externes dans le cadre de référence. Le succès des autres phases dépend de la réussite de celle-ci.

2.3.2. La phase de préparation

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

2.3.3. La phase de planification

Elle est la phase la plus importante d'où son apparition chez les différents auteurs. Elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gestion des risques et également prendre en compte les priorités du management. Cette phase se déroule en plusieurs étapes à savoir :

- identification et analyse des risques ;
- évaluation des risques ;
- hiérarchisation et mesure des risques ;
- identification et évaluation du contrôle interne existant ;
- matrice des risques.

2.3.3.1. Identification et analyse des risques

Cette phase permet de lister l'ensemble des risques inhérents qui pèsent sur l'organisation et identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. Elle constitue une phase primordiale à tout processus d'élaboration de la cartographie des risques. L'entreprise doit avoir des compétences spécifiques et une bonne compréhension des activités. La méthodologie d'identification des risques inclue une combinaison de techniques et d'outils. Nous exposerons les techniques tandis que les outils feront l'objet du chapitre suivant. Selon OHANESSIAN (2004 :27), l'identification des risques requière une connaissance appropriée et une compréhension des activités de l'entreprise.

Les techniques d'identification des risques se présentent ainsi :

- exposure analysis ou identification des risques qui affectent les actifs. Elle consiste à la mise en évidence des risques qui pèsent sur les actifs constitutifs de la valeur de l'entreprise. Ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.) (MC NAMEE, 1998 : 13) ;
- the environmental analysis ou identification des risques qui affectent les opérations. C'est une technique dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variétés que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise c'est-à-dire tout ce qui entoure le bien (risques liés aux opérations de trésorerie) (MC NAMEE, 1998 : 13) ;
- threat scenarios ou identification basée sur les scénarios, qui consistent à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne de métier et de spécialistes de gestion des risques. (MC NAMEE, 1998 : 13) ;
- identification par l'analyse historique : cette approche consiste à remonter les risques qui ont menacé le domaine à l'étude, par le passé, et d'en tenir compte lors de la mise à jour de la conception de la carte des risques (MC NAMEE, 1998 : 13) ;
- identification basée sur l'atteinte des objectifs : elle consiste à identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'organisation pour ensuite leur affecter la menace correspondante. L'efficacité de cette approche repose sur une identification claire et partagée des objectifs en amont. Cependant, cette identification est un exercice assez complexe (BAPST, 2003 : 3) ;

- identification par les tâches élémentaires : c'est une démarche que l'auditeur connait bien. C'est elle qu'il utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne selon RENARD (2005 : 184) ;
- identification basée sur les check-lists : elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités ou les évènements. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et complète les autres techniques. Elle doit être utilisée avec discernement (ROUFF, 2001 : 14).

L'identification des risques terminée, il va falloir évaluer les risques afin de maintenir un degré acceptable de ces derniers.

2.3.3.2. Evaluation des risques

De part leur activité les entreprises sont confrontées à un ensemble de risques qui peuvent être soient internes, soient externes. Ces risques doivent être évalués en vue de déterminer de quelle manière ils seront gérés afin d'amoindrir leur impact sur l'atteinte des objectifs préalablement définis par l'organisation. L'évaluation se fait à deux niveaux : d'abord au niveau du risque brut sans tenir compte du dispositif de contrôle interne puis au regard de la façon dont le contrôle interne va atténuer le risque de l'entreprise. Cela présuppose que le risque ait déjà été identifié dans l'entreprise et qu'il soit déjà géré.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macro économique du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il convient d'évaluer et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. La méthodologie d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives (IFACI in COSO 2, 2006 : 78)

- **La méthode quantitative**

Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 : 78), les techniques quantitatives sont habituellement plus précises et sont utilisées dans des activités plus complexes afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. Cette méthode traite de la probabilité d'occurrence et de la mesure de la gravité des risques caractérisant un évènement redouté.

La diversité des risques rend cette méthode un peu difficile or tous les risques ne sont pas évalués sur un impact financier. Selon BERGERET (2002 : 11), il existe des risques, comme les risques intangibles ou immatériels, pour lesquels il est extrêmement difficile d'avoir une idée de l'impact financier, mais la démarche permet de réfléchir sur l'impact que pourrait avoir le risque s'il venait à se réaliser. Leur but est de :

- ✓ hiérarchiser les risques ;
- ✓ évaluer le niveau de sécurité du système ou du sous système dans la phase considérée ;
- ✓ construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente (DESROCHES & al, 2003 : 59);

La collecte de données objectives et inhérentes à chaque processus, provenant de sources diverses, est nécessaire pour la mise en œuvre de cette méthode. La complexité de cette méthode est due à la diversité des risques, en effet tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. Sur chaque période des coefficients sont calculés et combinés aux tendances des risques afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie de risque.

Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque quantitatif global unique ; selon COLATRELLA (2006 : 6), il existe une méthode d'évaluation selon deux critères : d'une part, la probabilité de survenance et d'autre part, la gravité ou impact financier. La probabilité peut résulter d'une estimation de la loi statistique ou d'une modélisation plus complexe fondée sur une description des processus représentée par un graphique (BARROIN & al, 2002 : 2). Cette méthode est utilisée par les actuaires et demeure compliquée pour les auditeurs qui, selon RENARD (2002 : 10), n'ont pas à rentrer dans les calculs de savants. Ce qui explique, selon lui, un recours inéluctable aux méthodes qualitatives.

- **La méthode qualitative**

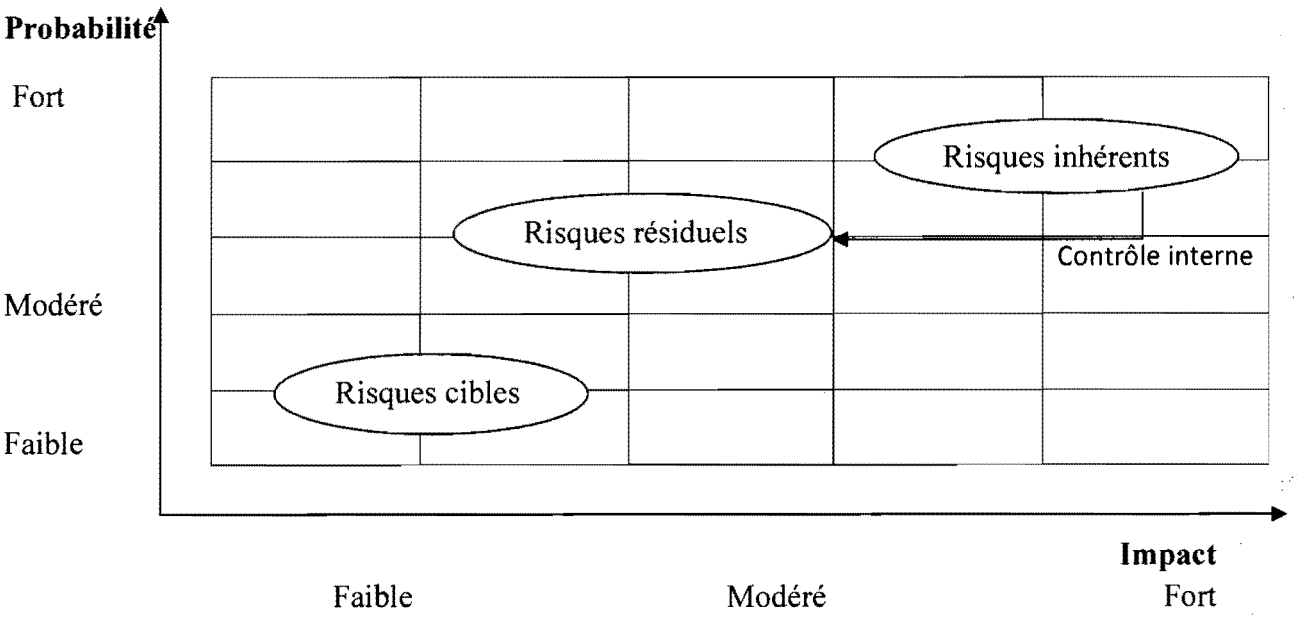
Les techniques qualitatives sont utilisées très souvent lorsque les risques n'offrent pas de possibilité de quantification ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables donnant droit à une évaluation quantitative ou encore le coût de collecte et d'analyse de ces données s'avère très élevé. L'évaluation qualitative est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Pour COOPERS & al. (2000 : 61), des appréciations du type « faible »,

« moyen » et « élevé » sont attribuées aux risques. Selon OHANASSIAN (2006 : 17), ces appréciations sont établies, pour ce qui est de la probabilité, au regard des forces et faiblesses potentielles de l'organisation. Son but consiste à identifier :

- ✓ les évènements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- ✓ les causes des évènements ;
- ✓ les conséquences des évènements sur le système à travers des scénarios ;
- ✓ les actions en diminution des risques qui peuvent être prises (DESROCHES & al, 2003 : 58).

L'évaluation impact probabilité, qui peut être réalisé en deux temps, découle du poids du risque. L'évaluation du risque inhérent avant la mise en place du dispositif de contrôle interne est opérée dans un premier temps avant de procéder à celle de l'efficacité du contrôle interne, autrement dit la manière dont ce contrôle interne va transformer le risque inhérent en risque résiduel (voir la matrice ci-dessus).

Figure 1 : Matrice d'évaluation des risques



Source : Nous même adopté de FONTUGNE (2001 : 10)

Dans un second temps on procède à la quantification des risques associés à chaque évènement redouté susceptible de freiner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. Ce qui permet de les classer en fonction de leur acceptabilité, c'est-à-dire cibler ceux qui méritent une attention particulière ou dont la priorité est moindre. L'élaboration d'une matrice de risque est utile pour mesurer le risque posé par divers dangers.

2.3.3.3. Hiérarchisation et mesure des risques

A ce niveau, il s'agit de procéder à la hiérarchisation et à la mesure des risques.

- **Hiérarchisation des risques**

La quantification des risques associés à chaque évènement redouté susceptible de freiner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs, permet de les hiérarchiser en fonction de leur acceptabilité.

MCNAMEE (1998 : 13) classe les risques selon :

- ✓ the absolute ranking ou classement des risqué en fonction du score;
- ✓ the relative ranking ou classement des risques suivant trois niveaux : faible, moyen, élevé ;
- ✓ the matrice ranking ou regroupement des risques suivants les opérations dans une matrice en leur attribuant des appréciations faible, moyen ou élevé.

Le classement des risques en fonction de leur score est obtenu par la combinaison de tous les paramètres. Cette hiérarchisation est obtenue par le biais des échelles définies à l'étape précédente, c'est-à-dire au niveau de l'évaluation tout en faisant attention au seuil de tolérance aux risques de l'organisation ainsi que le risque intrinsèque (WALKER & al, 2003 : 3 ; RENARD, 2004 : 150). Elle doit en effet, être affinée par l'appréciation des contrôles internes ayant déjà été mis en œuvre pour la réduction des effets de ces différents risques.

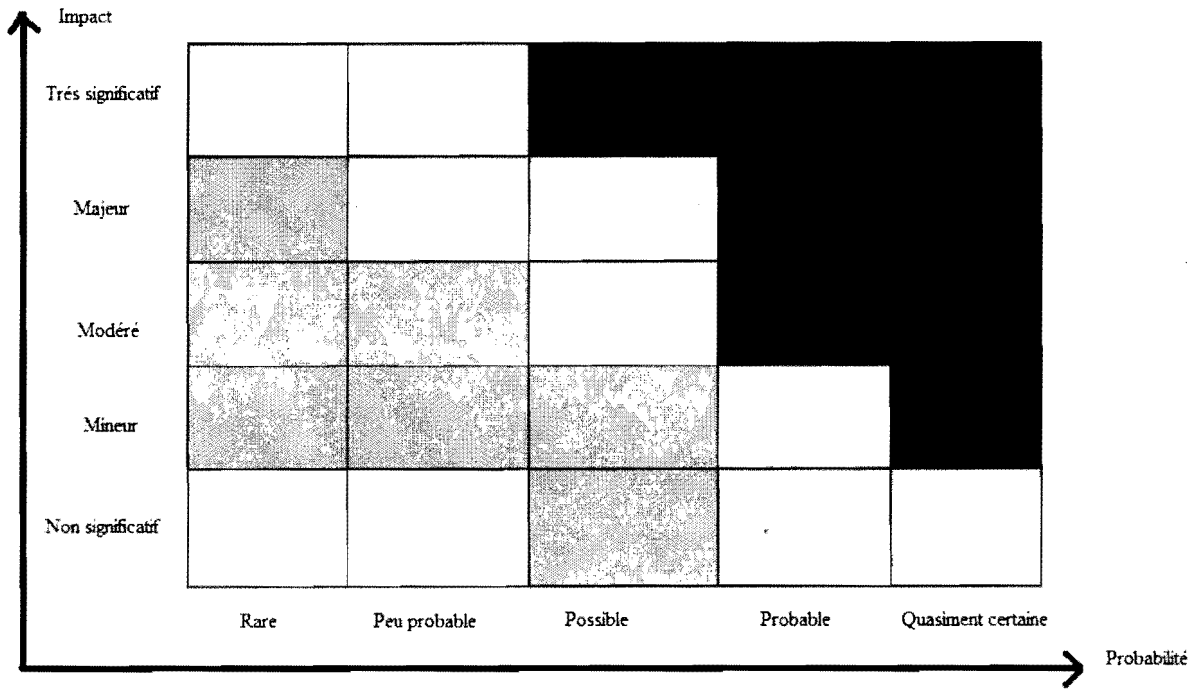
- **Mesure des risques**

Le management, une fois les risques évalués, doit déterminer quel traitement appliquer à chacun de ces risques. Selon BODINE (2001 : 5) et WALKER & al. (2003 : 5), les solutions possibles peuvent être envisagées :

- ✓ soit l'évitement signifiant « cesser les activités à l'origine du risque ». Eviter le risque au cas où le risque ne s'est pas encore matérialisé, sinon éliminer complètement le risque par des actions correctives ;
- ✓ soit la réduction, c'est-à -dire prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;
- ✓ soit le partage, autrement dit diminuer la probabilité ou l'impact du risque en transformant ou en partageant le risque ;
- ✓ soit l'acceptation du risque, ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et de son impact. L'acceptation laisse à penser que le risque inhérent se situe dans la fourchette de tolérance au risque

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité (DE MARESCHALL, 2003 : 9). D'où **Risque = Probabilité (f) * Gravité (g)**.

