



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

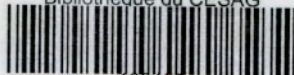


**MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONNELS DE TRESORERIE
DANS UNE PME : CAS DE LA NIOROISE**

**Présenté par :
Konan François KOUADIO**

**Stagiaire en DESS Audit &
Contrôle de Gestion
15^{ème} Promotion**

Bibliothèque du CESAG



108457

**Sous la Direction de :
NGARY SOW
Professeur au CESAG
Délégué Général de
L'ISACI**

AVRIL 2005

Abréviations

AI : Audit Interne

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants

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

BR : Bordereaux de Réception

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

CA: Conseil d'Administration

CCP : Compte Chèques Postaux

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee of Sponsoring Organization

Fcfa : Franc de la communauté financière africaine

FR : Fonds de Roulement

FRAP : Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes

IFAC: International Federation of Accountants

IFACI : Institut Français des Auditeurs Internes

IIA: The Institute of Internal Auditors

ISA: International standards on Auditing

LN : La Nioroise

MBEC: Madické Mbodj Expertise Conseil

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OPA : Offre Publique d'Achat

PME : Petite et Moyenne Entreprise

POCA : Pratiques d'Organisation Communément Adoptées

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

T : Trésorerie

TFfa : Tableau des Forces et faiblesses apparentes

TTC : Toute Taxe Comprise

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des Tableaux et Schémas

Tableau 1 : Exemple de budget de trésorerie	13
Tableau 2: Comparaison des méthodes Top down et Bottom up	44
Tableau 3 : Convention de mesure de l'impact du risque	47
Tableau 4 : Convention de mesure de la probabilité du risque	48
Tableau 5 : Caractéristiques des variables	54
Tableau 6: Tableau d'identification des risques	56
Tableau 7: Résultats du test de conformité	71
Tableau 8 : Résultats du test de conformité	74
Tableau 9 : Identification des risques liés aux objectifs	78
Tableau 10 : Identification des risques liés aux moyens	79
Tableau 11 : Identification des risques liés à l'organisation	79
Tableau 12 : Identification des risques liés aux encaissements	81
Tableau 13 : Identification des risques liés aux décaissements	83
Tableau 14 : Identification des risques liés à la supervision	84
Tableau 15 : Convention de mesure du risque	86
Tableau 16 : Mesure du niveau de risque des dispositifs	87
Tableau 17 : Mesure des risques d'encaissement	88
Tableau 18 : Mesure des risques de décaissement	90
Tableau 19 : Mesure des risques de budgétisation	92
Schéma 1 : Différentes natures de risques	20
Schéma 2 : Présentation (1) du risque opérationnel	31
Schéma 3 : Présentation (2) du risque opérationnel	31
Schéma 4 : Diagramme de gestion des risques	46
Schéma 5: Exemple (1) de cartographie des risques	49
Schéma 6 : Exemple (2) de cartographie des risques	50
Schéma 7 : Modèle d'analyse	52
Schéma 8 : Organigramme de LA NIOIROISE	63
Schéma 9 : Cartographie des risques de trésorerie à LA NIOIROISE	95

Table des matières

Dédicace	i
Remerciements	ii
Abréviations	iii
Liste des tableaux et schémas	iv
Table des matières	v
Introduction générale	1
Objectifs de l'étude	3
Démarche méthodologique	5
Plan de l'étude	5
Première partie: Aspects théoriques des risques opérationnels de trésorerie	6
Introduction	7
Chapitre 1 : Opérations de trésorerie et évaluation du risque	8
Section 1 : Les opérations de trésorerie	9
1.1 Définitions de la trésorerie	9
1.2 Les éléments constitutifs de la fonction de trésorerie	10
1.2.1. Fonction encaissement	11
1.2.2 Fonction décaissement	11
1.2.3 Fonction de budgétisation	11
Section 2 : Notion de risque	13
2.1 Définition du risque	14
2.2 Dimensions du risque	15
2.3 Typologie du risque	16
2.3.1 Nature du risque	16
a) Risques généraux liés à l'entreprise ou risques inhérents	17
b) Risques liés à la nature des opérations traitées ou risques opérationnels	18
c) Risques liés à la conception et au fonctionnement des systèmes	19
d) Risque de non détection liée à l'audit	19
2.3.2 Niveaux de risque	20

a) Les risques potentiels	21
b) Les risques possibles	21
c) Les risques matériels	21
Section 3 : Evaluation des risques	21
3.1 Définition de l'évaluation du risque	21
3.2 Identification du risque	22
3.3 Analyse du risque	24
3.4 Méthodes d'analyse du risque	25
Conclusion	26
Chapitre 2 : Dispositif de contrôle interne de la fonction de trésorerie	27
Section 1 : Risques liés à la gestion de la trésorerie	27
1.1. Les risques financiers	27
a) Le risque de signature	28
b) Le risque de liquidité	28
c) Le risque de taux d'intérêt	29
d) Le risque de change	29
1.2. Les risques opérationnels	30
1.2.1 Définition du risque opérationnel	30
1.2.2 Les risques opérationnels de trésorerie	32
a) Les risques opérationnels de budgétisation	32
b) Les risques opérationnels d'encaissement	32
c) Les risques opérationnels de décaissement	32
d) Les risques opérationnels de gestion des comptes bancaires	33
Section : 2 Le contrôle interne de la fonction de trésorerie	33
2.1 Les composantes du contrôle interne	34
a) Les objectifs	34
b) Les moyens	34
c) Le système d'information	35
d) L'organisation	35
e) Les procédures	36
f) La supervision	37
Conclusion	38

Chapitre 3 : Processus de mise en place d'une cartographie	39
Section 1 : Le processus de mise en place d'une cartographie	39
1.1 Définition de la cartographie des risques	39
1.2 Conditions et méthodes d'élaboration de la cartographie	41
1.2.1 Conditions de réussite d'une cartographie	41
1.2.2 Méthodes d'élaboration de la cartographie	42
1.3 Démarche d'élaboration de la cartographie	45
1.4 Types de cartographie	48
Section 2 : Démarche de recherche	51
2.1 Le modèle et les variables d'analyse	51
2.1.1 Le modèle d'analyse	51
2.1.2 Les variables d'analyse	52
a) La variable dépendante	53
b) La variable indépendante	53
2.2 Dimensions, indicateurs et mesures des variables	53
2.3 Hypothèses de recherche	54
2.4 Méthodes et outils de collecte de données	55
2.4.1 Le tableau des risques	56
2.4.2 Le guide d'interview	56
2.4.3 L'analyse documentaire	57
2.4.4 Le questionnaire de contrôle interne	57
2.4.5 La grille de séparation des tâches	57
Conclusion 1 ^{ère} partie	59
Deuxième partie : Mise en place d'une cartographie des risques de trésorerie à La Nioroise	60
Introduction	61
Chapitre 1 : Présentation et description des procédures opérationnelles de trésorerie à LA NIOROISE	62

Section 1 : Présentation Générale de LA NIOROISE	62
1.1 Historique et évaluation de LA NIOROISE	62
1.2 Organisation	63
1.3 Les différentes responsabilités	63
1.3.1 La Direction Générale	64
1.3.2 Le comptable	64
1.3.3 Les vendeurs	65
1.3.4 La secrétaire	65
1.3.5 Le magasinier	65
Section 2 : Les opérations de trésorerie à LA NIOROISE	65
2.1 Les objectifs	66
2.2 Organisation des opérations de trésorerie	66
2.2.1 Les encaissements	67
2.2.2 Les décaissements	67
Section 3 : Description des dispositifs de contrôle interne de la trésorerie	67
3.1 Description des objectifs	68
3.2 Description des moyens	68
3.2.1 Les moyens humains	68
3.2.2 Les moyens matériels	68
3.2.3 Les moyens financiers	69
3.3 Description du système d'information	69
3.4 Description de l'organisation	69
3.5 Description des procédures	69
3.5.1 Les procédures d'encaissement	69
3.5.2 Les procédures de décaissement	72
a) Procédures de règlement des factures fournisseurs	72
b) Procédures de règlement des dépenses de fonctionnement	73
3.5.3 Les procédures de budgétisation	75
3.6 Description de la supervision	75
Conclusion	76

Chapitre 2:Evaluation des risques opérationnels de trésorerie et mise en place de la Cartographie	77
--	----

Section 1 : Evaluation des risques de trésorerie	77
1.1 Identification des risques au niveau des différents dispositifs	77
1.1.1 Les objectifs	78
1.1.2 Les moyens	78
1.1.3 L'organisation	79
1.1.4 Le système d'information	80
1.1.5 Les procédures	80
a) Procédure d'encaissement	80
b) Procédure de décaissement	81
c) Procédure de budgétisation	84
1.1.6 La supervision	84
1.2 Analyse des risques au niveau des dispositifs de contrôle interne	85
1.2.1 Analyse des risques au niveau des objectifs, des moyens, de l'organisation, du système d'information et de la supervision	87
1.2.2 Analyse des risques au niveau des procédures	88
a) Encaissements	88
b) Décaissement	90
c) Budgétisation	91
Section 2 : Présentation et élaboration de la cartographie des risques à LA NIOROISE	93
2.1 Présentation de la cartographie	93
2.2 Elaboration de la cartographie	94
Conclusion	97
Chapitre 3 : Recommandations	98
3.1 Recommandations relatives à la budgétisation	98
3.2 Recommandations relatives aux encaissements	99
3.3 Recommandations relatives aux décaissements	100
3.4 Recommandations relatives au style de management	100
Conclusion 2 ^{ème} partie	102
Conclusion générale	103
ANNEXES	I
BIBLIOGRAPHIE	XIV

Introduction générale

Le risque est aujourd'hui le maître mot des dirigeants, qu'il s'agisse dans la sphère sociale (risque de turnover, conflit social), économique (risque d'OPA, de taux de change), ou commerciale (risque d'obsolescence des produits, de concurrence, opérationnel, ...). Il est en effet unanimement admis par l'ensemble des dirigeants qu'on ne bâtit pas une entreprise sans prendre des risques. C'est le prix à payer pour accéder à une réelle prospérité. Ajoutons même qu'un bon chef d'entreprise doit savoir prendre un minimum de risques avec un maximum de précaution.