Figure 2 : Hiérarchisation des risques opérationnels



Source : KPMG France (2005 : 1)

L'espérance mathématique de la gravité est donnée par le produit f*g. c'est un indicateur de l'acuité du risque aussi appelé criticité. Dans la démarche quantitative la criticité du risque est obtenue par le produit de sa probabilité et de son impact soit : **Criticité = Impact * probabilité**

✓ Identification et évaluation du contrôle interne existant

L'identification du contrôle interne existant au sein d'une entité revient à relever tous les contrôles possibles avant l'élaboration de la cartographie. Il s'agit d'évaluer la manière par laquelle les éléments, les concepts et principes de management des risques sont appliqués à l'échelle de l'entreprise et d'avoir une liste exhaustive des contrôles. Pour cela le travail se concentre sur les préventions, les détections ou corrections, les couvertures des risques bruts, leur mode de fonctionnement, les responsables en charge de leur application et de leur suivi, les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès. La gestion des risques évalués par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures propres à améliorer les systèmes de contrôle interne, permettra d'atténuer et d'éliminer les risques, et de tirer parti des opportunités.

La complexité réside dans le fait de rapprocher ce qui est fait et ce qui doit être fait c'est-à-dire évaluer le contrôle interne. Malgré la multitude de critères proposés par les auteurs pour l'évaluation du contrôle interne, tous sont unanimes sur la pertinence de l'utilisation de la méthode qualitative. Selon BELLUZ (2002 :1) et FONTUGNE (2001 : 12), les critères retenus sont l'efficacité, la fiabilité, la qualité de la conception et la mise en œuvre. Le contrôle interne est évalué sur une échelle allant de 1 (inexistant) à 5 (efficace) et entre ces deux extrêmes nous avons l'échelle 3 (acceptable).

✓ Matrice des risques

C'est la représentation des risques et de leurs causes sous la forme d'un tableau. Les risques sont représentés en fonction de leurs niveaux, de leurs catégories et de leurs domaines d'influence. Cette matrice ne constitue que la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels. En fonction des zones à risques, elle revêt des choix

à opérer en matière de gestion des risques. La matrice étant une fois élaborée, les risques sont mis en exergue et cela facilite la prise de décision.

2.3.4. La phase d'action

L'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques ainsi que l'identification du contrôle interne existant faits, les dirigeants de l'entreprise sont amenés à concevoir des plans d'actions en vue d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour réduire les risques résiduels ou les transformer en risques cibles. L'objectif du plan d'action est de créer une plate-forme opérationnelle de progrès (LAURENT & al, 1991 : 1). La plate-forme doit préciser le planning des opérations, les responsables et les moyens de mise en œuvre.

2.3.5. La phase de reporting sur les risques résiduels

Pour PIGE (2003 : 15), le reporting est l'ensemble des informations de gestion qu'un responsable rend disponible à un niveau supérieur pour mesurer sa performance. Outil d'aide à la décision, le reporting permet le suivi des risques et présentera le tableau d'évaluation des risques inhérents et résiduels. Un système de reporting doit permettre de disposer d'informations fiables dans les délais réduits en vue d'une meilleure appréciation des risques de l'entreprise.

2.3.6. La phase de vérification de l'efficacité au plan d'action

Le plan fait l'objet d'une mise à jour permanente afin de faciliter l'évaluation des risques, ou les activités de déploiement complémentaire. La phase de vérification de l'efficacité au plan d'action permet de mettre à la disposition des dirigeants, les informations par l'évolution des risques résiduels, en dépit du contrôle interne existant, et d'éviter la survenance de nouveaux risques.

2.3.7. Amélioration et mise à jour de la démarche

Le suivi et la perpétuelle amélioration d'un système mis en place est nécessaire afin de perfectionner l'existant et de prévenir l'apparition de nouveaux facteurs qui peuvent nuire

à la bonne marche de l'entité. L'évolution de l'environnement fait que la démarche doit être mise à jour afin d'être sur la même longueur d'onde de nouvelles pratiques et des dernières apparitions.

Conclusion

L'élaboration d'une cartographie des risques permet à l'organisation de se fixer des objectifs quant à la gestion des risques, de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ceci lui permettra d'élaborer sa stratégie de gestion des risques et d'élaborer son plan de communication, aussi bien interne qu'externe, des risques. Nous avons mis en relief la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques ainsi que le processus de mise en place d'une cartographie des risques selon diverses approches. Un référentiel en matière de cartographie des risques peut être envisagé, le chapitre suivant sera ainsi consacré à l'élaboration d'une démarche référentielle de cartographie des risques adaptés à l'entreprise.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La revue de littérature nous a permis de présenter le cycle de trésorerie ainsi que la cartographie des risques, nous passons donc à la présentation de notre modèle d'analyse qui nous permettra de mener à bien la partie pratique de notre travail.

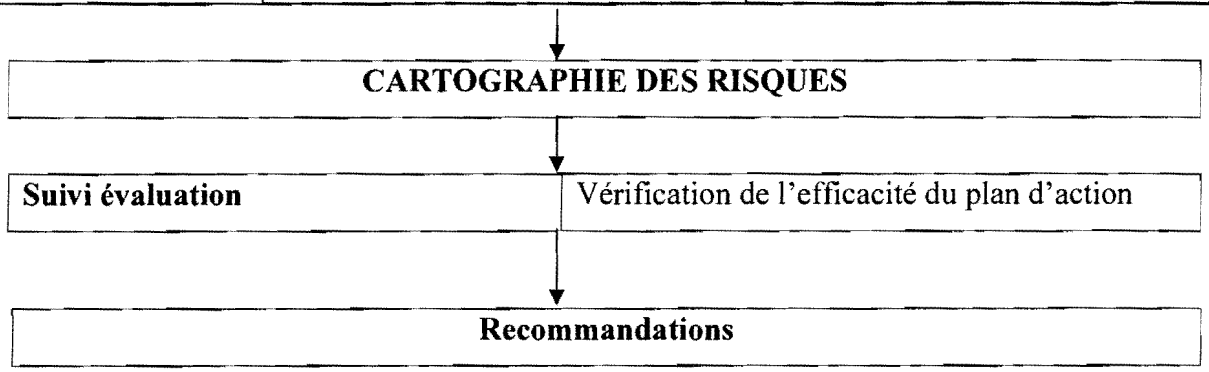
L'objet de ce chapitre est l'élaboration d'une démarche référentielle de cartographie des risques ; pour cela le travail sera divisé en deux parties. La première partie consistera à la présentation de notre démarche référentielle et la seconde mentionnera les outils de collecte des données nécessaires à l'élaboration de la cartographie.

3.1. Notre démarche référentielle

Le référentiel proposé est composé de cinq phases et neuf étapes et se présente comme suit :

Tableau 3 : modèle d'analyse

PHASES	ETAPES	OUTIILS
Préparation	Conception et mise en place de la démarche	• Analyse documentaire • Interview • Tableau d'identification des risques
Planification	Identification et analyse des risques	• Analyse documentaire • Interview • Tableau d'identification des risques
	Evaluation des risques	• QCI • Grille de séparation des tâches • Tests de conformité et de permanence • Grille de cotation des risques
	Hiérarchisation et mesure des risques	
	Identification et évaluation du contrôle interne	
	Matrice des risques (cartographie)	
Action	Etablissement des plans d'actions	
Reporting	Reporting sur les risques résiduels	



Source : Nous même

3.2. Outils de collecte des données

L'accès au maximum d'information sur le fonctionnement et les procédures du cycle trésorerie étant notre objectif, nous nous adresserons au responsable des processus pour la collecte des données.

3.2.1. Collecte de données

L'évaluation du dispositif de contrôle interne se réalise grâce aux divers outils de collecte des données dont dispose l'entreprise. Ces outils peuvent être soit des outils de collecte d'information, soit des outils d'analyse des données.

3.2.1.1. Outils de collecte des informations

Nous distinguons ici l'entretien et l'analyse documentaire

- **L'entretien**

Cet outil permet de recueillir des informations auprès de l'interlocuteur qui décrira les activités qu'il mène. Il a pour but d'une part de connaitre et comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part d'avoir une idée des procédures de fonctionnement de la trésorerie et déterminer les procédures de contrôle qui régissent la trésorerie. Il peut porter sur des questions ouvertes ou sur des questions fermées et n'est possible que dans un milieu où le contact avec le personnel est aisé et possible. C'est ainsi que nous avons interviewé les principaux possesseurs du processus c'est-à-dire ceux qui ont une responsabilité dans le cycle de trésorerie. Ces entretiens ont été effectués à l'aide des guides d'entretien, ce qui a permis de diriger l'entretien en fonction de nos objectifs et de ne pas accumuler des informations non pertinentes. Dans le cas d'un besoin d'approfondissement de certaines informations suite à l'analyse des informations précédemment recueillies un autre entretien était demandé.

Tableau 4 : Récapitulatif des agents auprès desquels les informations ont été recueillies

Services	Responsabilités	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Direction Financière et Comptable	Chef de la Direction Financière et Comptable	1	32
Direction de l'audit et de la qualité	Chef de la direction d'audit et de la qualité	1	6
Division de la Gestion Financière (DGF)	Adjoint Chef Financier et Comptable chargé des finances et de la trésorerie	6	11
Division de la Gestion Comptable (DGC)	Adjoint Chef Financier et Comptable chargé de la comptabilité	5	15
Service du budget	Adjoint Chef département du contrôle de gestion	1	4

Source : Nous même

Nous nous sommes adressés à la Direction Financière et Comptable afin de prendre des rendez-vous auprès des responsables avec lesquels nous avons eu des entretiens. Ces questions étaient déjà conçues et certaines ont fait preuve de débat pour apporter plus d'éclaircissement.

- **L'analyse documentaire**

Elle consiste en l'exploitation des documents de l'organisation faisant l'objet de l'étude. Cela s'est imposé pour permettre d'avoir un aperçu du processus de trésorerie du PAD. Il s'est agit de consulter les manuels de procédures relatifs aux opérations d'encaissement et de décaissement.

✓ **Outils d'analyse des données**

Le questionnaire de contrôle interne, La grille de séparation des tâches et le tableau des risques constituent l'essentiel des outils.

- **Le questionnaire de contrôle interne**

Selon LEMANT (1995 : 195), c'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le questionnaire de contrôle interne de l'entité, d'apprécier le niveau de contrôle et aussi de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes.

Cette technique fait recours à l'utilisation d'un questionnaire préétabli pour chaque fonction et chacun des objectifs de l'entreprise, liste également les principaux points de contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Le questionnaire nous a permis de relever les mesures du contrôle interne existant, de constater les lacunes et les points forts du dispositif de trésorerie mis en place par la direction. Les questions sont de types « fermées » et le questionnaire est conçu de sorte qu'un « non » équivaut à une lacune ou une faiblesse. Ce questionnaire a été rempli par le Chef de Division de la Gestion Financière (CDGF) et le Chef Division de la Gestion Comptable (CDGC) et validé par le Directeur Financier et Comptable.

- **La grille de séparation des tâches**

Cet outil permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place au sein de l'entreprise. Il présente une spécificité, qui est celle de mettre en exergue le cumul des fonctions incompatibles à un même poste de responsabilité.

- **Le tableau des risques**

Il sert à l'identification des risques. Il permet d'associer à chaque tâche, les risques susceptibles de se produire si son objectif n'est pas réalisé. Devant chaque tâche, nous exposerons l'objectif fixé, les risques encourus, et les pratiques d'organisation communément admises (POCA). Selon RENARD (2004 : 226) le tableau de risque prend en compte l'exposition, l'environnement et la menace. Ce tableau est également constitué à l'aide des pistes d'audit que sont les tests de conformité et les tests de permanence.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de montrer la démarche référentielle que nous utiliserons lors de notre travail. Il a également permis le passage en revue des différents outils qui nous serons nécessaires pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie du PAD. Il marque l'achèvement de la revue de littérature et le passage à la partie pratique de notre étude.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'inhérence du risque nécessite de lui accorder une attention particulière. Les entreprises portuaires sont concernées par cette assertion ; la trésorerie du PAD est particulièrement concernée par les risques opérationnels.

La concurrence portuaire ouest africaine et la gouvernance des entreprises fait que le PAD se doit d'être performante, cela passe par la maîtrise des risques opérationnels des cycles de ses activités notamment ceux du cycle trésorerie. Le support le plus adéquat à la maîtrise de ses risques est la cartographie des risques car elle attirera l'attention des dirigeants et des auditeurs sur les menaces qui pèsent sur la performance de la société

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction

La mondialisation oblige les entreprises africaines à être plus performante que par le passé. Cela passe par la maîtrise des risques et des outils permettant d'y arriver en l'occurrence la cartographie des risques.

La gestion des risques consistera à donner l'assurance que les activités sont sous contrôle. En d'autres termes que les risques pouvant affecter l'atteinte des objectifs, voir entrainer la faillite de l'organisation sont maîtrisées ou minimisés.

L'activité portuaire à laquelle s'adonne le PAD est l'objet d'importants risques opérationnels. La trésorerie n'y échappe pas. Il convient donc de mettre en place une cartographie des risques qui constituera un plan efficace de maîtrise des risques de trésorerie. Elle constituera donc l'objet de cette seconde partie.

Nous présenterons donc dans cette partie le PAD, la trésorerie et les procédures de trésorerie existante puis l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie ;

Chapitre 4 : Présentation du Port Autonome de Dakar

Le Port Autonome de Dakar (PAD) est l'un des plus anciens et des plus modernes de la côte ouest africaine. Pour une meilleure appréhension du PAD, il paraît opportun de le présenter de façon générale et plus spécifiquement de présenter l'entité et les procédures du service trésorerie qui fait l'objet de notre étude.

4.1. Présentation de la structure

Le PAD est une société nationale évoluant dans le domaine portuaire. Cette section présentera le PAD à travers son historique, ses missions, les objectifs qui lui sont assignés, son organisation, ses activités et ses ressources.

4.1.1. Historique du PAD

L'idée de la mise sur pied d'un port à Dakar fut l'objet de la convention signée entre le gouverneur français et la Compagnie des Messageries Impériales pour l'exploitation d'une ligne régulière entre la France et le Brésil, avec escale obligatoire à Dakar en 1857.

Le PAD suite à l'ordonnance du 27 août 1960 était un Etablissement Public à caractère Industriel et commercial (EPIC), la loi n°87-28 du 18 août 1987 fut du PAD une Société Nationale. Ce changement de statut permit de donner au PAD les moyens et la souplesse nécessaire à une gestion répondant aux exigences industrielles et commerciales actuelles et futures.

Située à l'intersection des principales routes maritimes desservant la côte ouest africaine et des lignes reliant l'Europe à l'Amérique du sud et l'Amérique du nord à l'Afrique du sud, le PAD dispose d'une situation géographique exceptionnelle. Classé dans la catégorie des entreprises parapubliques par l'article 19 de la loi n°90-07 du 26 juin 1990, le PAD s'est doté dès lors d'une gestion de droit privé.

4.1.2. Missions du PAD

Les missions dévolues au PAD sont inscrites dans les statuts de transformation du PAD en société nationale. En effet le décret n° 87-1552 du 19 septembre 1987 en son article 4 stipule que les missions dévolues au PAD sont :

- l'exploitation, l'entretien du port maritime et de ses dépendances, la gestion de son domaine mobilier et immobilier, et l'exécution des travaux d'amélioration et d'extension de ses installations ;
- la création ou l'acquisition et l'exploitation de tout fond ou établissement de même nature ;
- la participation par tout moyen et sous quelque forme que ce soit à toute société créée ou à créer ;
- et généralement la réalisation de toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

4.1.3. Objectifs assignés au PAD

L'objectif général est de faire du PAD un port compétitif et le premier port de transbordement de la sous région en termes de tonnage.

Les objectifs spécifiques découlant de cet objectif général sont :

- l'amélioration de la compétitivité par la réhabilitation, la modernisation et le développement des infrastructures et équipements ;
- l'optimisation de la gestion de l'outil de manière à assurer aux navires un service continu et de qualité qui soit de nature à favoriser les échanges commerciaux du Sénégal avec l'extérieur ;
- la simplification et la modernisation des procédures liées à la réception des navires et au transit de la marchandise ;
- l'amélioration de l'image de marque du PAD par l'assainissement des professions portuaires ;
- la maîtrise des coûts et tarifs afin de ne pas induire d'effets inflationnistes qui seraient finalement supportés par la communauté ;

- la production des résultats pouvant permettre au PAD d'assurer, outre l'adéquation permanente de l'outil, le respect de ses obligations vis-à-vis de l'Etat. Lesquelles consistent à s'acquitter ponctuellement des impôts et taxes qui lui sont dus et à rembourser les prêts obtenus.

4.1.4. Organisation du PAD

Le PAD est administré par un conseil de 12 membres se réunissant trois fois par an. Le 05 juin 2002 le capital du PAD est passé de cinq à vingt milliards de FCFA par incorporation des réserves suite à une tenue de l'Assemblée Générale.

Le PAD est dirigé par un Directeur Général nommé par décret présidentiel. La Direction Générale est constituée :

- du cabinet du Directeur Général constitué d'un Secrétariat Général, de la cellule des relations internationales et de la coopération, de la cellule études et prospection, de la cellule audit organisation et gestion de la qualité, des conseillers techniques et d'un chargé d'études ;
- des directions sectorielles (Direction des Infrastructures et de la Logistique, Direction de l'Exploitation et de la sécurité, Direction Commerciale, Direction Financière et Comptable, Direction des systèmes d'information) ;
- des départements (Ressources Humaines, Contrôle de gestion) ;
- des services rattachés (Phare et Balises, Liaison Maritime Dakar Gorée, Secrétaire Général Communauté des Acteurs Portuaires).

Le management ci-dessus cité est représenté par un organigramme (annexe 1).

4.1.5. Activités du PAD

Nous nous limiterons aux activités courantes que sont : l'accueil des navires, le pilotage obligatoire, l'avitaillement en eau et en hydrocarbures, le remorquage qui est facultatif avec cinq remorqueurs, la réparation navale et la manutention confiée à des sociétés privées agréées par le PAD

4.1.6. Ressources disponibles

Le PAD dispose de ressources humaines et financières. Les ressources humaines constituées d'un effectif de 558 membres en 2008 jouent un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie du PAD. En effet quelque soit le niveau d'investissement le PAD ne peut remplir efficacement les missions qui lui sont assignées sans un personnel apte, qualifié et motivé dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes. Pour y parvenir les organes dirigeants du PAD ont mis en place un système de gestion et de développement des ressources humaines.

Les ressources financières provenant des services offerts ont permis au PAD de réaliser des chiffres d'affaires représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaire du PAD

Exercice	Chiffres d'affaire (en millions CFA)
2004	18 009
2005	20 214
2006	21 913
2007	23 995
2008	25 045

Source : Nous même à partir des Etats financiers 2004, 2005, 2006, 2007 et 2008 du PAD

L'apport du service trésorerie n'ayant pas été moindre, une présentation de ce service et des procédures qui ont cours s'imposent.

4.2. Le service trésorerie du PAD

Les opérations de budgétisation relèvent du département de contrôle de gestion tandis que les opérations d'encaissement et de décaissement relèvent quant à elle de la Direction Financière et Comptable, plus précisément de la DGF à travers le Service Finance-trésorerie et le Service du Recouvrement.

Nous présenterons dans un premier temps le service Finance-trésorerie et le service du recouvrement pour ce qui est des fonctions encaissements et décaissements et le service du

budget pour ce qui de la fonction budgétisation et dans un second temps les procédures qui y ont cours.

4.2.1. Le Service Finance-trésorerie

Il regroupe :

- le Bureau de la Gestion de la Trésorerie (BGT): qui est chargé d'assurer le suivi au quotidien des opérations de trésorerie et édition des situations, coordonner et contrôler l'établissement des titres de paiement, superviser et contrôler les encaissements ;
- le Bureau Liquidation et Gestion des Caisses (BGC) d'assurer l'établissement des titres de paiement suivant les indicateurs de la trésorerie, coordonner la centralisation des recettes tirées de caisses et versement en banque, faire respecter les directives relatives a la gestion des caisses

4.2.2. Le Service du Recouvrement

Sous l'autorité et le contrôle du CDGF, le Chef du Service Recouvrement a pour missions de :

- participer à la définition d'une politique de recouvrement ;
- mettre en place les conditions d'un suivi pertinent des créances clients en rapport avec les services de la comptabilité et de la facturation ;
- organiser et programmer l'information en direction des clients ;
- tenir et mettre à jour les dossiers individuels des clients ;
- rédiger et assurer l'acheminement des lettres de relances aux clients ;
- organiser l'affectation des portefeuilles suivant les orientations définies par la hiérarchie ;
- évaluer la performance des agents de recouvrement et tenir un tableau de bord organiser un système d'alerte de clients en difficultés et recueillir les informations facilitant l'analyse de leur solvabilité ;
- mettre en place une gestion cohérence et réaliste des moratoires aux clients ;
- tenir un rapport mensuel sur le recouvrement des créances.

4.2.3. Le service du budget

Il est dirigé par un responsable placé sous l'autorité du chef de département de Contrôle de gestion. Le service du budget a comme missions :

- le suivi des engagements ;
- la production de support trimestriel des exécutions budgétaires ;
- l'élaboration des tableaux de bord.

Conclusion :

Ce chapitre a permis de faire, une présentation générale du PAD à travers son historique, ses missions, ses objectifs, son organisation, ses activités et ses ressources ainsi qu'une présentation des services entrant dans le fonctionnement de la trésorerie au PAD à savoir le service du budget et le service trésorerie. Cette présentation achevée, nous ferons une description des procédures de trésorerie ainsi que les tests de conformité et de permanence relatifs aux différentes fonctions de trésorerie.

Chapitre 5 : Description des procédures de trésorerie et réalisation des tests

Ce chapitre consistera dans un premier temps à décrire les procédures de trésorerie telles qu'elles sont pratiquées au PAD, dans un second temps des tests de conformité et de permanence seront effectués.

5.1. Description des procédures de trésorerie existantes

Nous présenterons respectivement les procédures d'élaboration et d'exécution du budget, les procédures d'encaissement et les procédures de décaissement.

5.1.1. Procédures d'élaboration du budget

Le Directeur Général (DG) forme une commission qui est chargée d'élaborer une note de conjecture pour une période allant de septembre à fin octobre. La commission remet la note de conjecture remise au DG, ce dernier adresse une note d'orientation aux Directions opérationnelles (cabinet du DG, directions sectorielles, départements, les services rattachés) qui sont chargées d'élaborer leur budget.

Les Directions opérationnelles élaborent les budgets qui sont envoyés au Département du Contrôle de gestion, ce dernier en fait une note de synthèse. S'en suivent des arbitrages budgétaires. Les responsables des Directions Sectorielles et le Contrôleur de gestion (CG) sont concernés par le premier arbitrage. Le DG, le CG et les responsables des Directions opérationnelles sont les acteurs du second arbitrage. Le DG et le CG s'occupent du troisième arbitrage. La constitution d'un budget de synthèse clôture les arbitrages. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent le budget de synthèse pour adoption ou pour amendement.

Le CG envoie le budget adopté aux différentes directions opérationnelles.

5.1.2. Procédures d'exécution du budget

Chaque Direction est doté d'un budget qui lui est propre dès que le budget est élaboré. Ainsi l'expression d'un besoin par une direction est envoyée au Service des achats et

approvisionnements. Ce dernier passe des bons de commande qui sont envoyés au Service du budget qui autorise ou non la commande. La commande acceptée, le montant est déduit du budget de la Direction concernée. Le service du budget établit tous les trimestres un support des exécutions budgétaires.

5.1.3. Procédures d'encaissement

Les encaissements sont assurés par le Service Recouvrement. Nous distinguons le recouvrement à terme et le recouvrement au comptant.

5.1.3.1. Recouvrement a terme

Il concerne les opérations courantes. Le recouvrement à terme est constitué de plusieurs étapes que sont :

- la facturation ;
- le recouvrement ;
- la réception du chèque ou de la traite ;
- le contrôle et la vérification ;
- l'endossement et les signatures ;
- l'envoi du chèque ou de la traite en banque ;
- l'enregistrement.

✓ **La facturation**

La facture définitive correspondant au service offert est envoyée au client par le service facturation.

✓ **Le recouvrement**

Elle est faite par le service recouvrement. Une fois les factures transmises aux clients, ces derniers disposent d'un délai pour les règlements de trente (30) jours pour les comptes non escale (compte concernant les prestations liées à l'occupation portuaire) et soixante (60) jours pour les comptes escale (comptes concernant les prestations liées au navire lui-même). Dans

la deuxième quinzaine suivant la transmission du relevé de compte aux clients ces derniers sont régulièrement relancés. Les agents de recouvrement ajoutent très souvent dix (10) jours à la date d'expiration du délai aux clients, tenant compte d'éventuels retards entre la date d'envoi aux clients et la date de réception de la lettre par ces derniers.

✓ La réception du chèque ou de la traite

La réception des chèques ou des traites est l'œuvre du service recouvrement. L'agent de recouvrement en charge du dossier va vers le client avec un cachet authentifiant le paiement et en contrepartie, le client lui remet l'effet de règlement ainsi que le support de règlement. Une fois les chèques et les traites recouvrés, le service fait la situation ou l'état mensuel des recouvrements. Dès lors il établit un dossier comprenant une copie du bordereau plus le chèque ou la traite. Un dossier constitué du bordereau de transmission et du chèque ou de la traite est envoyé à la trésorerie ; un autre dossier composé de l'original du bordereau de transmission, d'une copie du chèque et d'un support de règlement est envoyé au service de la comptabilité générale. Le service recouvrement garde un bordereau et les copies de chèques ou de traite dans ses archives. Il est également tenu de faire un tableau de bord mensuel qui sera envoyé à la hiérarchie à savoir, la DGF.

✓ Le contrôle et les vérifications

Il est effectué dans un premier temps par le Chef de Bureau de la Trésorerie (CBT) qui réceptionne le bordereau et les pièces envoyés pas le service recouvrement. Le chef de bureau effectue des contrôles à savoir : une vérification arithmétique, un rapprochement entre les chèques ou les traites inscrites sur le bordereau de transmission et les chèques ou les traites reçus puis décharge. Le chef de bureau de la trésorerie s'enquière auprès du chef de service trésorerie des banques dans lesquelles les chèques ou les traites devront être déposés. Il établit ensuite un bordereau de remise à l'encaissement et transmet le dossier au Chef de Service Trésorerie (CST).

Dans un second temps le CST vérifie et paraphe l'exemplaire du bordereau de remise à l'encaissement et les pièces le constituant. Il transmet ensuite le dossier au CDGF.

✓ **L'endossement et les signatures**

Ces opérations sont menées par le CDGF et le DFC. Ils vérifient chacun à leur tour l'exemplaire du bordereau de remise à l'encaissement et les pièces du dossier. Ils endossent ensuite le chèque ou la traite et signent respectivement le bordereau de remise à l'encaissement et le chèque (au dos). Ils transmettent ensuite le chèque ou la traite au coursier.

✓ **L'envoi du chèque ou de la traite en banque**

Elle est faite par un coursier appartenant à la DFC plus particulièrement à la DGF. Il emmène le chèque ou la traite dans la banque choisie et le dépose contre décharge. Il remet la décharge au chef de service trésorerie qui transmet l'information à la comptabilité pour enregistrement.