En plus, les différents scandales et autres affaires récentes (Parmalat, Worldcom, Enron,...) qui ont frappé l'économie internationale et certaines économies nationales ont révélé et matérialisé des risques qui, jusqu'à présent étaient considérés comme fortement improbables. L'éclosion fulgurante de nouveaux acteurs et de nouveaux produits, la volatilité des marchés, la révolution de la technologie de l'information, la mondialisation, le renforcement de l'éthique dans les affaires, favorisent l'émergence de nouveaux risques, surtout les risques opérationnels de trésorerie.

Le secteur commercial, en l'occurrence celui de l'import-export est exposé à ce type de risques en raison des nombreux intervenants dans le cycle d'exploitation : fournisseurs de marchandises, vendeurs, Etat, sous-traitants, intermédiaires, etc.

A LA NIOIROISE, l'absence d'organisation et de culture du risque ainsi que la défaillance du contrôle interne participent fortement à accroître le niveau de ces risques opérationnels.

La réalisation de ceux-ci peut empêcher l'atteinte des objectifs et agir ainsi sur la performance de l'entreprise. Dans cette optique, les dirigeants souhaitent aujourd'hui savoir sur lesquels ils doivent se concentrer. Au delà de les identifier, il faut les hiérarchiser pour mieux les maîtriser, en un mot il faut les gérer.

A cet égard, l'évaluation du dispositif de contrôle interne dans le cadre de la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie pourrait offrir des perspectives intéressantes.

Problématique

Ces vingt dernières années ont été marquées par une multiplication de crises dans les entreprises sans qu'elles n'aient pu être prévues. La gestion de la trésorerie s'est donc révélée, dans un tel environnement une nécessité, voire un facteur de compétitivité. Evoluant dans le secteur de l'import export, LA NIOROISE, grossiste de produits alimentaires, traite avec de nombreux fournisseurs nationaux et internationaux et possède également un large portefeuille clients répartis dans toutes les régions du Sénégal.

Malgré ce fait, elle vit une situation difficile liée à la non maîtrise de ses flux de trésorerie. Et cela l'expose à de multiples risques aussi bien en interne qu'en externe. Ces risques sont dus à la qualité du personnel, à la défaillance des procédures, à l'organisation mise en place pour la gestion des différents flux de trésorerie. En raison du caractère récurrent de ceux-ci, il serait limité d'affirmer que les difficultés énoncées plus haut constitueraient les seuls pouvant avoir des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise.

Afin de cerner un nombre important de risques à partir desquels seront définis les mesures de contrôles appropriés, les opportunités ci-dessous peuvent être envisagées. Il s'agit entre autres de:

- former le personnel aux techniques et méthodes de gestion de la trésorerie;
- effectuer une approche d'audit par les risques ;
- établir une cartographie des risques permettant d'avoir une vision globale des risques, de leur importance et de leur probabilité de survenance.

A cet effet, la dernière solution envisagée nous paraît meilleure pour répondre aux préoccupations des dirigeants de cette entreprise; d'autant plus que la cartographie permet d'une part, d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés, et, d'autre part, lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée. Cela permettra d'avoir une vision globale des risques, de leur importance et de leur probabilité de survenance. Aussi fourniront-elles à l'entreprise des informations suffisantes pour élaborer sa stratégie globale de gestion de ses risques de trésorerie. Les risques sont la contrepartie de toute décision au niveau de l'entreprise.

Mais comme le disait BOUQUIN (2003 :2), le risque n'est pas quelque chose de simple. C'est sûrement un processus. Et l'évaluation de celui-ci précède tout projet de cartographie.

La question principale que nous formulons est de savoir : quelle démarche adopter pour établir une cartographie des risques de trésorerie permettant aux dirigeants de créer de la valeur ajoutée? En d'autres termes :

- qu'entend t-on par bonne gestion de trésorerie ?
- quelles mesures appropriées pour une meilleure gestion des flux de trésorerie ?
- quelle méthode adoptée pour identifier un nombre important de risques de trésorerie?
- comment mettre en place une cartographie ?

Ce sont autant de questions que nous essayerons de résoudre à travers notre thème :

« Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie dans une PME: cas de LA NIOROISE¹. »

Objectifs de l'étude

L'objectif principal visé par ce travail de recherche est la contribution à la gestion efficace des risques de trésorerie auxquels est confronté LA NIOROISE par la mise en place d'une cartographie. De cet objectif principal découlent des objectifs spécifiques à savoir :

- effectuer une analyse approfondie des opérations de trésorerie telle que pratiquée par LA NIOROISE afin de déceler les risques susceptibles de les affecter ;
- déterminer l'exposition de ces opérations aux risques identifiés compte tenu du système de contrôle interne de l'entreprise ;
- analyser le dispositif de contrôle interne ;
- élaborer et mettre en place une cartographie des risques ;

¹ LA NIOROISE est une PME sénégalaise d'import export de produits alimentaires

- formuler des recommandations qui pourraient permettre une amélioration de la situation existante.

Intérêt de l'étude

✓ Pour l'entreprise

La trésorerie étant en interface avec les autres cycles d'activité de l'entreprise que sont : achat/fournisseur, ventes/clients, personnel/paie, etc., la gestion des risques la concernant permettra en partie, une amélioration des autres cycles. Elle devrait avoir un intérêt certain pour la société en ce sens qu'elle lui permettra d'avoir la mesure des risques qui menacent l'atteinte de ses objectifs liés aux opérations de trésorerie, voire l'objectif global de l'entreprise.

✓ Pour le lecteur

L'exploitation de cette étude permettra au lecteur de renforcer ses connaissances en matière d'évaluation du contrôle interne. Il se familiarisera notamment aux notions de management et de cartographie des risques.

✓ Pour nous stagiaire

Cette étude nous permettra de concrétiser notre formation au CESAG et d'approfondir nos connaissances théoriques en audit de trésorerie, dans l'établissement d'une cartographie des risques.

Délimitation du sujet

Compte tenu du caractère un peu complexe de la gestion des risques, nous nous limiterons à l'évaluation des dispositifs de contrôle interne des activités qui génèrent plus de flux de trésorerie au niveau de la société. Il s'agit entre autres :

- du cycle achat/fournisseur ;
- du cycle ventes/clients ;

Démarche méthodologique

Notre démarche méthodologique consistera dans un premier temps, à rassembler les informations à partir d'une revue de littérature sur la trésorerie, sur le risque en général, sur le management des risques et sur le processus de mise en place d'une cartographie. Dans un second temps, nous procéderons à une collecte d'informations et d'opinions sur la base d'outils d'analyse appropriés nous permettant de mieux appréhender les risques en vue de proposer des solutions adéquates.

Plan de l'étude

De cette démarche méthodologique découlera un plan composé de deux parties :

- la première partie présentera les aspects théoriques de la notion de trésorerie et de risques, de l'évaluation du contrôle interne, du management des risques et de la mise en place d'une cartographie
- la seconde partie sera consacrée à la présentation de LA NIOROISE, de la description de ses cycles achats/fournisseurs et ventes/clients (cycles générant plus de flux de trésorerie au niveau de l'entreprise) ; cela permettra une meilleure évaluation des risques en vue de la mise en place de la cartographie à partir des informations collectées.

Première Partie

Aspects théoriques des risques opérationnels de trésorerie

Introduction

Dans un environnement caractérisé par la compétitivité accrue entre les entreprises, la gestion des affaires doit avoir une ligne de conduite clairement établie pour répondre aux exigences de changements internes et externes qu'entraînerait le développement des activités. La maîtrise du fonctionnement d'une entreprise évoluant dans le négoce passe en grande partie par l'identification et le contrôle des risques inhérents à ses activités notamment ceux liés à la fonction de trésorerie.