✓ **L'enregistrement**

Il est fait par le chef de bureau de la comptabilité clients qui après vérification du dossier l'enregistre.

5.1.3.2. Recouvrement au comptant

Il concerne les opérations diverses (location des terres pleins, amende, ...). Les opérations diverses consistent en des paiements ponctuels et ne font pas l'objet de facturations. Le recouvrement au comptant se subdivise en plusieurs étapes à savoir :

- la fixation du montant de la taxe ;
- le paiement ;
- le contrôle ;
- l'enregistrement.

✓ **La fixation du montant de la taxe**

Cette opération est menée par les taxateurs qui se chargent de fixer le montant de la taxe due par les occupants du domaine portuaire. Le travail des taxateurs consistent également à la surveillance des terres pleins.

✓ **Le paiement**

Il est effectué à la fin de chaque mois. Le paiement peut être effectué par chèque ou par caisse. Les clients le font contre décharge.

- **Le paiement par chèque**

La méthode est la même que celle utilisée dans le recouvrement à terme.

- **Le paiement en caisse**

Le PAD dispose d'une caisse principale et de caisses secondaires. Le paiement peut être effectué dans l'une ou l'autre de ses caisses.

Les montants collectés dans les caisses secondaires sont reversés quotidiennement à la caissière principale. Cette dernière collecte le montant des recettes des autres caisses ainsi que le montant de sa caisse qu'elle centralise. Elle dégage le solde quotidien qui s'obtient en soustrayant les recettes journalières aux dépenses journalières. Elle enregistre ensuite les opérations dans son journal de recettes.

✓ **Le contrôle**

La mise à jour du journal de recettes achevée la caissière transmet le dossier au CBT qui effectue un contrôle à travers des vérifications. Ce contrôle achevé le CBT valide puis centralise les montants recouvrés. Le CBT transmet le dossier au CST qui arrête les comptes en fonction du journal.

✓ **L'enregistrement**

Le contrôle terminé, le dossier est envoyé à la comptabilité client par le CBT. Le responsable de la comptabilité effectuera des vérifications puis enregistrera l'opération.

5.1.4. Procédures de décaissement

Les règlements se font soit par chèque ou virement bancaire, soit en espèces.

5.1.4.1. Règlements par chèque ou virement bancaire

Les procédures de décaissement se déroulent en huit phases :

- la réception de la facture du fournisseur ;
- le pré enregistrement de la facture ;
- la vérification fiscale ;
- le contrôle, la validation et l'imputation ;
- l'envoi en certification ;
- le contrôle et la certification de la facture ;
- la préparation du paiement ;
- la comptabilisation du paiement et le règlement.

✓ **La réception de la facture du fournisseur**

La facture définitive est réceptionnée au secrétariat du service de la DGC. La secrétaire de la DGC vérifie l'existence de la signature du fournisseur et la liasse de facture et des compléments (Bon de Commande ou BC, Lettre de Commande ou LC, Référence de Marché ou RM). Ces contrôle effectués, elle enregistre, recueille le visa du chef la DGC et transmet au bureau de la Comptabilité fournisseur contre décharge.

✓ **Le pré enregistrement de la facture**

Cette tâche incombe au Chef de Bureau de la Comptabilité Fournisseur. Il effectue un contrôle approfondi de la liasse, un contrôle arithmétique, vérifie la conformité facture(F),

Bon de Commande (BC) et Bon de Livraison (BL) et l'existence des mentions fiscales obligatoires. Ces contrôles achevés, le chef de bureau de la Comptabilité fournisseur :

- saisit ou créée le code du fournisseur ;
- saisit l'entête de la facture et certaines données (date, montant, TVA, etc.) ;
- saisit ou contrôle les échéances.

✓ **La vérification fiscale**

La facture est ensuite transmise au chef du Service Fiscalité pour vérification fiscale à travers le contrôle la mention fiscale ainsi que contrôle la déductibilité de la TVA. Le chef du Service Fiscalité valide ensuite la déductibilité de la TVA par un cachet et établit l'attestation de précompte.

✓ **Le contrôle, la validation et l'imputation**

Ces opérations sont menées par le CDGC qui contrôle les pièces, les saisies, la pré imputation et vérifie l'existence de l'attestation de précompte. Ensuite il valide l'imputation, il appose le cachet Bon à Payer et fait l'édition de l'échéancier des factures fournisseurs.

✓ **L'envoi en certification**

Cette phase a pour responsable la secrétaire de la DGC qui vérifie le visa du CDGC. Puis elle prépare le bordereau pour certification et l'envoie contre une décharge.

✓ **Le contrôle et la certification de la facture**

Ils ont effectués par le Service demandeur qui vérifie la conformité de la commande ainsi que la vérification effective des travaux ou leur livraison. Ces contrôles effectués, il certifie la facture en cas de conformité, la rejette via la DFC en cas de refus puis il la retourne DFC contre décharge ou lettre.

✓ **La préparation du paiement**

Le responsable de cette opération est le CST, en effet il contrôle la certification, l'exhaustivité des pièces et l'échéance de paiement. Ces contrôles faits, il intègre la facture au prochain échéancier en cas de certification ou rejette la facture en cas de manquement, il procède au paiement à l'échéance soit par chèque ou virement et à la remise de l'attestation de précompte. Pour cela il fait établir par le bureau de la Gestion de la Trésorerie un avis de règlement comportant les trois (3) signatures obligatoires qui sont celles du chef de service Finance - Trésorerie ; du CDGF ; du DFC. Après apposition de leur signature l'avis de règlement est transmis au bureau de la Gestion de la Trésorerie plus précisément à l'agent administratif qui se chargera du paiement. Il termine par la remise des documents à la comptabilité générale contre décharge.

✓ **la comptabilisation du paiement et le règlement**

Ils sont faits par le Service de la Comptabilité Générale qui constate la certification et le paiement. Ce contrôle fait, il comptabilise le paiement et classe les pièces qui sont ensuite envoyées au service fiscal qui déterminera si l'opération est assujettie à la TVA (si c'est le cas il est établi un précompte de TVA) ou non.

5.1.4.2. Règlements en espèce

Les règlements par espèce ne concernent que le personnel du PAD, Le port dispose de six (6) caisses dont une caisse principale et cinq (5) caisses secondaires. Tout décaissement fait l'objet d'un paiement à la caisse principale. Les décaissements concernent les opérations suivantes: l'indemnité de déplacement, la bonification sur salaire, les primes de naissance, les indemnités de congé, les allocations de stage, les caisses d'avances, les subventions, les indemnités mensuelles de maniement de fonds dues au caissier, les frais du personnel, les remboursements de frais médicaux, les frais de mission, les frais pour stagiaires, etc.

La procédure consiste en l'établissement par le bureau de la Gestion de la Trésorerie d'un avis de règlement comportant les trois (3) signatures obligatoires qui sont celles du CST; du CDGF ; du DFC. Après apposition de leur signature l'avis de règlement est transmis au

bureau de la Gestion de la Trésorerie plus précisément à l'agent administratif qui se chargera du paiement. Le bénéficiaire peut dès cet instant retirer une copie de l'avis de règlement après identification et se faire payer auprès d'une des caisses du PAD.

Les procédures décrites ci-dessus ont été soumises à des tests de conformité et de permanence afin de s'assurer de leur existence et de leur bon fonctionnement.

5.2. Tests de conformités et de permanence des procédures de trésorerie existantes

Nous commencerons par les tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction encaissement puis par la fonction décaissement. Les tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction budgétisation n'ont pas pu être réalisés car le processus était en cours lors de la réalisation de notre travail.

5.2.1. Tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction encaissement

Le test de conformité a été fait à partir des dossiers classés et des pièces récentes, et le tirage a été fait de façon aléatoire. Le tirage a permis le choix de huit avis d'encaissement composés de quatre factures clients et de quatre pièces de caisse choisies. Pour les factures clients nous avons procédé à la vérification de la signature de l'agent de recouvrement, la signature du client et l'enregistrement comptable. Pour les factures pièces de caisse nous avons procédé à la vérification de la signature de l'agent de recouvrement, la signature du client, l'enregistrement dans le journal de recette et l'enregistrement comptable. Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Résultats du test de conformité des procédures d'encaissement par chèque

Date	N° chèque	Existence PC	Visa et endossement du CDGF	Visa et endossement du DFC	Enr.
27/10/09	6654277	Oui	Oui	Oui	Oui
27/10/09	9277291	Oui	Oui	Oui	Oui
27/10/09	8326147	Oui	Oui	Oui	Oui
27/10/09	8090400	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 7 : Résultats du test de conformité des procédures d'encaissement par caisse

Date	N° Pièce	Existence PC	Visa caissière	Visa client	Enr.
12/10/09	96563	Oui	Oui	Oui	Oui
17/10/09	96578	Oui	Oui	Oui	Oui
28/10/09	96588	Oui	Oui	Oui	Oui
28/10/09	96589	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Nous même

Suite à ces vérifications nous avons procédé à un test de permanence sur un échantillon de huit avis d'encaissement composés de quatre factures clients et de quatre pièces de caisse. Ceci afin de vérifier le fonctionnement des procédures du manuel, autrement dit, il s'agissait de s'assurer que les procédures d'encaissement comportent la signature de l'agent de recouvrement, la signature du client, l'enregistrement dans le journal de recette et l'enregistrement comptable. Les résultats n'ont révélé aucune lacune quant à la permanence des procédures. Cependant nous avons relevé une insuffisance concernant le dépôt quotidien des fonds par les caissiers secondaires. En effet ils doivent déposer quotidiennement les recettes toutefois ils dérogent à cette règle et ne le font que le deuxième jour lorsque les recettes récoltées sont infimes (de 5 à 25000 F CFA).

5.2.2. Tests de conformité et de permanence des procédures de la fonction décaissement

Le test de conformité a été fait à partir des dossiers classés et des pièces récentes, et le tirage a été fait de façon aléatoire. Le tirage a permis le choix de huit factures composés de quatre factures fournisseurs et de quatre pièces de caisse choisies.. Pour les factures nous avons procédé à la vérification de la signature du DG, DFC, CDGF, et du CST ; la signature du

fournisseur ; la signature et le cachet du fournisseur lors de la décharge ; de l'enregistrement comptable. Pour les factures pièces de caisse nous avons procédé à la vérification de la signature du DG, DFC, CDGF, et du CST, la signature du client, l'enregistrement dans le journal de recette et l'enregistrement comptable. Les résultats sont les suivants :

Tableau 8 : Résultats du test de conformité des procédures de décaissement par chèque

Date	N° chèque	Existence BC	Existence BL	Paiement à la date d'échéance	Visa DFC	Visa CDGF	Visa CST	Visa facture	Enr.
15/06/09	8815656	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
07/09/09	4857945	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
08/10/09	0992811	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
08/10/09	0099825	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 9 : Résultats du test de conformité des procédures de décaissement par espèce

Date	N° Pièce	Existence justificatif	Visa DFC	Visa CDGF	Visa CST	Visa facture	Enr.
13/10/09	015149	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
19/10/09	015346	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
22/10/09	015234	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
26/10/09	015464	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Le test de permanence a été effectué sur un échantillon de huit avis de règlement composés de quatre factures fournisseurs et de quatre pièces de caisse. Il s'agissait de vérifier qu'elles font l'objet de toutes les autorisations prévues depuis la réception jusqu'au règlement. Autrement dit vérifier que la procédure de règlement des fournisseurs et le paiement du personnel fonctionnent. Les résultats n'ont révélé aucune lacune quant à la permanence des procédures.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter les procédures de trésorerie qui y ont cours et d'effectuer des tests de conformités et de permanence relatifs aux opérations de trésorerie. Les risques de trésorerie qui en découlent peuvent avoir des conséquences graves. Ainsi il convient d'analyser les procédures de trésorerie afin d'identifier, d'évaluer, d'hiérarchiser et

de mesurer les risques qui pourraient en découler. Ceci nous permettra d'élaborer une cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie viable qui fera l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 6 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie du PAD

Les risques opérationnels auxquels est exposée la trésorerie du PAD nécessitent d'être maîtrisés. L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels permettrait de mettre en relief les risques susceptibles d'entraver la bonne marche de la trésorerie du PAD.

Ce chapitre sera l'occasion d'analyser et d'identifier les risques à partir des tâches afférentes à chaque fonction citée au chapitre précédent, de les évaluer, de les hiérarchiser et d'élaborer la cartographie des risques opérationnels de trésorerie du PAD.

6.1. Identification des risques de trésorerie

L'identification va consister à détecter les risques à partir des différentes phases constituant les différentes fonctions de trésorerie du PAD élaborées dans ce travail que sont la fonction budgétisation, la fonction encaissement et la fonction décaissement. L'identification des différents risques se fera à l'aide de tableaux. Nous avons à l'intérieur de ces tableaux des abréviations (Ob), (P), (S) utilisés respectivement pour Observations, Procédures et Systèmes.

6.1.1. Identification des risques de budgétisation

Nous identifierons successivement les risques d'élaboration du budget puis les risques d'exécution du budget.

6.1.1.1. Identification des risques d'élaboration du budget

Nous avons identifié des tâches à partir desquelles nous ferons ressortir les risques opérationnels qui y sont relatifs, l'impact opérationnel, le dispositif de maîtrise normal ainsi que de savoir s'il est respecté.

Tableau 10 : Identification des risques d'élaboration du budget

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Formation commission	Manque de compétence technique	Mauvaise définition de la note de conjecture	- (Ob) bonne élaboration des orientations stratégiques - (P) mettre en place une commission spécialisée	Oui
Elaboration des orientations stratégiques	- Non respect des directives - Mauvaise orientation	- Objectifs mal définis - Fausses prévisions	- (Ob) bonne connaissance des objectifs stratégiques - (P) Réalisations concrètes faites sur des prévisions	Oui
Elaboration des plans d'action	- Mauvaise répartition du budget - Ecart considérable	- Non exécution d'actions prioritaires - Prévision erronée	- (P) budget décliné de manière mensuel et impliquant tous les centres de responsabilité - (P) Réalisations concrètes faites sur des prévisions	Oui
Elaboration des budgets prévisionnels par les directions	Méconnaissance des objectifs spécifiques - Etablir des prévisions de trésorerie non fiable - Information inexacte - Prévision inexacte	- Retard dans l'élaboration du budget - Budget non fiable - Ecart important entre réalisation et prévision	- (Ob) établir les prévisions de trésorerie avec la participation des différents responsables - (Ob) établir des prévisions de trésorerie fiable - (P) mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel - (P) se baser sur des réalisations concrètes pour faire des prévisions	Oui
Arbitrage budgétaire	- Absence de liens entre les budgets - Mauvaise répartition -Information inexacte	- Ecart important - Mauvaise répartition du budget	- (Ob) établir le budget global en fonction des budgets des directions - (P) mettre en adéquation les budgets des directions	Oui
Centralisation du projet de budget	Non-conformité	Information non fiable	- (P) mettre en place des personnes compétentes - (S) contrôler et vérifier l'exhaustivité et le réalisme des budgets des directions	Oui
Soumission du projet de budget pour approbation	Approbation d'un budget non fiable	Ecart trop important	(P) faire assister les responsables des directions concernées à l'arbitrage budgétaire	Oui

Source : Nous même

L'identification des risques d'élaboration du budget achevé nous passons à L'identification des risques d'exécution du budget

6.1.1.2. Identification des risques d'exécution du budget

Cette identification se fera à l'aide du tableau ci-dessous

Tableau 11 : Identification des risques d'exécution du budget

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Expression du besoin	Mauvaise définition des besoins	Inadéquation des besoins	- (P) contrôler et vérifier l'utilité et le réalisme du besoin	Oui
Engagement	- Crédits insuffisants - Mauvaises imputations	- Mauvais rendement - Information non fiable	- (P) mettre en place un système informatique adéquat - (S) contrôler et vérifier l'exhaustivité et le réalisme des budgets	Oui
Contrôle budgétaire	Suivi imparfaitement assuré ou non assuré	- Dépassement budgétaire	- (Ob) les prévisions sont rapprochées aux réalisations	Non
Ordonnancement	- Pièces non conformes - Dépenses fictives	Informations non fiables	- (P) faire une séparation des tâches et des fonctions - (S) faire des vérifications régulières	Oui
Paiement	Fraude et détournement	Actifs non sécurisés	(P) faire les états de rapprochement bancaires réguliers	Oui

Source : Nous même

L'identification des risques de budgétisation achevés nous passons à l'identification des risques relatifs aux encaissements.

6.1.2. Identification des risques d'encaissement

Ce travail sera fait à l'aide de deux tableaux représentant respectivement les risques liés aux encaissements par chèque et traites et les risques liés aux encaissements par caisse.

- **Encaissement par chèque ou traite**

Les risques liés aux encaissements par chèque et traites sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Identification des risques d'encaissement par chèque ou traite

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Facturation	Erreur sur la quantité et le prix	Perte de créance	- (P) s'assurer que les factures sont correctement établies	Oui
Emission et vérification de la facture	- Commande non facturée - Erreur de saisie	Non fiabilité de l'information	- (P) inscription dans un registre une fois la facture établit - (P) facture pré numérotée et standard	Oui
Récapitulatif des chèques sur le bordereau de transmission	- Omission de chèques - Erreur de saisie	- Données erronées - Information non fiable	- (P) inscription des chèques sur une fiche standard - (S) contrôle d'émission	Oui
Réception du chèque ou de la traite	- Retard ou défaut de règlement - Perte de recettes	Pertes de créances	- (Ob) réalité du règlement -(P) relances téléphoniques	Oui
Contrôle et transmission	Retard ou omission de bordereau de transmission	Retard de comptabilisation	(P) délai de transmission précis	Oui
Transmission du chèque à la DGC	- Omission ou erreur - Fraude et détournements	Information non fiable	- (P) délai de transmission précis - (S) pointage	Oui
Transmission du chèque et émission des bordereaux de remise à l'encaissement	- Signature par des personnes non autorisées - Fraudes et détournements	- Perte d'information - Information non fiable	- (P) remise à la banque dans un délai imparti - (P) rapprochement entre arrivée de la liasse et enregistrement comptable - (S) validation par le supérieur hiérarchique - (S) contrôle des remises en banque	Oui Exhaustif, permanent et correctement mis en oeuvre
Prise en charge de la facture par le comptable	- Erreur sur la facture - Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	- Pertes d'information - Information non fiable	- (S) Rapprochement BC/BL/F - (S) faire des vérifications régulières	Non
Réception et enregistrement du chèque au ST	-Perte d'information - Perte de la pièce - Détournement	-Information non fiable - Pertes d'information - Information	-(Ob) données sur l'exécution de la dépense - (P) double enregistrement par le CBT et CST - (P) faire une copie du	Oui

	- Omission	non fiable	chèque dès réception	
Envoi du chèque à la banque	Détournement	Information non fiable	- (P) remise du reçu de la banque au CST - (S) vérification du reçu de la banque	Oui
Enregistrement comptable	- Perte d'information -Erreur, Omission - Double comptabilisation	- Information non fiable -Données erronées	- (Ob) enregistrement des dépenses	Oui

Source : Nous même

- **Encaissement par caisse**

Les risques liés aux encaissements par caisse sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Identification des risques d'encaissement par caisse

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Fixation montant taxes	Non-conformité	Montant taxe erronée	(P) surveillance des terre pleins par les taxateurs	Oui
Contrôle	- Dépenses fictives - Erreur, Omission - Litiges	Mauvaise allocation des ressources	- (Ob) les paiements correspondent à des dépenses réelles - (Ob) respect des prescriptions légales	Oui
Paiement	Fraude ou détournement	Information non fiable		Oui
Enregistrement	- Perte d'information -Erreur, Omission	-Données erronées	- (Ob) enregistrement des dépenses	Oui

Source : Nous même

6.1.3. Identification des risques de décaissement

Ce travail sera fait à l'aide de deux tableaux représentant respectivement les risques liés aux décaissements par chèque et traites et les risques liés aux décaissements par caisse.

- **Décaissement par chèque ou virement**

Tableau 14 : Identification des risques de décaissement par chèque ou virement bancaire

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception et enregistrement facture	- Perte d'information - Facture égarée - Fraude	Information non fiable	- (Ob) réalité et archivage de la réception - (Ob) les paiements sont autorisés - (P) Pré numérotée la facture et faire une copie - (P) Enregistrement de la facture dès réception et faire une copie	Oui
Transmission de la liasse	- Omission ou erreur de transmission -Retard de transmission	Information non fiable	(P) délai de transmission précis et respecté	Oui
Pré-enregistrement comptable	- Facture fictive - Facture non conforme au BL/BC - Fraude ou détournement	- Augmentation des charges - Information non fiable	- (Ob) conformité avec les engagements - (P) rapprochement entre les différents éléments par un responsable	Oui
Vérification fiscale	Absence de précompte de TVA	Données erronées	- (Ob) établissement de précompte de TVA - (P) surveiller l'établissement et valider les attestations de précompte de la TVA	Oui
Certification de la facture	- Facture non destinée à l'entreprise - Facture non conforme	- Augmentation charges à supporter - Informations non fiables	- (Ob) conformité des travaux réalisés - (P) tampon de certification sur la facture - (S) rapprochement facture/BC/BL	Oui
Signature du chèque	Fraude	Information non fiable	- (Ob) Autorisation de dépenses accordées - (P) Signatures par le DG, le CDGF et le CST	oui
Enregistrement du chèque	- Perte d'information - Omission	Information non fiable	-(Ob) données sur l'exécution de la dépense	Oui
Approbation et paiement dépenses	- Dépenses non autorisées - Paiement fictif - Détournement	- Dépenses exagérées - Ecarts importants	- (P) signatures d'approbation - (O) rapprochement des pièces justificatives	Oui

		- Information non fiable		
Emission du chèque	- Litiges - Détournement - Fraude - Chèque fictif	- Perte d'argent - Informations non fiables	(P) co-signature du DFC et du CDGF	Oui
Enregistrement comptable	- Perte d'information - Erreur - Omission - Double comptabilisation	Information non fiable	(P) constatation certification et paiement	Oui

Source : Nous même

- **Décaissements par caisse**

Les risques liés aux décaissements par caisse sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Identification des risques de décaissement par caisse

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception liasse et vérification montant	- Perte d'information - Dépenses fictives - Fraude - Détournement	- Information non fiable - Données erronées	- (Ob) justification de toutes les dépenses - (Ob) montant maximum à régler par la caisse - (Ob) conformités aux directives	Oui
Paiement	- Fraude - Détournement - Paiement fictif	Information non fiable	- (Ob) contrôle de conformité - (P) signature du DG, du CDGF et du CST	Oui
Enregistrement	- Omission - Erreur	Information non fiables	- (Ob) enregistrement de toutes les dépenses	Oui

Source : Nous même

L'analyse et l'identification des risques opérationnels de trésorerie achevés nous passons à l'évaluation de la probabilité de leur survenance.

6.2. Evaluation des risques

La probabilité du risque inhérent consiste à la possibilité de survenance du risque lors de l'absence de dispositif de contrôle interne. Elle sera faite de manière qualitative.

6.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Chaque risque est côté de 1 à 5 en fonction de ses caractéristiques toutefois les pondérations diffèrent en fonction de l'importance du facteur et varient d'une procédure à l'autre.

Tableau 16 : Echelle d'évaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle

Côte	Probabilité d'occurrence	Description
1	Très fiable	Quasi impossibilité que le risque se produise
2	Assez fiable	Environnement peu vulnérable
3	Fiable	Possibilité que le risque se produise
4	Peu fiable	Très grande chance que le risque se produise
5	Non fiable	Environnement extrêmement vulnérable

Source : Nous même (inspiré des approches de RENARD)

La probabilité de survenance du risque ainsi que la qualité du contrôle ont été faites dans les différents services concernés par la trésorerie à savoir le service trésorerie, le service recouvrement ainsi que le service du budget. Le tableau récapitulant la probabilité de survenance des risques du cycle trésorerie du PAD a été obtenu grâce à :

- des analyses documentaires ;
- des observations ;
- des entretiens ;
- des tests (tests de conformité et de permanence) effectués précédemment ;

Le tableau ci-dessous récapitule la probabilité de survenance des risques du cycle trésorerie du PAD

Tableau 17 : Evaluation de la probabilité et de la qualité du dispositif de contrôle

Risques	Qualité du dispositif		Probabilité	
	Catégorie	Côte	Catégorie	Côte
1. Retard ou défaut de règlement	Peu fiable	4	Peu fiable	4
2. Perte d'information	Peu fiable	4	Fiable	3
3. Crédits insuffisants	Fiable	3	Fiable	3
4. Mauvaises imputations	Fiable	3	Fiable	3
5. Dépenses fictives	Fiable	3	Fiable	3
6. Pièces non conformes	Fiable	3	Fiable	3
7. Erreur de saisie	Fiable	3	Fiable	3
8. Erreur sur la facture	Fiable	3	Fiable	3
9. Non conformité dans la centralisation du budget	Fiable	3	Fiable	3
10. Litiges	Fiable	3	Fiable	3
11. Erreur dans l'enregistrement des dépenses	Fiable	3	Fiable	3
12. Erreur dans l'enregistrement des recettes	Fiable	3	Fiable	3

13. Mauvaise orientation d'élaboration du budget	Fiable	3	Fiable	3
14. Absence de liens entre les budgets	Fiable	3	Fiable	3
15. Mauvaise répartition du budget	Fiable	3	Fiable	3
16. Approbation d'un budget non fiable	Fiable	3	Fiable	3
17. Facture non conforme	Fiable	3	Fiable	3
18. Facture fictive	Fiable	3	Fiable	3
19. Paiement fictif	Fiable	3	Fiable	3
20. Fraude et détournement de fonds	Fiable	3	Fiable	3
21. Commande non facturée	Fiable	3	Fiable	3
22. Ecarts considérables	Fiable	3	Fiable	3
23. Suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget	Fiable	3	Fiable	3
24. Erreur dans la taxation	Fiable	3	Assez fiable	2
25. Erreur sur le client	Fiable	3	Assez fiable	2
26. Mauvaise définition des besoins	Assez fiable	2	Fiable	3
27. Omission dans l'enregistrement des recettes	Assez fiable	2	Assez fiable	2
28. Retard ou omission du bordereau de transmission	Assez fiable	2	Assez fiable	2
29. Facture égarée	Assez fiable	2	Assez fiable	2
30. Facture non conforme au BL/BC	Assez fiable	2	Assez fiable	2
31. Double comptabilisation des dépenses	Assez fiable	2	Assez fiable	2
32. Double comptabilisation des recettes	Assez fiable	2	Assez fiable	2
33. Omission dans l'enregistrement des dépenses	Assez fiable	2	Assez fiable	2
34. Facture non destinée à l'entreprise	Assez fiable	2	Très fiable	1
35. Signature des chèques par des personnes non autorisées	Très fiable	1	Très fiable	1
36. Absence de précompte de TVA	Très fiable	1	Très fiable	1
37. Dépenses non autorisées par des personnes habilitées	Très fiable	1	Très fiable	1
38. Paiement fictif	Très fiable	1	Très fiable	1
39. Chèque fictif	Très fiable	1	Très fiable	1

Source : Nous même

6.2.2. Evaluation de l'impact des risques

La quantification de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. La connaissance des conséquences potentielles si le risque survenait ainsi que la détermination du niveau d'impact constitue les étapes de la démarche.