La maîtrise de cette fonction importante de l'entreprise, car se trouvant au carrefour des autres fonctions contribuera à maintenir un niveau d'équilibre acceptable au sein de l'entreprise. Par ailleurs le processus de maîtrise des risques opérationnels de trésorerie est axé essentiellement sur la qualité des procédures. Lorsque celles-ci sont insuffisantes ou mal définies, les opérations ne pourront atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Les risques liés à l'inefficacité des opérations de trésorerie exposent ainsi la société à des contre-performances, voire à sa disparition.

Les dispositifs de contrôle interne mis en place visent précisément à circonscrire ces risques propres aux opérations de trésorerie. L'efficacité des dispositifs passe par la connaissance des risques à travers leur identification et leur analyse, donc à leur évaluation.

Nous aborderons dans ce chapitre les généralités sur la trésorerie et sur la notion de risque.

Chapitre 1 : Opérations de trésorerie et évaluation du risque

Introduction

Les approches du concept de trésorerie sont multiples selon la revue de littérature. Cette diversité provient du fait que selon les circonstances et les points de vue, ces définitions tendent à mettre en lumière un aspect ou un autre de la trésorerie. La détermination des flux de trésorerie dans l'entreprise depuis leur origine constitue un préalable nécessaire à leur étude approfondie et à leur optimisation.

L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, tels les investissements et les financements, ont un impact certain sur ces flux. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur le volume de la trésorerie et par conséquent sur la liquidité de l'entité considérée.

Certains auteurs comme LEROY (1999 :6), l'expliquent comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse, alors que d'autres tels que GAUGAIN (2004 : 24-25), proposent deux analyses, l'une statique en termes de stock à un moment donné, et l'autre, dynamique en termes de flux sur une période donnée.

L'approche statique peut être déterminée à partir des documents comptables et particulièrement le bilan, en se référant à la notion de fonds de roulement (FR) et de besoin en fond de roulement (BFR). Selon l'approche dynamique, l'analyse du bilan doit être complétée par une analyse des flux de trésorerie qui ont conduit à la formation du résultat de l'exercice et surtout à son évolution dans le temps au travers des bilans successifs

Pour mieux appréhender les risques liés à la gestion des flux de trésorerie nous donnerons d'abord une définition ensuite, une description des différentes opérations.

Section 1 : Les opérations de trésorerie

1.1 Définitions de la trésorerie

Pour SAUVÉE-CHAMBERT (2004 :38-39), la trésorerie résulte de la somme des flux de trésorerie générés au niveau de l'activité, de l'investissement et du financement. Elle correspond aux disponibilités et quasi-disponibilités à savoir :

- le compte de caisse et le compte courant ;
- le compte à terme et intérêts détenus et non échus qui s'y rattachent ;
- les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation de capital pouvant être aisément transformées en disponibilité grâce à l'existence d'un marché ou d'un acheteur potentiel ;
- les soldes créditeurs de banque et des intérêts courus non échus qui s'y attachent, dès lors qu'il s'agit de découverts passagers.

ALPHONSE et GRAND (1979:229) soutiennent que la trésorerie d'une entité est la somme de son encaissement monétaire, de ses comptes, titres et effets immédiatement négociables. Elle constitue un flux permanent résultant des encaissements et des décaissements des opérations menées par l'organisation.

La trésorerie représente aussi les liquidités dont dispose une entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements. Elle s'obtient en additionnant le solde des comptes bancaires, comptes courants postaux, caisses situés à l'actif et d'en retrancher le solde des comptes bancaires au passif (découvert). Ce qui peut être résumé dans la formule suivante :

$$T = \text{Banque actif} + \text{Caisse} + \text{CCP} - \text{banque passif}$$

Elle peut être positive, on est en présence d'un excédent de trésorerie. Ou bien négative, ce qui signifie que l'entreprise utilise le découvert bancaire.

En considérant les valeurs mobilières de placement ne représentant pas de risque de variation de capital, la formule précédente peut être écrite comme suit :

$$T = (V M P + \text{Banque actif} + \text{CCP} + \text{Caisse}) - \text{Banque passif}$$

Par ailleurs, d'autres auteurs comme KEISER (1998 :67-68), énoncent une analyse fonctionnelle qui la perçoit comme un reliquat découlant de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR). Si le $FR > BFR$, la trésorerie (T) est positive. Lorsque $FR < BFR$, on a un besoin de trésorerie à financer à l'aide de crédits.

Cela peut se traduire par la relation algébrique suivante :

$$T = FR - BFR$$

Il ressort de ces différentes définitions qu'elle est le solde qui découle des encaissements et des décaissements durant l'exercice de l'entreprise : donc une liquidité à placer à bon escient ou un gap de trésorerie à financer. En résumé, nous pouvons dire que c'est un :

- solde résultant du fonds de roulement (FR) diminué des besoins en fonds de roulement (BFR) ;
- flux résultant des conséquences en terme d'encaissements et de décaissements ;
- ensemble de disponibilité et de quasi-disponibilité.

Cette définition nous conduit à la description des opérations de trésorerie.

1.2 Les éléments constitutifs de la fonction de trésorerie

Selon BARRY (2004:186), les opérations concernées par ce cycle, sont celles relatives aux mouvements de flux à savoir :

- encaissements en espèces par chèques et virements bancaires ou postaux ;

- paiements en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux ;
- produits et frais financiers attachés à ces opérations.

Compte tenu de l'activité d'import export de LA NIOROISE et des difficultés dues aux problèmes d'organisation de sa trésorerie, nous analyserons en plus des encaissements et des décaissements, le processus de budgétisation.

1. 2. 1. Fonction encaissement

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

BARRY (2004 :188), ajoute que « 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 ». Les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques sur caisse, de chèques hors place, de chèques sur place, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise, la cession d'immobilisation, de revenus de titres, des prêts remboursés, etc.

1 .2 2 Fonction de décaissement

Elle concerne toutes les tâches de règlements en espèce ou par banque effectuées par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services, y compris les opérations d'emprunt. Les différents types de flux identifiables à ce niveau sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virement, le prélèvement et le débit de chèque.

1.2.3 Fonction de budgétisation

La mise en place du budget constitue un facteur important dans la gestion de toute entreprise. Ainsi selon YAZI (2004 :2), « le budget est un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévision), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

Il a pour objectifs d'allouer des ressources, de quantifier les plans, de fixer les cibles de performances, de coordonner les activités des différents services, de diffuser (communiquer) les plans et objectifs, de planifier et contrôler la performance organisationnelle.»

En matière de trésorerie, l'objet du budget est d'ajuster les rentrées et les sorties de liquidités afin de prévenir les risques de cessation de paiements ou les éventuels excédents inutiles. Le budget de trésorerie ou encore plan de trésorerie est donc, un document qui, dans l'entreprise, recense les prévisions d'encaissements et de décaissements sur une période donnée (le plus souvent l'année) dans le but d'évaluer la position de trésorerie à intervalles de temps réguliers (le mois). La prévision permet de prendre des mesures avant qu'il ne soit trop tard. Il en découle alors la relation fondamentale suivante :

$$\begin{array}{l} \text{Solde de trésorerie du mois N-1} \\ (+) \text{ Encaissements du mois N} \\ (-) \text{ Décaissement du mois N} \\ \hline (=) \text{ Solde de trésorerie du mois N} \end{array}$$

Les encaissements concernent les ventes et les autres recettes. Les prévisions sont établies selon le chiffre d'affaire et l'évolution du marché. Tandis que les décaissements regroupent les dépenses d'exploitation et des dépenses hors exploitation. Tout ceci peut être regroupé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : exemple de budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars		décembre
1) encaissements sur ventes					
2) produits financiers à encaisser					
3) autres recettes (TTC) à encaisser					
(=)Total des recettes d'exploitation (1)					
1) décaissements sur achats (TTC)					
2) paiements des charges de personnel					
3) impôts et taxes d'exploitation à payer					
4) TVA à payer					
5) Charges financières à déboursier					
6) Autres charges à payer					
(=)Total des dépenses d'exploitation (2)					
= solde d'exploitation mensuel (3)= (1)-(2)					
1) cessions d'immobilisations (TTC)					
2) nouveaux emprunts contractés					
(=) Total des recettes hors exploitation (4)					
1) Investissements (TTC)					
2) Echéances de remboursement d'emprunt					
3) Impôt sur les bénéfices (acomptes et soldes)					
4) TVA à payer					
(=) Total des dépenses hors exploitation (5)					
=solde hors exploitation mensuel (6)=(4)-(5)					
= solde global mensuel (7)= (3)+(6)					
(+) ou (-) décision de financement (placement)					
= solde cumul mensuel (y compris solde initial)					

Pour un plan équilibré, il faut que ce montant soit quasiment nul

Source : ROUSSELOT & VERDIE (1999 :46)

Les opérations de trésorerie sont le point de chute de toutes les activités de l'entreprise, donc une zone comportant d'importants risques. Après ces généralités sur la trésorerie il est important d'avoir une idée précise de la notion de risque pour mieux appréhender ceux auxquels s'expose LA NIOROISE.