Tableau 18 : Echelle de la mesure de l'impact des risques

Côte	Probabilité d'occurrence	Description
1	Non significatif	Impact très négligeable
2	Mineur	Impact faible
3	Modéré	Conséquences modérées
4	Majeur	Conséquences fâcheuses
5	Très significatif	Conséquences extrêmement fâcheuse

Source : Nous même

L'évaluation de l'impact des risques opérationnels du cycle trésorerie du PAD se présente comme suit :

Tableau 19 : Evaluation de l'impact des risques

Risques	Conséquences potentielles	Niveau d'impact
1. Retard ou défaut de règlement	Contentieux	Majeur
2. Perte d'information	Etat financier non fiable	Majeur
3. Crédits insuffisants	Objectifs non atteints	Mineur
4. Mauvaises imputations	Image non fidèle des états financiers	Mineur
5. Dépenses fictives	Faux décaissement	Mineur
6. Pièces non conformes	Litiges	Mineur
7. Erreur de saisie	Image non fidèle des états financiers	Majeur
8. Erreur sur la facture	Règlement non conforme	Mineur
9. Non conformité dans la centralisation du budget	Objectifs non atteint	Mineur
10. Litiges	Contentieux/perte de crédibilité	Modéré
11. Erreur dans l'enregistrement des dépenses	Image non fidèle des états financiers	Modéré
12. Erreur dans l'enregistrement des recettes	Image non fidèle des états financiers	Modéré
13. Mauvaise orientation d'élaboration du budget	Objectifs non atteints	Modéré
14. Absence de liens entre les budgets	Rallonge budgétaire	Mineur
15. Mauvaise répartition du budget	Objectifs non atteints	Mineur
16. Approbation d'un budget non fiable	Ecarts importants	Mineur
17. Facture non conforme	Image non fidèle des états financiers	Mineur
18. Facture fictive	Détournement de fonds	Mineur
19. Paiement fictif	Détournement de fonds	Mineur
20. Fraude et détournement de fonds	Trésorerie insuffisante	Modéré
21. Commande non facturée	Détournement de fonds	Mineur
22. Ecarts considérables	Trésorerie insuffisantes	Mineur
23. Suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget	Dépassements budgétaires	Modéré
24. Erreur dans la taxation	Contentieux	Mineur
25. Erreur sur le client	Perte de crédibilité du PAD	Mineur
26. Mauvaise définition des besoins	Objectifs non atteints	Modéré
27. Omission dans l'enregistrement des recettes	Mauvaise évaluation des comptes	Modéré
28. Retard ou omission du bordereau de transmission	Perte d'information	Mineur
29. Facture égarée	Contentieux/mauvaise prévision	Modéré
30. Facture non conforme au BL/BC	Contentieux	Mineur
31. Double comptabilisation des dépenses	Image non fidèle des états financiers	Mineur
32. Double comptabilisation des recettes	Image non fidèle des états financiers	Mineur
33. Omission dans l'enregistrement des dépenses	Mauvaise évaluation des comptes	Mineur
34. Facture non destinée à l'entreprise	Règlement non conforme	Mineur
35. Signature des chèques par des personnes non autorisées	Engagement des dépenses non conformes	Mineur

36. Absence de précompte de TVA	Contentieux	Mineur
37. Dépenses non autorisées par des personnes habilitées	Détournement de fonds	Mineur
38. Paiement fictif	Détournement de fonds	Mineur
39. Chèque fictif	Détournement de fonds	Mineur

Source : Nous même

L'évaluation des risques de l'entreprise faite, la prochaine étape consiste en la hiérarchisation des risques de trésorerie.

6.3. Hiérarchisation des risques

L'appréciation du niveau des risques permet de les classer et de les hiérarchiser. Les risques de trésorerie du PAD seront présentés dans le tableau ci-dessous

6.3.1. Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Le tableau ci-dessous représente la hiérarchisation des risques selon leur probabilité

Tableau 20 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité de survenance

Risques	Probabilité	
	Catégorie	**Côte**
1. Retard ou défaut de règlement	Peu fiable	4
2. Perte d'information	Fiable	3
3. Crédits insuffisants	Fiable	3
4. Mauvaises imputations	Fiable	3
5. Dépenses fictives	Fiable	3
6. Pièces non conformes	Fiable	3
7. Erreur de saisie	Fiable	3
8. Erreur sur la facture	Fiable	3
9. Non conformité dans la centralisation du budget	Fiable	3
10. Litiges	Fiable	3
11. Erreur dans l'enregistrement des dépenses	Fiable	3
12. Erreur dans l'enregistrement des recettes	Fiable	3
13. Mauvaise orientation d'élaboration du budget	Fiable	3
14. Absence de liens entre les budgets	Fiable	3
15. Mauvaise répartition du budget	Fiable	3
16. Approbation d'un budget non fiable	Fiable	3
17. Facture non conforme	Fiable	3
18. Facture fictive	Fiable	3
19. Paiement fictif	Fiable	3
20. Fraude et détournement de fonds	Fiable	3

21. Commande non facturée	Fiable	3
22. Ecarts considérables	Fiable	3
23. Suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget	Fiable	3
24. Erreur dans la taxation	Assez fiable	2
25. Erreur sur le client	Assez fiable	2
26. Mauvaise définition des besoins	fiable	3
27. Omission dans l'enregistrement des recettes	Assez fiable	2
28. Retard ou omission du bordereau de transmission	Assez fiable	2
29. Facture égarée	Assez fiable	2
30. Facture non conforme au BL/BC	Assez fiable	2
31. Double comptabilisation des dépenses	Assez fiable	2
32. Double comptabilisation des recettes	Assez fiable	2
33. Omission dans l'enregistrement des dépenses	Assez fiable	2
34. Facture non destinée à l'entreprise	Très fiable	1
35. Signature des chèques par des personnes non autorisées	Très fiable	1
36. Absence de précompte de TVA	Très fiable	1
37. Dépenses non autorisées par des personnes habilitées	Très fiable	1
38. Paiement fictif	Très fiable	1
39. Chèque fictif	Très fiable	1

Source : Nous même

6.3.2. Hiérarchisation des risques selon leur impact

Le tableau ci-dessous représente la hiérarchisation des risques selon leur impact

Tableau 21 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

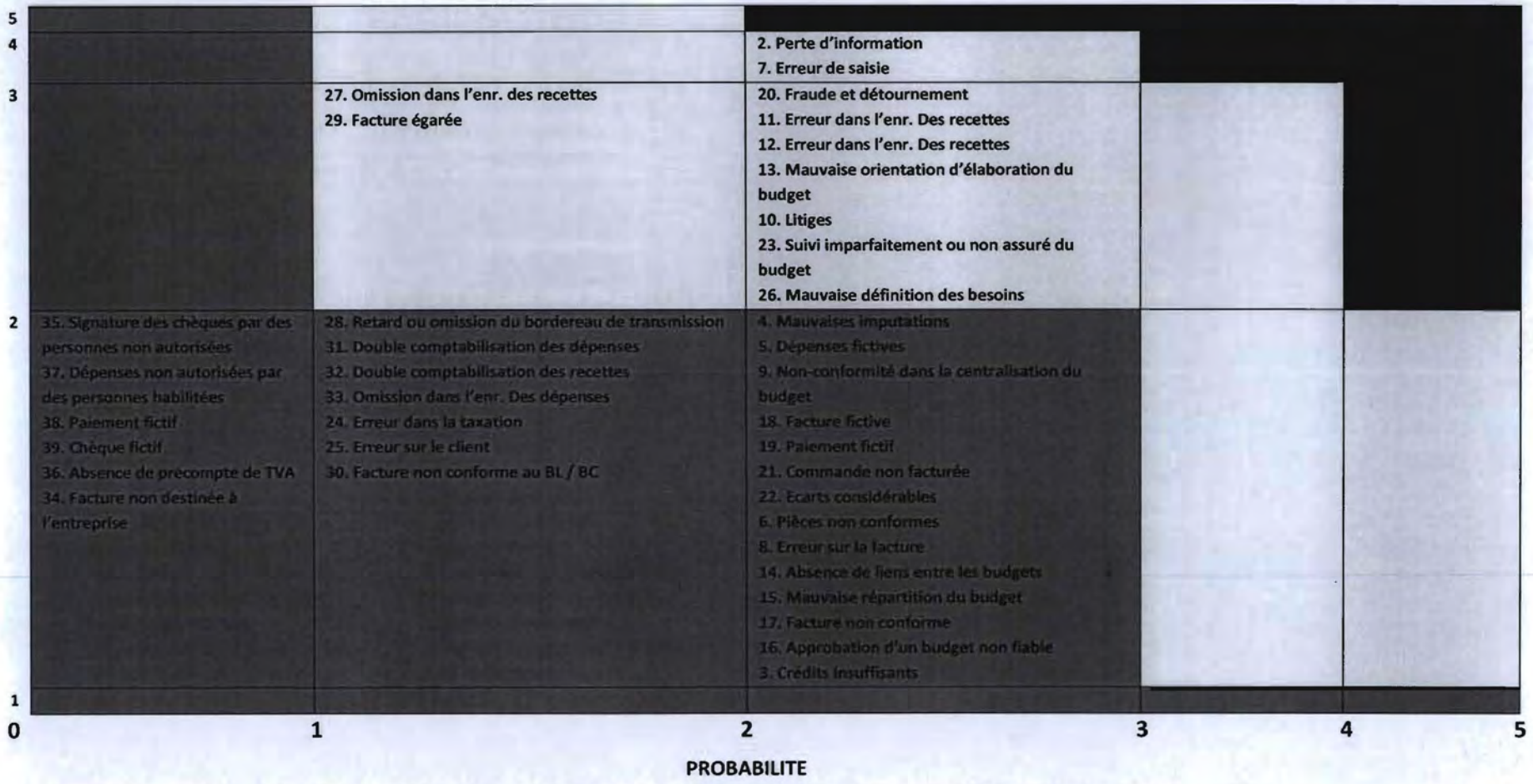
Risques	Niveau d'impact	Côte
2. Perte d'information	Majeur	4
7. Erreur de saisie	Majeur	4
1. Retard ou défaut de règlement	Majeur	4
20. Fraude et détournement de fonds	Modéré	3
11. Erreur dans l'enregistrement des dépenses	Modéré	3
12. Erreur dans l'enregistrement des recettes	Modéré	3
13. Mauvaise orientation d'élaboration du budget	Modéré	3
10. Litiges	Modéré	3
23. Suivi imparfaitement assuré ou non assuré du budget	Modéré	3
26. Mauvaise définition des besoins	Modéré	3
27. Omission dans l'enregistrement des recettes	Modéré	3
29. Facture égarée	Modéré	3
3. Crédits insuffisants	Mineur	2
16. Approbation d'un budget non fiable	Mineur	2
4. Mauvaises imputations	Mineur	2

5. Dépenses fictives	Mineur	2
9. Non conformité dans la centralisation du budget	Mineur	2
18. Facture fictive	Mineur	2
19. Paiement fictif	Mineur	2
21. Commande non facturée	Mineur	2
22. Ecarts considérables	Mineur	2
28. Retard ou omission du bordereau de transmission	Mineur	2
31. Double comptabilisation des dépenses	Mineur	2
32. Double comptabilisation des recettes	Mineur	2
33. Omission dans l'enregistrement des dépenses	Mineur	2
35. Signature des chèques par des personnes non autorisées	Mineur	2
37. Dépenses non autorisées par des personnes habilitées	Mineur	2
38. Paiement fictif	Mineur	2
39. Chèque fictif	Mineur	2
36. Absence de précompte de TVA	Mineur	2
6. Pièces non conformes	Mineur	2
8. Erreur sur la facture	Mineur	2
14. Absence de liens entre les budgets	Mineur	2
15. Mauvaise répartition du budget	Mineur	2
17. Facture non conforme	Mineur	2
24. Erreur dans la taxation	Mineur	2
25. Erreur sur le client	Mineur	2
30. Facture non conforme au BL/BC	Mineur	2
34. Facture non destinée à l'entreprise	Mineur	2

Source : Nous même

6.4. Elaboration de la cartographie des risques de trésorerie

Le risque identifié, évalué, hiérarchisé, nous allons dresser la matrice des risques opérationnels de trésorerie.


5
4
3
2
1
0
1
2
3
4
5
IMPACT
PROBABILITE
2. Perte d'information
7. Erreur de saisie
27. Omission dans l'enr. des recettes
29. Facture égarée
20. Fraude et détournement
11. Erreur dans l'enr. Des recettes
12. Erreur dans l'enr. Des recettes
13. Mauvaise orientation d'élaboration du budget
10. Litiges
23. Suivi imparfaitement ou non assuré du budget
26. Mauvaise définition des besoins
35. Signature des chèques par des personnes non autorisées
37. Dépenses non autorisées par des personnes habilitées
38. Paiement fictif
39. Chèque fictif
36. Absence de précompte de TVA
34. Facture non destinée à l'entreprise
28. Retard ou omission du bordereau de transmission
31. Double comptabilisation des dépenses
32. Double comptabilisation des recettes
33. Omission dans l'enr. Des dépenses
24. Erreur dans la taxation
25. Erreur sur le client
30. Facture non conforme au BL / BC
4. Mauvaises imputations
5. Dépenses fictives
9. Non-conformité dans la centralisation du budget
18. Facture fictive
19. Paiement fictif
21. Commande non facturée
22. Ecarts considérables
6. Pièces non conformes
8. Erreur sur la facture
14. Absence de liens entre les budgets
15. Mauvaise répartition du budget
17. Facture non conforme
16. Approbation d'un budget non fiable
3. Crédits insuffisants

Echelle :

6.5. Les plans d'action

Les plans d'actions doivent être mis en place afin de ramener les niveaux de risque forts à des niveaux acceptables ou risques cibles. Le tableau ci-dessous présente les propositions de plan d'action que nous avons conçu

Tableau 22 : Proposition de plan d'action dans le premier mois

Risques opérationnels	Actions	Moyens	Délai de mise en œuvre
2. Perte d'information	Saisie des informations dans tous les bureaux relatifs aux services trésorerie	Manuel de procédure	2 jours
7. Erreur de saisie	Rapprochement entre les différents bureaux avant transmission	Personne concerné	Journalier
1. Retard ou défaut de règlement	Planning des échéanciers de règlement	Saisie par le bureau fournisseurs	Mensuel

Source : Nous même

Le plan d'action ci-dessus énuméré s'étale sur une période de un (1) mois pour l'exécution des actions énumérées.

6.6. Analyse de la cartographie des risques

Le niveau des risques et la qualité du contrôle interne pourront être connus par les dirigeants du PAD grâce à la cartographie. Cette dernière a permis de déceler des risques élevés dont la réponse devait être amenée par une réponse rapide des dirigeants qui devront renforcer les dispositifs de contrôle interne ; des risques moyens qui nécessitent un suivi régulier afin de les ramener à un niveau faible ou les stabiliser à leur niveau actuel et enfin les risques faibles.

La cartographie des risques opérationnels du PAD a permis de faire ressortir trois catégories de risques

La première catégorie de risques comprend le risque « élevé » qui est constitué par le risque se trouvant dans la partie de la matrice ayant la couleur rouge. Le risque qui s'y trouve nécessite que des actions rapides soient menées par les dirigeants en vue de le réduire considérablement ou de le ramener à un niveau acceptable.

La seconde catégorie de risques comprend les risques dits moyens qui sont des risques se trouvant dans la partie de la matrice coloriée en jaune. Ces risques sont sujets à des mesures de contrôle acceptable et nécessitent un suivi régulier de la part des dirigeants.

La troisième catégorie de risques identifiés sont constitués des risques dits « faibles » ; ils sont sujets à des mesures de contrôle adéquates et ne méritent pas de commentaires particuliers vus la mise sous contrôle des risques en plus de leur niveau faible.

La cartographie analysée, nous achèverons notre travail par les recommandations relatives aux différentes opérations de trésorerie.

6.7. Recommandations

Les recommandations formulées dans cette section devraient permettre au PAD de rendre ses opérations de trésorerie encore plus performantes.

6.7.1. Recommandations relatives à la budgétisation

Il serait souhaitable que le service du contrôle de gestion soit doté d'un logiciel qui lui permettrait de suivre parfaitement le budget de trésorerie. En effet le suivi se fait de façon manuelle ce qui fait que les informations parviennent au service du budget avec un retard qui peut être préjudiciable.

6.7.2. Recommandations relatives aux encaissements

Il serait souhaitable que les caissières quelque soit l'infimité du montant perçu reverse quotidiennement le montant des perceptions à la caisse principale. En effet à certaines occasions ce n'est que le second jour que les versements ont été faits à la caisse principale du fait de montants insignifiants perçus.

Certains ne doivent pas bénéficier de traitement de faveur lors du recouvrement, en effet certains n'hésitent pas à appeler des responsables afin de voir leur recouvrement retardé.

Les encaissements au comptant devraient faire l'objet de facturation et ne devrait pas que s'appuyer sur la taxation.

6.7.3. Recommandations relatives aux décaissements

Revoir l'organisation entre la DGF et la DGC par l'établissement d'une fiche de transmission afin de limiter les pertes d'informations et les erreurs de saisie qui en découlent. En effet les pièces de dossiers se perdent souvent et ces différents services s'accusent réciproquement.

Le respect du délai de paiement au fournisseur doit être respecté, en effet les fournisseurs sont souvent payés après la date d'expiration du délai de paiement. Ce qui crée une tension entre le service trésorerie et eux en général.

Le personnel n'appartenant pas à la Division de la Gestion Financière en général et au Service trésorerie ne doit pas servir d'intermédiaire antre les fournisseurs et l'agent chargé du paiement des fournisseurs.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie a été l'occasion de présenter le PAD, les procédures de trésorerie qui y ont cours et de les analyser. Les informations reçues ont permis la mise en œuvre de notre démarche référentielle et l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie du PAD.

La cartographie des risques opérationnels de trésorerie permettra au PAD d'améliorer certaines défaillances constatées et d'y faire face.

Conclusion générale

Ce travail s'achève par l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie du PAD. La trésorerie est la pierre angulaire de l'entreprise et nécessite à ce titre une attention particulière. Les risques liés à la trésorerie peuvent entrainer de nombreuses conséquences telles de mauvaises performances et la disparition de l'entreprise ; aussi il s'avère important de les maîtriser. Ainsi l'un des outils modernes utilisés pour faire face aux risques de trésorerie est la cartographie des risques.

Point de départ presque incontournable, la cartographie des risques est l'outil le plus efficient pour effectuer un inventaire et une évaluation des risques. D'ailleurs, sa mise en place est recommandée par certains travaux de référence comme les travaux du comité de Bâle (2003) et le rapport sur les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel (2003). La cartographie peut être intégrée à une démarche de gestion plus globale qui favorise l'amélioration des performances de l'organisation. Sa conception ou son élaboration devrait être l'œuvre du risk manager pour les organisations qui en possèdent, dans le cas contraire elle est l'œuvre de l'audit interne.

Notre étude nous a permis de souligner les étapes à suivre dans la conception d'une cartographie des risques et sa mise en œuvre à travers notre démarche référentielle. Nous avons ainsi pu identifier, analyser, hiérarchiser les risques en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact. Cette étude a permis une visualisation des risques opérationnels de trésorerie du PAD, la mise en place de plans d'actions en vue d'éliminer ou de réduire les risques de trésorerie et l'énonciation des recommandations relatives aux différentes opérations de trésorerie.

Annexes

Annexe1 : Organigramme du PAD

Annexe 2 : Guide d'entretien

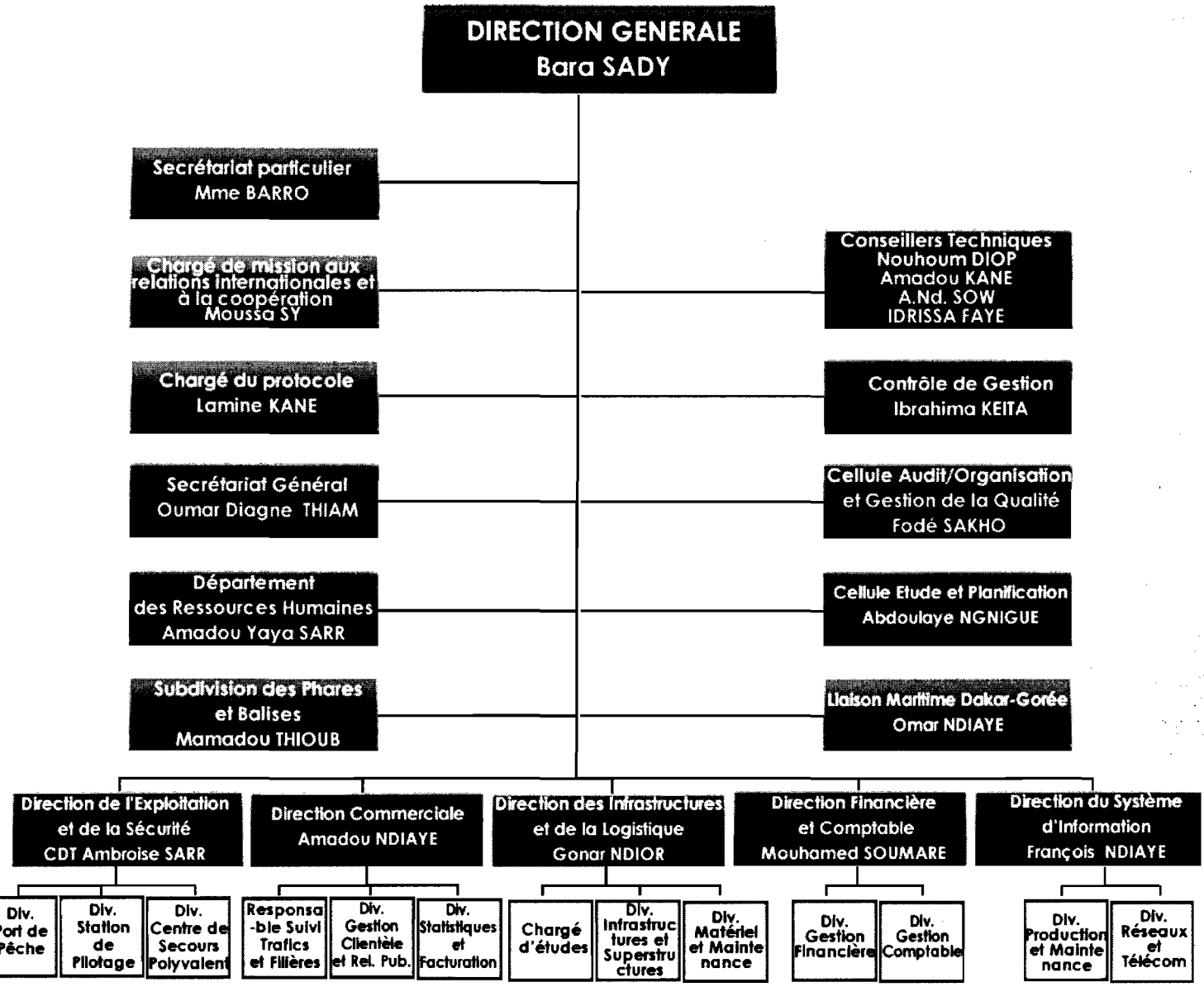
Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne de la fonction budgétisation

Annexe 4 : Questionnaire de contrôle interne de la fonction encaissement

Annexe 5 : Questionnaire de contrôle interne de la fonction décaissement

Annexe 1 : Organigramme du PAD



Source : www.portdakar.sn

Annexe 2 : Guide d'entretien

Direction Financière et Comptable

- Quelles sont les missions dévolues à la Direction Financière et Comptable ?
- Quels sont les divisions et services qui sont sous responsabilité ?
- Existe-t-il un manuel de procédure ?
- Existe-t-il un budget de trésorerie ?
- En cas d'absence du Directeur Financier et Comptable, qui assure l'intérim notamment pour les opérations de trésorerie ?

Direction de l'audit et de la qualité

- Quelles sont les missions dévolues à la division de l'audit ?
- Existe-t-il un risk manager?
- Existe-t-il une cartographie des risques opérationnels de la trésorerie ?

Division de la Gestion Financière (elle comprend la trésorerie et le recouvrement)

- Quelles sont les missions dévolues à la Division de la Gestion Financière ?
- Quels sont les services qui sont sous sa responsabilité ?
- Existe-t-il un manuel de procédure relatif à la trésorerie ?
- Existe-t-il un manuel de procédure relatif au recouvrement ?
- Quelles sont les missions dévolues au Service Trésorerie ?
- Quelles sont les missions dévolues au service recouvrement ?
- Comment se déroulent les opérations de trésorerie ?
- Comment se déroulent les opérations de recouvrement ?
- Comment sont élaborés les précomptes de TVA ?
- Quels sont les problèmes de trésorerie et de recouvrement rencontrés ?

Division de la Gestion Comptable (elle comprend la comptabilité fournisseur et la comptabilité client)

- Quelles sont les missions dévolues à la Division de la Gestion Comptable ?
- Quels sont les services qui sont sous sa responsabilité ?
- Existe-t-il un manuel de procédure relatif à la comptabilité client ?
- Existe-t-il un manuel de procédure relatif à la comptabilité fournisseur ?
- Quelles sont les missions dévolues à la comptabilité client?
- Quelles sont les missions dévolues à la comptabilité fournisseur?
- Comment se déroulent les opérations de comptabilisation ?
- Comment se passent les opérations entre la trésorerie, le recouvrement et la comptabilité ?
- Quels sont les problèmes de comptabilité rencontrés ?

Service du budget

- Quelles sont les missions dévolues au service du budget ?
- A quelle période est élaboré le budget ?
- Comment est élaboré le budget ?
- Comment est exécuté le budget ?
- Quels sont les problèmes rencontrés lors de l'élaboration du budget ?
- Quels sont les problèmes rencontrés lors de l'exécution du budget ?

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Objectifs de contrôle : S'assurer que les séparations de tâches sont suffisantes.

PERSONNEL / TACHES	Définition de la tâche	Nature des tâches	DG	DFC	CDGF	CDGC	Contrôleur financier et comptable	CST	CBT	Caissière
1.- Tenue de la caisse	Ex									✓
2.- Détention des chèques reçus des clients	EX								✓	
3.- Autorisation d'avances aux employés	A		✓							
4.- Détention des carnets de chèques	Ex				✓					
5.- Préparation des chèques	EX								✓	
6.- Autorisation dépense	A		✓							
7.- Signature des chèques	C		✓	✓	✓			✓		
8.- Envoi des chèques	Ex								✓	
9.- Tenue du journal de trésorerie	Ex					✓				
10.- Contrôle de la caisse	C						✓			
11.- Dépôts en banque des chèques ou espèces	Ex								✓	✓
12.- Tenue des comptes clients	Ex					✓				
13.- Tenue des comptes fournisseurs	Ex					✓				
14.- Réception chèque	Ex								✓	
15.- Remise des chèques aux fournisseurs	Ex								✓	

16.- Réception des relevés bancaires	Ex							✓		
17.- Préparation des rapprochements bancaires	Ex							✓		
18.- Contrôle des états de rapprochement bancaire	C						✓			
19.- Accès à la comptabilité générale	A			✓		✓				
20.- Autorisation dépenses	A		✓							
21.- Imputation comptable	Ex					✓				
22.- Suivi du recouvrement client	Ex				✓					

Source : Nous même

Annexe 3 : Questionnaire de contrôle interne de la fonction budgétisation

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Budgétisation

Objectif de contrôle : S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de l'établissement du budget de trésorerie en fonction des autres budgets.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.-a) Existe-t-il des procédures de budgétisation des encaissements et des décaissements ? b) Existe-t-il un manuel de procédure de budgétisation des encaissements et des décaissements ?		✓	✓		
2.- Le budget des encaissements tient-il compte : • des prévisions des règlements clients ? • des prévisions d'emprunt ou de subvention ? • autres négociations particulières avec ses partenaires ?		✓ ✓ ✓			
3.- Le budget des décaissements tient-il compte : • des prévisions d'achat de biens d'exploitation ? • des prévisions d'investissement ? • des prévisions de paiement des fournisseurs ? • des prévisions d'autres paiements (salaire, etc.) ?		✓ ✓ ✓ ✓ ✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du budget