Section 2 : Notion de risque

Les risques sont complexes. Ils sont liés, d'une part, à des enjeux propres à l'activité ou à la stratégie de l'entreprise, et, d'autre part, à des menaces internes ou externes. Cette observation

témoigne bien des difficultés de toute démarche qu'on essaie d'entreprendre pour les cerner et tenter de les maîtriser. C'est ainsi que malgré les travaux, communications, ouvrage, enquêtes, colloques, on note toujours une multitude de définitions. Pour faire simple, nous allons parcourir un certain nombre d'entre elles en vue de dégager une tendance générale.

2.1 Définition du risque

Selon l'IFAC/IAS (2000 :16), « 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 ». Cette définition montre que le risque est tout ce qui peut avoir une conséquence négative sur une activité et dont la maîtrise incombe au contrôle interne et à l'audit. Mais ne dit pas comment il se manifeste et comment le contrôle interne et l'audit procèdent pour le circonscrire.

Le dictionnaire LOGMAN (2000 :1225) abonde dans le même sens en le définissant comme : « *The possibility that something, bad, unpleasant or dangerous may happen* ».

Il est considéré comme un fait incertain et ses conséquences négatives.

BOISLANDELLE (1998 : 391), ajoute qu'il caractérise une situation à venir à laquelle on peut attacher une probabilité de survenance. On le prévoit avec une probabilité de x %, susceptible de varier de 0 à 1, c'est à dire de l'improbabilité maximale à la probabilité maximale. La situation de 0 étant celle de la certitude. Il faut noter ici le caractère quantifiable du risque bien que lié à une situation à venir. Cela pose le problème de précision mais aussi d'erreur qu'on peut commettre et mettre en danger la survie de l'entreprise.

L'IIA² (1996:4-5), précise que : "*risk is a concept that auditors and managers use to express their concerns about the probable effects of an uncertain environment*". Elle ajoute en outre que "*because the future cannot be predicted with certainty, auditors and managers have to consider a range of possible events that could have take place. Each of these events could have a materiel effect (a significant consequence) on the enterprise and its goals*". Pour mieux apprécier cet environnement incertain, les auditeurs et managers considèrent une

²The Institute of Internal Auditors est l'Institut d'audit interne. Il fédère tous les instituts nationaux et chapitres. Depuis le mois de février 2005 il compte 103000 membres repartis dans plus de 120 pays.

gamme de possibilités qui peuvent se produire et porter atteinte aux objectifs de l'entreprise, voire à son existence. Comparativement aux définitions précédentes, on voit apparaître la notion d'objectifs. Le risque est considéré comme un événement, une situation, un comportement affectant la réalisation des objectifs de l'organisation.

On peut donc s'accorder pour dire avec tout ce qui précède, que le risque, est la menace qu'un événement interne ou externe, une action ou une inaction affectent la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser la création de valeur. Il englobe tant la perte d'opportunités que la réalisation de dysfonctionnements ou d'accidents. Sa survenance peut entraîner directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entreprise. La conséquence négative est appelée risque, tandis que la conséquence positive est appelée opportunité.

Mais qu'en est-il de sa dimension ?

2.2 Dimensions du risque

De nos jours il n'est plus possible, ni concevable d'ignorer les facteurs de risque qui influent sur les politiques des entreprises. La création, dans certaines entreprises, de la fonction de « *risk manager* » en témoigne. Cela montre que, les risques auxquels l'entreprise est confrontée dans les processus de décision qu'elle met en œuvre caractérisent ses relations avec son environnement, et que, leur identification nécessite la mise en œuvre de méthodes d'évaluation et de technique de mesures spécifiques.

Enfin, dans cet ensemble, la maîtrise de ceux liés à la trésorerie conditionne la survie et le développement de l'entreprise. Le risque lié à une décision, à une entreprise ou à une organisation est une donnée, un paramètre ou une variable composite et synchrétique. Ses dimensions multiples peuvent permettre d'identifier ses origines et ses relations avec son environnement.

Selon MACNAMEE³ (1998:39), *"both risks and their consequences are measurable over three dimensions:*

- *the risk occurrence;*
- *the severity of consequence;*
- *the timing of a risk and the duration of its consequence"*

IL possède donc trois dimensions: son occurrence, la probabilité que sa réalisation entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'impact de sa réalisation est sa deuxième dimension. La troisième, inclut le moment où il peut se réaliser et la durée de ses effets.

2.3. Typologie du risque

Le risque se caractérise par sa nature et par ses différents niveaux.

2.3 .1 Nature du risque

Selon POTDEVIN (2001 :6), dans l'approche d'identification et d'analyse des difficultés d'une entreprise, l'auditeur est confronté aux risques :

- ◆ généraux liés à l'entreprise ou risques inhérents (*inherent risk*) ;
- ◆ liés à la nature des opérations traitées ou risques opérationnels ;
- ◆ liés à la conception et au fonctionnement des systèmes ou risques de contrôle (*control risk*) ;
- ◆ de non-détection lié à l'audit ou risque d'audit (*audit risk*)

³ McNAMEE, CIA, CISA, CFE, CGFM est Australien et fondateur du cabinet en management Mc² Management Consulting.

a) Risques généraux liés à l'entreprise ou risques inhérents

Ils sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'entreprise. Comme le note MOREAU (2002 :45), chaque entreprise, selon le secteur dans lequel elle opère, sa structure et son organisation, la réglementation à laquelle elle est soumise, possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels.

Si par exemple l'entreprise fait partie d'un secteur en déclin, le risque de cessation d'activité est plus important et les dirigeants peuvent avoir intérêt à en minimiser l'effet sur les comptes. En cas d'expansion, l'entreprise sera confrontée au financement de cet accroissement d'activité. Une entreprise qui exerce ses activités dans de nombreuses localisations géographiques est plus difficile à contrôler qu'une entreprise centralisée.

De même une entreprise disposant d'un organigramme clair, bénéficie d'un à priori plus favorable qu'une entreprise dans laquelle les responsabilités sont mal définies. Au cas où l'entreprise est soumise à une réglementation particulière, le non-respect de ces textes peut l'exposer à de nombreux risques. L'existence de procédures administratives et comptables formalisées laisse supposer qu'on devrait pouvoir s'appuyer sur le contrôle interne de l'entreprise. Un système de contrôle budgétaire est éventuellement une source d'information probante qui pourra être utilisée.

Les contrôles seront renforcés lorsque le dirigeant est plus préoccupé par des problèmes commerciaux ou de production, et moins importants s'il est sensibilisé aux problèmes de contrôle et de communication de l'information financière.

b) Risques liés à la nature des opérations traitées ou risques opérationnels

Les comptes annuels reflètent les opérations traitées par l'entreprise. Il se dégage trois catégories⁴ de données. Chacune est porteuse de risques particuliers :

❖ les données répétitives

Elles résultent de l'activité habituelle de l'entreprise: achats, ventes, salaires... Elles sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place. Les risques sont donc liés à la fiabilité de ces systèmes.

❖ les données ponctuelles

Elles sont complémentaires des précédentes mais saisies à des intervalles de temps plus ou moins réguliers: inventaires physiques, évaluations de fin d'exercice, etc. Elles sont porteuses de risques significatifs lorsque leur saisie n'est pas organisée de façon fiable et il est donc important de les connaître à l'avance pour décider des contrôles qui devront être effectués.

❖ les données exceptionnelles

Ce sont des opérations ou des décisions qui sortent du domaine de l'activité courante: réévaluation, fusion, restructuration, etc. L'entreprise ne disposant pas de critères préalables, d'éléments comparatifs, de personnel expérimenté pour ce type d'opérations, les risques que des erreurs se produisent et ne soient pas détectées sont plus importants.

Les données ponctuelles et exceptionnelles sont également plus sensibles aux jugements de la direction de l'entreprise que les données répétitives. Plus la valeur (individuelle ou cumulée) d'une catégorie d'opérations est importante et plus les erreurs sont susceptibles d'avoir une incidence significative sur les objectifs de l'entreprise.



⁴ Inspiré de POTDEVIN (2001 :15) & AMARE (2002 :27)

c) Risques liés à la conception et au fonctionnement des systèmes

La conception des systèmes de saisie et de traitement des opérations selon WILMOTS (2002 :22-23), doit permettre de prévenir des erreurs ou détecter celles qui se produisent pour les corriger. Les risques peuvent donc être limités lorsque la conception des systèmes est fiable. Ce sera notamment le cas pour les données répétitives. Ainsi, un système fiable de saisie des données répétitives pour les achats et les ventes par exemple diminuera les risques d'oubli, d'erreur ou de fraude.

Autre exemple: la probabilité qu'une saisie de stocks ne soit pas facturée est faible si le système mis en place prévoit que toute sortie de stocks doit faire l'objet d'un document et que tous ces documents doivent faire l'objet d'une facturation.

Mais même si le système est fiable dans sa conception, il peut être défaillant dans son fonctionnement car des contrôles prévus peuvent ne pas être effectués. Il convient de rechercher l'existence de ces systèmes, puis, de s'assurer que leur conception et leur fonctionnement sont fiables.

d) Risque de non détection liée à l'audit

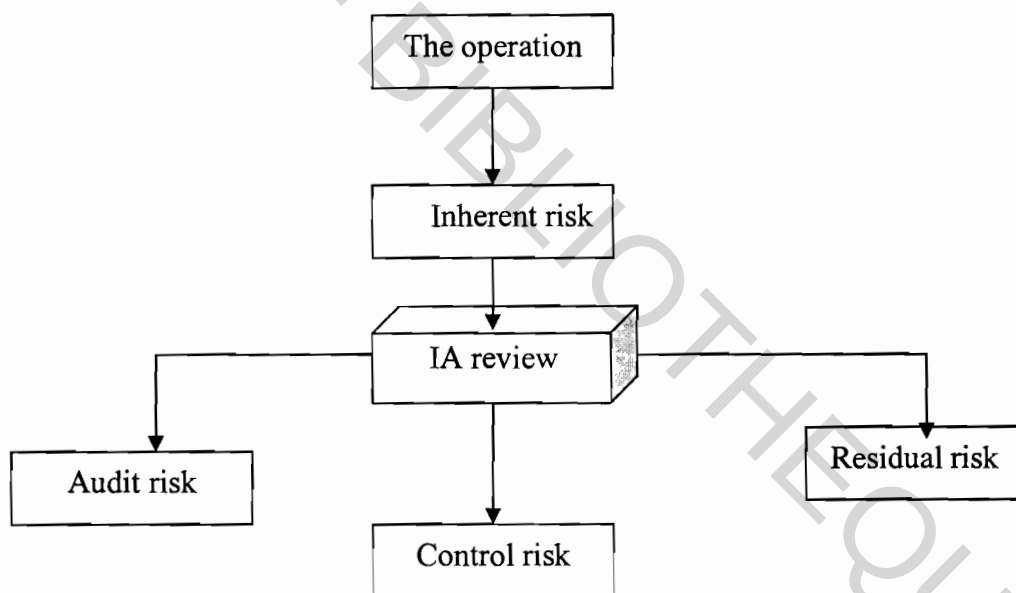
Pour GRAND (1999 : 87), le choix par l'auditeur des procédures mises en oeuvre, de leur étendue et de la date liée à ses interventions entraîne obligatoirement un certain niveau de risque. Il n'est en effet pas possible, notamment pour des raisons de coût et d'efficacité, d'obtenir une assurance absolue que les comptes annuels ne contiennent pas d'erreurs, quels que soient les systèmes mis en place par l'entreprise ou les contrôles de détection mis en oeuvre par l'auditeur.

Le risque d'audit est le risque que des erreurs significatives subsistent dans les comptes annuels et que l'auditeur, ne les ayant pas détectées, formule une opinion erronée. Il doit cependant concevoir son programme de travail pour obtenir une assurance raisonnable qu'il n'existe pas d'erreurs significatives et limiter le risque à un niveau minimum acceptable.

Ainsi, la norme ISA 240 de l'IFAC indique que « tout audit est soumis au risque inévitable de non détection d'anomalies significatives dans les états financiers, même s'il a été correctement planifié et effectué. Sauf preuves contraires, l'auditeur est fondé à considérer les déclarations qu'il reçoit comme exactes et les enregistrements comptables et les documents comme authentiques ». Elle précise également que « même un système comptable et de contrôle interne performant risque de ne pas détecter une fraude impliquant la collusion d'employés ou une fraude commise par la direction. »

Ces différents risques auxquels l'auditeur doit faire face lorsqu'il analyse les opérations traitées par l'entreprise peuvent être regroupés dans le schéma suivant :

Schéma 1 : différentes natures de risques



Source : PICKETT (2000 :229)

2.3.2 Niveaux de risque

Selon YAZI (2004 :2), il apparaît généralement trois niveaux de risque détaillés comme suit :

- les risques potentiels ;
- les risques possibles ;
- le risque matériel.

a) les risques potentiels.

Ils sont théoriquement susceptibles de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour les empêcher ou détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter ; ils sont communs à toutes les entreprises.

b) les risques possibles.

Ce sont les risques potentiels contre lesquels une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour les limiter. Il existe alors une forte probabilité que des erreurs se produisent et ne soient ni détectées, ni corrigées par l'entreprise. Ce sont ces derniers que l'auditeur va s'efforcer de rechercher tout au long de sa mission. Son but est d'adapter ses contrôles pour évaluer l'incidence des erreurs pouvant affecter les comptes annuels.

c) le risque matériel

C'est un risque qui s'est déjà réalisé dans l'entreprise. Il entraîne souvent un dispositif de contrôle plus efficace à cause du niveau de son impact.

Section 3 : Evaluation des risques

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un environnement incertain et elle ne peut plus prendre de décisions en considérant le futur comme parfaitement connu. L'évaluation du risque est donc devenue un élément majeur de décision d'investissement.

Mais en quoi consiste-t-elle ?

3.1 Définition de l'évaluation du risque

Selon PERRY (1985:54-58), "*risk assessment is the consideration of the probable material effects of uncertain events. In other word risk assessment is the identification, measurement*

and prioritization of risk.” La traduction littérale de cette opinion montre qu’elle consiste en l’identification, à la mesure et à la hiérarchisation du risque.

Le COSO⁵ (1994 :49-69) la considère comme l’un des cinq éléments du dispositif de contrôle interne. Il précise qu’avant de procéder à une évaluation de l’ensemble des risques externes et internes auxquels peut être confrontée l’entreprise, il convient de définir des objectifs répondant à des règles de cohérence interne.

L’évaluation du risque consiste donc en l’identification et en l’analyse des facteurs susceptibles d’affecter la réalisation des objectifs. Il s’agit d’un processus qui permet de déterminer comment les risques devraient être gérés.

3.2 Identification du risque

L’identification et l’analyse, selon Coopers & Lybrand (2000 : 58-69), constituent un processus continu et répétitif. Ce processus est un élément clé d’un système de contrôle interne efficace. Le management doit donc à tous les niveaux identifier minutieusement les risques et prendre les mesures adéquates afin de les limiter.

Nous pouvons ajouter que les performances d’une entreprise peuvent être menacées par les facteurs internes ou externes, qui peuvent à leur tour, avoir un impact à la fois sur les objectifs formulés et sur les objectifs implicites. Les risques augmentent donc au fur et à mesure que les réalisations s’éloignent des objectifs fixés.

Il est donc essentiel qu’ils soient tous identifiés. Toutes les interactions significatives doivent être prises en compte (concernant les biens, les services et les informations entre une organisation et les tiers, ces derniers étant les fournisseurs, créanciers, les actionnaires, les employés, les clients, les acheteurs, les intermédiaires et les concurrentiels).

⁵ Committee of Sponsoring Organizations mise en place en 1985, regroupant des représentants de grandes entreprises, de cabinets d’audit ainsi que des membres de l’IIA, de l’AICPA afin de préparer une étude sur le contrôle interne pour en définir les nouveaux concepts et l’approche de référence.

L'identification des risques étant un processus itératif, elle doit être intégrée au processus de planification. Cela est illustré par la norme pour la pratique professionnelle de l'audit interne 2010, qui précise que, la planification de la mission d'audit doit être fondée sur les risques afin de pouvoir définir les priorités.

Il est par ailleurs utile de les étudier d'un 'œil neuf' plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude. Il s'est ainsi développé de nombreuses techniques permettant de les identifier. La plupart d'entre elles, notamment celles effectuées par les auditeurs internes et externes lors de la détermination de l'étendue de leurs travaux (dans le cadre de la mise en place du plan d'approche de la mission), correspondent à des techniques qualitatives ou quantitatives destinées à identifier les activités comportant le plus de risques et à classer ces derniers par priorité. Il s'agit entre autres pratiques :

- l'utilisation du Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
- les méthodes basées sur l'analyse des processus
- le recensement des risques d'une activité préconisé par l'IFACI⁶

Cependant ce qui est important pour les dirigeants d'entreprise dans cette identification, c'est le fait de prendre en considération tous les facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque voire à son aggravation ; et non le choix d'une quelconque méthode.

Les facteurs à prendre en compte selon l'AMRAE⁷ (2002 :14), peuvent être notamment :

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

⁶ Institut Français des Auditeurs Internes

⁷ Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

C'est ainsi que, les gérer au niveau des activités permet d'axer l'évaluation sur les principales fonctions telles que la fonction commerciale, la trésorerie, la production, etc. Pour limiter les risques importants il vaut mieux que cette procédure d'identification soit distincte de celle consistant à évaluer leur probabilité de survenance.

D'autres auteurs⁸ proposent trois méthodes d'identification des risques :

- the exposure analysis* (l'identification des risques pouvant avoir un impact sur les actifs) ;
- the environmental analysis* (l'identification des risques pouvant avoir un impact sur les activités du fait des changements au niveau de l'environnement de l'entreprise) ;
- the threat scenarios* (identification des risques basée sur des scénarios tels que la fraude, les désastres).

Le processus d'identification comporte, cependant quelques limites d'ordre pratique et il est souvent difficile de déterminer jusqu'où il est raisonnable d'aller. C'est pourquoi il est essentiel de procéder à l'analyse du risque identifié.