Annexe 3 : (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Budgétisation

Objectif de contrôle : S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	Commentaires	Référence au PVP
1.-Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?		✓			
2.- Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés		✓			
3.- Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?		✓			
4.-Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie?		✓			
5.-Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?		✓			
6.-Le système d'information permet-il d'identifier tous les besoins de trésorerie ?		✓			
7.-Procède-t-on à des comparaisons détaillées des sommes payées par rapport à celles prévues au budget ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du budget

Annexe 3 : (suite et fin)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Budgétisation

Objectif de contrôle : S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.-Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ?		✓			
2.- Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation?		✓			
3.- Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation?		✓			
4.- Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévention de trésorerie et les documents qui les étayent?		✓			
5.-L'organisation de la gestion de l'information dans l'entreprise permet-elle de rendre compte des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du budget

Annexe 4 : Question de contrôle interne de la fonction encaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-RECETTE

Objectif de contrôle : S'assurer d'une minimisation des risques de détournement.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.-Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes?		✓			
2.- Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse prénumérotées en séquence ?		✓			
3.- A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?		✓			
4.- Des contrôles sont-ils périodiquement réalisés pour s'assurer que les fonds collectés sont régulièrement remis en banque ?		✓			
5.-Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs?		✓			
6.-Les règlements enregistrés au crédit de compte client sont-ils rapprochés des montants effectivement encaissés par la banque ?		✓			
7.-Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du recouvrement

Annexe 4 : (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-RECETTE

Objectif de contrôle : S'assurer que toutes les recettes sont comptabilisées.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.- Le total des recettes encaissées est-il régulièrement rapproché du montant des crédits portés aux comptes clients (et/ou débiteurs divers) ?		✓			
2.- La société utilise-t-elle les comptes : • effets remis à l'encaissement ? • effets remis à l'escompte ?		 ✓ ✓			
3.-Si non, • le compte effets à recevoir au bilan n'est-il crédité que lorsqu'on reçoit l'avis de crédit de la banque ? • A-t-on à la date du bilan un état comptable ou extracomptables des risques en cours : c'est à dire des effets remis à l'encaissement ou escomptés avant la date du bilan et dont l'échéance se situe sur le nouvel exercice ?					
4.-Si oui, ces comptes sont-ils régulièrement analysés pour s'assurer qu'ils ne comprennent pas d'effets dont l'échéance est dépassée ?		✓			
5.-Les journaux auxiliaires d'encaissement sont-ils correctement centralisés ?		✓			
6.-S'assure-t-on que les retards clients ne sont pas dus à des encaissements non enregistrés ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du recouvrement

Annexe 4 : (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-RECETTE

Objectif de contrôle : S'assurer que le système de tenue de caisse et de comptabilisation de la caisse est fiable.

QUESTIONS	Réf.	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.- Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?		✓			
2.- Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées ?		✓			
3.- Tous les services effectués sont-ils facturés : • sur des documents standards? • sur des documents pré numérotés?		 ✓ ✓			
4.- A-t-on fixé des montants maximum et minimum d'encaisse à détenir par caissier?		✓			
5.-Des contrôles de caisse sont-ils régulièrement effectués en cours d'année?		✓			
6.-La sécurité des disponibilités est-elle assurée?		✓			
7.-Les contrôles sont-ils indépendants des responsables de caisse ?		✓			
8.-Le volume de la caisse semble-t-il correspondre aux besoins normaux de la société sans les dépasser ?		✓			
9.-L'imputation des recettes est-elle vérifiée ? par un responsable ?		✓			
10.- Des vérifications surprises des espèces en caisse sont-elles effectuées par des responsables ? Ces vérifications donnent-elles lieu à des rapports ou des indications sur le livre de caisse ?		 ✓ ✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du recouvrement

Annexe 4 : (suite et fin)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-RECETTE

Objectif de contrôle : S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité.

QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.- Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ?		✓			
2.- Les relevés de banque sont-ils reçus directement du service courrier ou de la banque par la personne faisant le rapprochement ?		✓			
3.- Les procédures de rapprochement comprennent-elles : - une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros et montant ? - l'examen des chèques annulés ? - l'examen de la séquence des numéros des chèques ? - la comparaison des dates et montants des dépôts quotidiens d'après le journal des recettes avec les relevés de banque ? - la comparaison des détails montrés sur les bordereaux de remise authentifiés obtenus directement de la banque avec les détails correspondants portés sur le journal des recettes ?		✓ ✓ ✓	✓ ✓		
4.-Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?		✓			
5.- Les intérêts et agios débités par la banque sont-ils vérifiés régulièrement ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service du recouvrement

Annexe 5 : Question de contrôle interne de la fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-DEPENSE

Objectif de contrôle : S'assurer d'une minimisation des risques de détournement.

QUESTIONS	Réf.	Oui ou N/A	Non	Commentaires	Référence au PVP
1.- Les titres de paiement émis sont-ils prénumérotés?		✓			
2.- La mise en service des liasses des titres de paiement sont-elles enregistrés et rapprochées des journaux correspondant ?		✓			
3.- La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée?		✓			
4.- Les titres de paiement sont-ils correctement protégés ?		✓			
5.-Les paiements en espèce sont-ils : • saisis sur des pièces de caisse prénumérotées? • enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?		✓ ✓			
6.-Les titres de paiement émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique?		✓			
7.-Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter le double enregistrement ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service trésorerie

Annexe 5 : (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	TRESORERIE-DEPENSE

Objectif de contrôle : S'assurer que tous les paiements sont justifiés et dûment autorisés.

QUESTIONS	Rèf	Oui Ou N/A	Non	commentaires	Référence au PVP
1.- En dehors des opérations de caisse, toutes les dépenses sont-elles faites par chèques, traites ou virements ?		✓			
2.- Les chèques et billets à ordre vierges sont-ils : - conservés dans un coffre ? - accessibles seulement aux personnes autorisées à les remplir ?		 ✓ ✓			
3.- Les billets à ordre sont-ils prénumérotés?				Le PAD n'en utilise pas	
4.- Les traites tirées sur la société sont-elles soumises à son acceptation ?		✓			
5.- Les factures et leurs justificatifs dûment contrôlés et approuvés sont-ils présentés au signataire des titres de paiements ?		✓			
6.- L'indication du paiement est-elle portée sur les pièces justificatives au moment de la signature, afin d'éviter les doubles paiements ?		✓			
7.- a/ Les chèques et traites sont-ils tirés à l'ordre de bénéficiaires nommément désignés ? b/ L'émission de chèques au porteur ou en blanc, est-elle prohibée ?		✓ ✓			
8.- Les chèques et traites signés sont-ils expédiés par le signataire lui-même ou par une personne directement placée sous ses ordres ?		✓			
9.- a/ Les chèques erronés, sont-ils		✓			

annulés pour éviter leur réemploi et classés ? b/ Y a-t-il une protection identique pour les traites ?					
10.- Contrôle-t-on les effets retournés après paiement ?		✓			
11.-Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles • accompagnées de pièces justificatives? • soumises à l'autorisation d'un responsable ?		✓ ✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service trésorerie

Annexe 5 : (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	**TRESORERIE-DEPENSES**

OBJECTIF DE CONTROLE : S'assurer que les paiements sont correctement comptabilisés.

QUESTIONS	**Réf**	**Oui Ou N/A**	**Non**	**commentaires**	**Référence au PVP**
1.- Les chèques émis sont-ils enregistrés par ordre numérique dans le journal des règlements ?			✓		
2.- Les traites sont-elles enregistrées par ordre numérique dans un journal des traites ?		✓			
3.- Les séquences numériques sur les journaux sont-elles contrôlées: • pour les chèques ? • pour les traites?		✓ ✓			
4.- Les comptes bancaires sont-ils bien crédités : • au jour de l'échéance pour les traites? • au jour de leur émission pour les chèques?		✓ ✓			
5.- Un rapprochement est-il effectué régulièrement entre le montant des effets individuels figurant sur le journal des traites à payer et le compte général des traites à payer en comptabilité ?		✓			
6.- a/ Tient-on un registre des prélèvements bancaires ? (impôts, électricité, téléphone, loyer, etc…) b/ Le registre est-il revu et remis à jour régulièrement ? c/ L'enregistrement comptable des prélèvements est-il fait sans retard ?		✓ ✓ ✓			
7.-Les personnes chargées de l'imputation des paiements disposent-elles de la liste des comptes à utiliser ?		✓			
8.-La mise à jour des comptes à utiliser est-elle régulièrement réalisée ?		✓			
9.-Si oui la diffusion en est-elle faite		✓			

auprès des utilisateurs ?					
10.-Les imputations portées sur les règlements sont-elles vérifiées avant comptabilisation ?		✓			
11.-La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du grand livre ?		✓			
12.-Les relevés de compte reçus des fournisseurs sont-ils rapprochés des comptes individuels ?		✓			
13.-Les écarts éventuels sont-ils immédiatement expliqués ?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service trésorerie

Annexe 5 : (suite et fin)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	**TRESORERIE-DEPENSES**

OBJECTIF DE CONTROLE : S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables et correspondent à des dépenses réelles.

QUESTIONS	**Rèf**	**Oui Ou N/A**	**Non**	**commentaires**	**Référence au PVP**
1.-Existe-t-il un manuel de procédures?		✓			
2.- Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance?		✓			
3.- Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements?		✓			
4.-A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par banque?		✓			
5.-Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies?		✓			
6.- Les opérations diverses passées au débit de compte fournisseur sont elles : • accompagnées des pièces justificatives ? • soumises à l'autorisation d'un responsable ?		 ✓ ✓			
7.-Existe-t-il un budget de trésorerie?		✓			
8.-Les différents responsables de services sont-ils associés à l'élaboration du budget?		✓			

Source : Nous même sur la base des missions assignées au service trésorerie

Bibliographie

Ouvrages

1. BARROIN & al. (2002), Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé
2. BARRY, Mamadou (1995), Audit et contrôle : procédures opérationnelles, comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé, 1ère édition, Sénégalaise de l'imprimerie, P.166
3. BARRY, Mamadou (2004), Audit & contrôle interne, 2ème édition, Sénégalaise de l'imprimerie, 267 pages
4. BONNET, François (2003), Entreprise en difficulté et gestion de la trésorerie, Economica Paris
5. COOPERS & LYBRAND (2000), La nouvelle pratique du contrôle interne, Edition d'organisations, Paris, P.378
6. DE LA BRUSLERIE, Hubert (2003), Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et des risques, Edition DALLOZ, P 680
7. DE MARESCHALL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition AFNOR, Paris. P.45
8. DESROCHES, ALAIN, LEROY, Alain & VALLEE, Frédérique (2003), La gestion des risques : principes & pratiques, Lavoisier , P.105-110.
9. GAUGAIN, Marc & SAUVEE-CRAMBERT, Rosalyne (2004), Gestion de la trésorerie, edition economica, Paris, P.261.
10. HAMZAOUI, Mohamed (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500, Editions village mondial, Paris. P.242
11. IFACI (2006), Le management des risques de l'entreprise, Edition d'organisation, P.338
12. LEMANT, Olivier (1995), La conduite d'une mission d'audit interne, 2ème édition DUNOD, Paris, P.279
13. LEROY, Michel (1999), Gestion de trésorerie, Edition d'organisation, Collection multimédia finance, P.128
14. MC NAMEE, David (1998), Businness risk assessment, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Spring, P.107
15. MOREAU, Franck (2002), Comprendre et gérer les risques, Editions d'organisations, Paris. P.222

16. PHILIP, Laurent & al. (1991), Pratique de l'audit opérationnel : pour une dynamique de progrès dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris
17. POLONIATO, Bruno & VOYENNE, Didier (1997), La nouvelle trésorerie de l'entreprise, Edition DUNOD
18. RENARD, Jacques (2002), Théorie et pratique de l'audit interne, 4ème édition, Edition d'organisation, Paris, P.462.
19. RENARD, Jacques (2005), Théorie et pratique de l'audit interne, 4ème édition, Editions d'organisation, Paris. P. 462
20. RENARD, Jacques (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6ème édition, Edition d'organisation, Paris
21. RENARD, Jacques (2008), théorie et pratique de l'audit interne, 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 479 Pages
22. ROUSSELOT, Philippe & VERDIE, Jean-François (1999), La gestion de la trésorerie, 1ère édition, Edition Dunod, Paris, P.292
23. SAMBE, Ousmane & DIALLO (1999), Le praticien comptable, 2 ème édition, Editions comptables et juridiques, Dakar, P.876
24. SION, Michel (2001), Gérer la trésorerie et la relation bancaire, 2ème édition, Edition DUNOD
25. SION, Michel (2003), Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle

Sources Internet

26. FONTUGNE, Muriel (2001), Cartographie des risques: Quelle valaur ajoutée? Quel processus ? www.amrae.asso.fr/les rencontres/Lille2002/actes/p10/p10.Fontugne.pdf
27. INGRAM, David, Best practices for the risk mapping process, www.milliman.com/pubs/life/content/research reports/ best practices risk mapping RR 07 01 04. Pdf
28. www.portdakar.sn

Articles

29. BAPST, Pierre-Alexandre & BERGERET, Florence (2002), Pour un management des risques orientés vers la protection de l'entreprise et la création de la valeur, Revues Françaises de l'Audit Interne, n°162, P.30-33

30. LECLERC, Hélène, D'ALDRAND, Guy, POTVIN, Kim-Andrée & RICARDO, Alexandre (2003), le risk assessment: quelques bonnes pratiques, Revues Françaises de l'Audit Interne, n°163, P.6
31. MATTE, Paul Henri (2003), Un outil de gestion : la cartographie des risques à la régie des rentes du QUEBEC, Revues Françaises de l'Audit Interne, n°167, P.39.-40
32. POULIOT, Daniel & BILODEAU, Yves (2002), Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : l'approche matricielle des pertes, Revue Française de l'Audit Interne, n°161, P.36-37 ;
33. ROUF, Jean Loup, Les outils de collecte de l'information, Revue Française d'Audit, n°154, Avril 2001

Codex et mémoire

34. SOW, Ngary (2003) : Audit de la trésorerie
35. SOW, Ngary (2004) : Audit de la trésorerie
36. OUSSEINI GARBA, Zeinabou (2005), Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ASECNA