3.3 Analyse du risque

Il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où bien de risques sont difficiles à qualifier. Néanmoins, le processus, plus ou moins formel selon MOREAU (2002 : 28), se décompose de la manière suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;

⁸ A partir de MACNAMEE (1998), PERRY (1985)

- prise en compte de la façon dont il doit être géré, c'est à dire l'évaluation des mesures qu'il convient de prendre

3.4 Méthodes d'analyse du risque

A chaque étape du *risk assessment* correspond des méthodes spécifiques utilisables selon l'activité et surtout selon le choix des responsables. MACNAMEE (1998 : 13), préconise pour la mesure du risque :

- the direct probability estimates* (l'application de la probabilité calculée du risque à la valeur de l'actif considéré pour déterminer la valeur de la perte) ;
- the risk factors* (l'utilisation des facteurs subjectifs tels que la compétence, le niveau de contrôle ou la date de la dernière mission d'audit) ;
- the weighted matrices* (assimilable au *risk factors* mais les résultats se regroupent dans une matrice).

Quant à la classification des risques il suggère :

- the absolute ranking* (classement des risques suivant le score)
- the relative ranking* (classement des risques suivant trois niveaux : faible, moyen et élevé) ;
- the matrice ranking* (regroupement des risques identifiées suivant les actifs ou les opérations dans une matrice en attribuant les niveaux : faible, moyen ou élevé).

Il existe selon BRESSAC (2000 :10-11), de nombreuses méthodes d'estimation des coûts liés à un risque identifié. Le management doit avoir connaissance de ces méthodes et les appliquer correctement. Quoi qu'il en soit, l'évaluation des risques reste difficile ; néanmoins on peut les décrire au mieux comme étant « élevés », « moyens », ou « faibles ».

Conclusion

La fonction de trésorerie est essentielle pour toute entreprise. Les dirigeants doivent mieux appréhender le couple objectifs/risques pour une meilleure orientation de leurs activités. Ainsi, connaître les risques spécifiques au contrôle interne de la trésorerie permettra d'élaborer des outils de gestion pour un management efficace de l'organisation.

Chapitre 2 : Dispositifs de contrôle interne de la trésorerie

Il est de notoriété que de nos jours, les dirigeants d'entreprise ont une préoccupation constante de mieux maîtriser leurs activités. Ils mettent donc en place des systèmes de contrôle interne afin de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité qu'ils se fixent.

Ces dispositifs leur permettent de maîtriser l'évolution de l'environnement économique concurrentiel, les besoins et les priorités des clients et de procéder aux adaptations nécessaires suivant la croissance de leurs activités. Dans la gestion de sa trésorerie, l'entreprise doit faire face à un certain nombre de risques.

Section 1 : Risques liés à la gestion de la trésorerie

L'entreprise, comme toute organisation qui a une activité, court des risques. La gestion des flux financiers implique une gestion des risques liés à la manipulation d'argent. Selon DEGOS & al (2001 :217-218) et LEROY (1999 :48-51), ces risques peuvent être classés en deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels.

1.1 Les risques financiers

Les risques financiers résultent selon FAYE (1993 :11-14), de la conjugaison de trois éléments générateurs : la qualité des partenaires de l'entreprise, la volatilité des prix, l'influence du facteur temps et de la conjoncture. A partir de ces trois facteurs comme le précise POLONIATO (1995 :137-152), il se dégage quatre principaux risques :

- le risque de signature
- le risque de liquidité;
- le risque de taux d'intérêt;
- le risque de change.

a) Le risque de signature

Tout créancier selon BRUNO & al (1997 : 1739-1740), court un risque de signature car il peut perdre pour de multiples raisons le contrôle de sa créance : désaccord avec le débiteur, cessation de paiement de celui-ci, disparition. Ce risque se manifeste sous deux formes : le risque de défaut et le risque de contrepartie.

- le risque de défaut

C'est le risque d'insolvabilité des débiteurs. Il joue surtout pour les créances commerciales sur les clients. De manière classique, certains instruments comme l'affacturage permettent de l'anticiper.

- le risque de contrepartie

C'est le risque couru à cause de la déficience du co-contractant qui refuse de respecter ses engagements. Il s'agit donc du pilotage du risque client qui représente une grande partie du chiffre d'affaire. Il est donc indispensable de choisir ses partenaires et de les maintenir sous surveillance afin de minimiser ce risque et surtout de réagir rapidement.

b) Le risque de liquidité

Le gestionnaire de la trésorerie espère transformer sa créance, en fin de contrat, en monnaie disponible. Cela lui permettra en permanence, de prévoir les encaissements et les décaissements afin d'éviter les insuffisances de trésorerie qui, si elles se prolongeaient, conduiraient à la cessation de paiement. Il y a risque de liquidité si le contrat ne peut se dénouer qu'en subissant des pénalités de délai ou de prix.

Selon GRIFFITHS (2001 :221), la connaissance de la mauvaise qualité de la signature du débiteur associée à la connaissance de ses difficultés de paiement, entraîne une chute de valeur considérable de la créance et un risque de liquidité accru.

c) Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux⁹ résulte de la fluctuation des taux d'intérêt. Lorsque le taux augmente, le contractant à taux fixe perd de l'argent. Si c'est un contrat à taux variable, le créancier est protégé mais le débiteur doit payer des intérêts plus élevés. Il peut avoir comme conséquences :

- l'augmentation ou la diminution d'une dette ;
- une rémunération plus importante ou moins importante d'un placement ;
- une plus ou moins value sur une créance ou un placement.

Il est donc utile de procéder à des arbitrages en établissant un tableau des risques encourus, afin de mieux apprécier les différentes variations.

d) Le risque de change

Selon VOYENNE (1995 :152), le risque de change est le risque relatif à la possession d'actifs ou de contrat en monnaie étrangère. Il résulte des variations des cours des devises. C'est un risque subi au moment de la conclusion du contrat, enregistré en valeur historique, qui se poursuit jusqu'au moment du règlement effectif. Le risque de change peut concerner deux domaines :

- les flux d'exportation (achat ou vente de devises) ;
- les emprunts ou les prêts en devises.

Suivant les cas, le risque de change se déterminera :

- au paiement des devises utilisées pour régler un fournisseur (importation) ;
- à l'encaissement des devises versées par un client (exportation) ;
- à l'échéance (prêt ou emprunt).

⁹ Inspiré de GRIFFITHS (2001 : 221) & KEISER (1998 : 325)

Les risques de signature et de liquidité dépendent de la personnalité des partenaires et c'est surtout l'expérience de la négociation et l'amélioration des procédures de contrôle de l'entreprise qui peuvent permettre de les éviter.

Quant aux risques de taux et de change, la connaissance des pratiques commerciales appliquées par les opérationnels, et la mise en place d'un tableau glissant de position de change de devise permettra de les circonscrire.

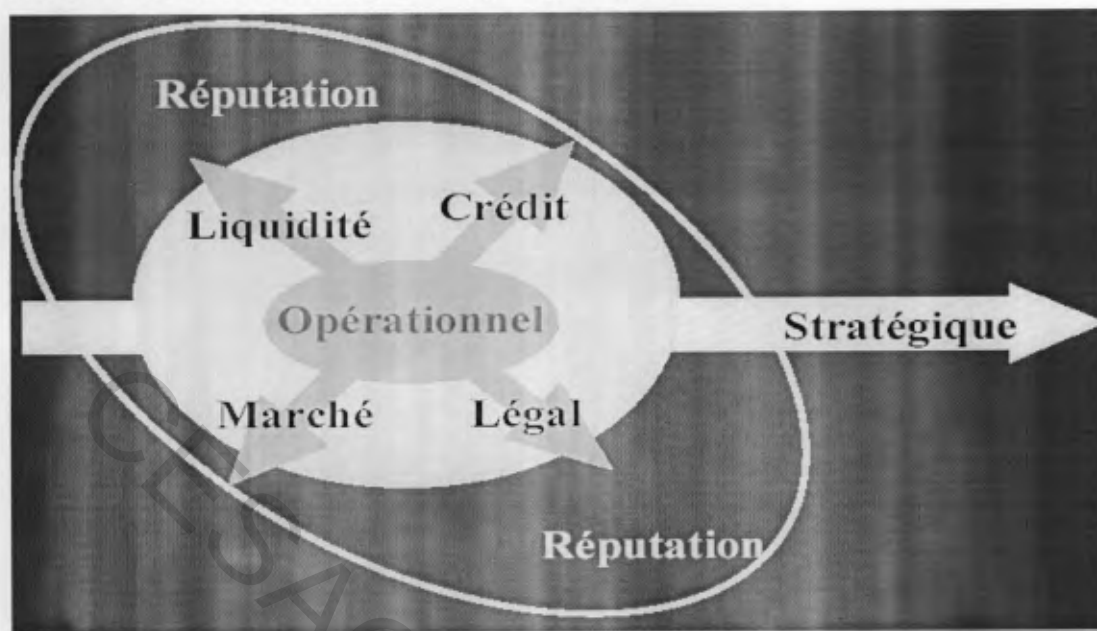
1.2 Les risques opérationnels

1.2.1 Définition du risque opérationnel

«*The risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people systems or from internal events.*» Il peut être défini comme le risque de perte potentielle, résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance (conception défectueuse, mauvaise application, dégradation, ...), attribuable aux procédures, aux facteurs humains, aux systèmes (organisation, comportement ou capacité du personnel, système d'information), ou à des événements extérieurs (fraude externe, sinistre, procès, amende, réglementation).

Il a des conséquences sur la réputation de l'entreprise et sur sa stratégie mise en place. Il découle alors la présentation suivante :

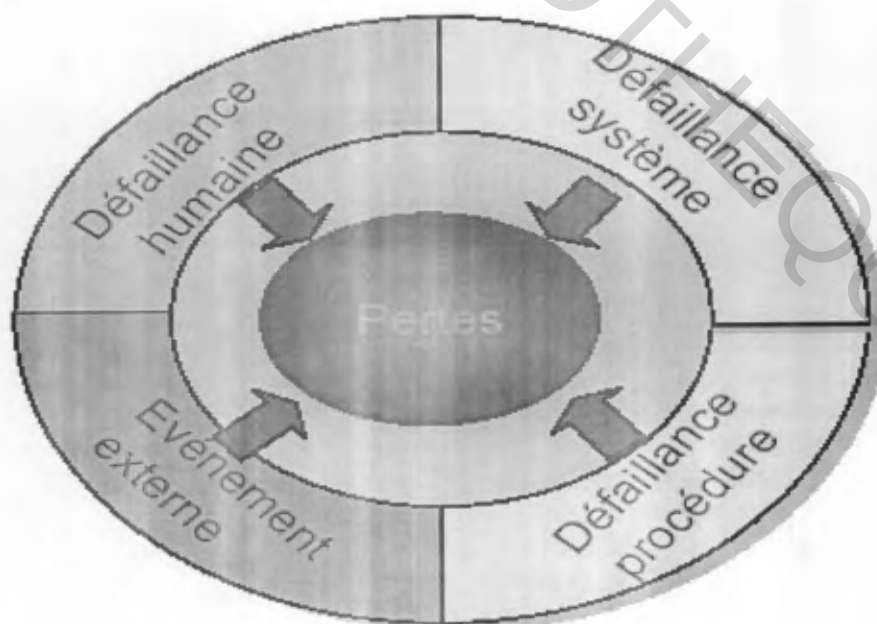
Schéma 2 : Présentation (1) du risque opérationnel



Source : MANIVIT (2002 : 12)

D'autres auteurs comme MARC & al (2003 :5), à partir de cette même définition préconisent la représentation ci-contre:

Schéma 3 : présentation (2) risque opérationnel



Source : MARC & al. (2003 :5)

En matière de trésorerie le risque opérationnel peut être analysés à travers ses différentes composantes à savoir, les fonctions budgétisation, encaissement, décaissement et gestion des comptes bancaires.

1.2.2 Les risques opérationnels de trésorerie

a) Les risques opérationnels de budgétisation

Les risques opérationnels relatifs à la budgétisation sont identifiables selon BARRY (2004 : 189), aux niveaux suivants:

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

b) Les risques opérationnels d'encaissement

Les encaissements par espèces, par chèques, virements etc., permettent à l'entreprise de disposer de fonds nécessaires pour faire face à ses besoins. Aussi les risques liés aux opérations d'encaissement et qui occasionnent des pertes de recettes à l'entreprise, sont en général :

- les détournements par manipulation des comptes de recettes ;
- des erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- des malversations ou fraudes, (NGARY ; 2004 : 14).

c) Les risques opérationnels de décaissement

Les décaissements par espèces, chèques, virements etc., sont des tâches relatives aux règlements en contrepartie des achats et prestations effectués par l'entreprise, (DEGOS ; 2001 : 165).

Les risques liés à ces opérations sont en général :

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

La survenance de ces risques peut entraîner également des pertes de ressources, voire le dépôt de bilan.

d) Les risques opérationnels de gestion de comptes bancaires

L'entreprise dispose un seul compte bancaire, qui est mouvementé rarement au cours de l'exercice. Néanmoins, nous vérifierons les risques susceptibles de se produire du fait des erreurs d'équilibrage entre les soldes créditeurs et débiteurs.

Section 2 : Le contrôle interne de la fonction de trésorerie

Selon Coopers & Lybrand (2000:24), « 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 ».

La cohérence du contrôle interne permet d'anticiper un grand nombre de risques au niveau de l'entreprise. A cet égard, certains dispositifs doivent être mis en place.

2.1 Les composantes du contrôle interne

Nous analyserons ces dispositifs en terme d'objectifs, de moyens, de système d'information, d'organisation, de procédures et de supervision.

a) Les objectifs

En matière de gestion de la trésorerie, les objectifs¹⁰ doivent permettre:

- d'établir des prévisions fiables ;
- de s'assurer de la disponibilité des fonds pour palier les éventuelles insuffisances de trésorerie ;
- procéder à des décaissements seulement pour des achats autorisés ;
- enregistrer avec précision toutes les créances encaissées.

b) Les moyens

Les moyens sont d'ordre humain, financier et technique.

- les moyens humains

Le contrôle interne est voué à l'échec s'il n'est pas animé par un personnel compétent.

En matière de trésorerie, les personnes chargées de sa gestion doivent être des techniciens.

Ils doivent savoir rechercher et analyser les facteurs susceptibles d'engendrer des risques de trésorerie au niveau de l'entreprise. Ils doivent être aussi de bons communicateurs.

- les moyens financiers

Ces moyens doivent être en phase avec les objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Les budgets alloués aux différents services doivent leur permettre de travailler en toute sérénité.

¹⁰ Inspiré de Coopers & Lybrand (2000 : 263-271) et Griffiths (2001 : 200-201)

- les moyens techniques

L'outil informatique permet un traitement rapide des informations. Il peut permettre de faire des simulations sur la trésorerie prévisionnelle, aidant les responsables de l'entreprise à faire des arbitrages adéquats.

c) Le système d'information

Le système d'information selon TCHERKAWSKY (1991 :85), est l'ensemble des flux d'information manuel ou informatisé, véhiculé sous forme textuelle, chiffrée, d'image et/ou de son.

RENARD (2004 : 163-165) ajoute qu'il doit concerner toutes les fonctions de l'entreprise et doit être :

- fiable et vérifiable ;
- exhaustif ;
- disponible en temps opportun ;
- utile et pertinent.

Les gestionnaires de la trésorerie doivent donc disposer à tout instant, toutes les informations aussi bien en interne qu'en externe (banques et fournisseurs) leur permettant d'anticiper les risques inhérents à leur activité.

d) L'organisation

L'organisation de l'entreprise doit permettre de définir les différentes responsabilités et de préciser la séparation des tâches et des fonctions.

- Les responsabilités

La structure de l'entreprise doit être clairement définie à travers un organigramme constamment mis à jour. Cela permettra d'obtenir une définition préalable des postes et de s'assurer du respect de l'attribution des tâches.

- La séparation des tâches et des fonctions

Elle est en effet, l'un des piliers d'un contrôle interne efficace, destiné à prévenir ou réduire les risques en s'assurant qu'un individu ne peut contrôler toutes les phases d'un processus. La séparation des tâches doit permettre le contrôle réciproque des opérations traitées. Elle consiste donc à faire une distinction¹¹ entre la fonction d'autorisation, la fonction d'exécution et la fonction de contrôle.

❖ La fonction d'autorisation

Afin de situer les responsabilités, le conseil d'administration et la direction habilitent des employés pour l'autorisation des actes de paiements ou de recettes (signature ou encaissement de chèques, remises ou encaissement d'espèces, ordre de virement).

❖ La fonction d'exécution

Il s'agit du traitement administratif, technique ou comptable des opérations d'encaissement et de décaissement.

❖ La fonction de contrôle

Il est question de vérifier que toutes les procédures exigées avant les opérations d'encaissement ou de décaissement ont bien été respectées.

e) Les procédures

Une procédure¹² est un enchaînement de tâches élémentaires standardisés, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitée en aval par l'obtention d'un résultat attendu.

¹¹ Inspiré de RENARD (2004 :168-169) et GRAND (199 :72)

¹² Inspiré de Henry (2001 :16) et Renard (2004 :173-175)

Elle doit être écrite, simple et spécifique, mise à jour régulièrement et portée à la connaissance des exécutants. Les techniques et méthodes de gestion de trésorerie doivent donc être écrites et formalisées dans un manuel de procédures pour permettre leur assimilation rapide par tout intervenant dans la gestion de la trésorerie. Les procédures pourront ainsi spécifier les séparations des tâches relatives aux encaissements, aux décaissements.

f) La supervision

Selon la CNCC (1992 :35), la supervision permet de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints et que les procédures mises en place sont efficaces et respectées. C'est aussi un acte d'assistance des collaborateurs dans les tâches nouvelles et difficiles. Elle peut être qualifiée encore d'acte de vérification.

Concernant la trésorerie, le gestionnaire doit être supervisé par son chef hiérarchique qui est le directeur financier en général. Ces rapports doivent être contrôlés et validés par ce dernier. Par ailleurs, lorsque le trésorier a sous sa responsabilité d'autres collaborateurs, il doit coordonner leur travail.

Conclusion

La mise en place de dispositifs de contrôle interne permet une meilleure gestion des risques au niveau des activités de l'entreprise. Dans les PME, la fonction de trésorerie est mal définie rendant ainsi difficile la gestion des risques inhérents à cette activité. Il convient donc d'associer à ces dispositifs de contrôle interne certains outils tels que la cartographie des risques.

L'idée de cartographier ses risques est aujourd'hui largement diffusée même si les modalités de sa mise en œuvre sont souvent floues. Il est aussi admis que la cartographie des risques est plus ou moins développée dans les entreprises de grande taille disposant en leur sein un risk manager.

Cependant nous essayerons de voir comment est-ce possible de mettre en place une cartographie au niveau de cette PME d'import-export de produits alimentaires. Nous tenterons donc dans le chapitre suivant, de trouver une solution aux interrogations ci-dessous qui nous paraissent essentielles pour la mise en place d'une cartographie.

Qu'est-ce que la cartographie?

Quel peut être le périmètre de l'étude ?

Quelle est l'aversion d'une PME aux risques ?

Quels sont les différents types de cartographie ?

Comment l'élabore t-on ?



Chapitre 3 : Processus de mise en place d'une cartographie

L'importance des risques de trésorerie dans les entreprises de négoce pose l'épineuse question de la mise en place de dispositifs pour leur maîtrise. Le dispositif relatif aux opérations de trésorerie constitue un ensemble de mesures assurant la sécurité et l'efficacité des actifs face à des événements de pertes inhérents, potentiels ou possibles. Il s'appuie sur un ensemble d'instruments ou d'outils de contrôle qui garantissent son efficacité.

La cartographie peut constituer un instrument privilégié de ce dispositif. Sa mise en place dans la maîtrise des risques opérationnels de trésorerie peut s'appuyer à son tour sur le système de contrôle interne.

Section 1 : Le processus de mise en place d'une cartographie

1.1 Définition de la cartographie des risques

Nous avons constaté diverses définitions selon la revue de littérature. Néanmoins on s'accorde sur le fait que, l'objectif recherché dans la mise en place d'une cartographie reste essentiellement le même. Il s'agit de constituer un instrument de support à la maîtrise des risques. Nous en citerons quelques exemples.

❖ Exemples de définitions de la cartographie

Selon la SNECMA¹³ (2003 :12), la cartographie est un outil qui permet pour chaque activité d'avoir une idée plus précise de l'impact et de la probabilité du risque qui peut être acceptable ou inacceptable. Elle permet, d'une part, d'éclairer le management sur les risques potentiels identifiés, et, d'autre part, lui donner les éléments clés permettant une réaction rapide et adaptée.

¹³ Snecma est un groupe aéronautique et spatial de premier plan international, spécialisé dans la propulsion, les équipements et les services associés. Il édite un magazine trimestriel d'information (snecma magazine) pour ses clients.

L'AMRAE (2002 :3) précise que la cartographie est un moyen permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est également un moyen de communication. Il s'agit donc d'identifier les risques et leur importance constituant une atteinte à l'objectif de l'entreprise.

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

Elle permet à l'entité d'élaborer sa stratégie de gestion globale des risques. L'exploitation des résultats fournis par la cartographie permet de se fixer des objectifs de réduction des risques, puis de définir, mettre en œuvre et assurer le suivi des moyens à ces objectifs (protection, prévention, transfert financier, etc.). Elle aide également à déterminer les axes de communication interne et externe relative à la gestion du risque.

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

Le périmètre de la cartographie doit être choisi selon les besoins et les objectifs de l'entreprise. En sus les solutions proposées doivent s'adapter à chaque organisation et tenir compte des moyens et des outils déjà disponibles. C'est un outil qui permet ainsi d'orienter le plan annuel de maîtrise des difficultés de l'entreprise en ce sens qu'elle fournit une vue d'ensemble des risques, de leur impact et de leur probabilité de survenance.

Elle permet ainsi aux managers de prémunir l'entreprise contre les situations imprévisibles et incertaines.

Aussi donne t-elle l'assurance aux « stakeholders » de savoir comment les risques pris sont anticipés, évalués et pris en compte ; permet de vérifier l'adéquation entre les capitaux investis et le rendement attendu.

Elle constitue un exercice répétitif annuel qui doit être suffisamment clair et explicite afin d'éviter des incohérences dans le processus de maîtrise des risques.

Mais comme le précise CHAMBAULT¹⁴ (2001 :12), pouvoir comparer et faire un mapping pertinent des risques augure de difficulté majeure du fait de leur pluralité. C'est pourquoi sa mise en place ne doit pas être une affaire réservée seulement à des spécialistes, mais doit concerner toute l'entreprise.

Du point de vue pratique, il est important de bien poser les problèmes pour pouvoir mettre sur une carte (le plus souvent sous forme de matrice), les différents risques et leur pondération. Pour garantir le succès de l'établissement de la cartographie un certain nombre de conditions doivent être remplies.

1.2 Conditions et méthodes d'élaboration de la cartographie

1.2.1 Conditions de réussite d'une cartographie

La mise en place d'une cartographie exige selon SONIGO & al (2001 :9), un certain nombre de conditions pour garantir son succès. Il s'agit entre autres de la:

- définition d'objectifs clairs ;
- désignation d'un responsable ;
- disponibilité des moyens.

La clarté des objectifs de l'élaboration d'une cartographie constitue un élément essentiel de la gestion du profil du risque dans l'entreprise. Elle permet une meilleure communication sur le risque et l'implication franche des parties prenantes. Celles-ci doivent avoir à leur tête un responsable haut placé dans la hiérarchie de l'organisation pour piloter le projet.

Mais toutes ces conditions n'auront aucun sens si les moyens adéquats ne sont pas réunis.

¹⁴ Marc CHAMBAULT est à la Direction de l'audit et du contrôle des risques à France Télécom

C'est pourquoi les ressources financières et humaines doivent être mises en place et budgétisées. Par ailleurs, l'importance de ces moyens dépend de la taille de l'entreprise et de l'état de complexité de ses activités.

La cartographie est devenue dans la nouvelle donne du management, un outil de gestion incontournable. Du fait de cette importance le choix de la méthode de sa mise en place demeure un facteur clé de succès.

1.2.2 Méthodes d'élaboration de la cartographie

Selon RENARD (2003 : 100), il existe de nombreux modèles de cartographie qui varient en fonction de l'activité même si quelques constantes se retrouvent partout.

VINCENTI¹⁵ (1999 : 26), précise par ailleurs que mettre en place un processus de cartographie des risques est un exercice lourd qui requiert le choix d'une méthode et d'outils qui l'accompagnent. Il n'y a pas de méthode meilleure qu'une autre. Il y a cependant celle qui convient le mieux à l'entreprise selon les animateurs du processus et le management mis en place par les responsables.

AMARE & al (2002 :4), ajoutent également qu'il existe quatre méthodes couramment employées. Ce sont :

- l'approche par auto-évaluation (opérationnels et dirigeants) ;
- l'approche par analyse et synthèse « rationnelle » des risques ;
- les points d'entrée ;
- la macro-cartographie (stratégique), les cartographies déployées (opérationnelles) :
top down et bottom-up.

¹⁵ Dominique VICENTI

✓ L'approche par auto-contrôle (opérationnels et dirigeants)

Elle a pour objet, de faire un lien entre les objectifs fixés et les risques susceptibles de se produire par la connaissance des activités de l'entreprise. La collecte d'informations se fait à travers des interviews, des sondages/questionnaires individuels ou en groupe. Le questionnaire peut se faire par page blanche et/ou dirigé. Les informations recueillies sont validées à travers des ateliers de travail ou des dynamiques de groupe.

✓ L'approche par analyse et synthèse « rationnelles » des risques

Elle consiste à faire des comparaisons sectorielles, du benchmarking, des études historiques (fraude, perte financière,...), à partir de la documentation existante (service d'audit, assurance, risk manager, ...) et des données chiffrées. Tout cela aboutit à une revue plus ou moins exhaustive de « risques types ».

✓ Les points d'entrée

Cette une méthode qui permet d'analyser les objectifs de l'entreprise, les pôles de valeur et les différents processus.

✓ La macro-cartographie (stratégique), cartographie déployée (opérationnelle) : top down et bottom-up

La macro-cartographie se fait à l'échelle de toute l'entreprise, tandis que, la cartographie déployée concerne les différentes opérations de l'organisation. C'est à cette dernière que nous accorderons une attention particulière puisque notre étude portera sur les risques liés aux activités de trésorerie

Selon MANIVIT (2002 :14), l'approche « top down » s'appuie sur les pertes historiques, lesquelles constituent une bonne mesure des pertes futures. Elle permet de quantifier les risques et de les couvrir. C'est une approche automatisable à coût maîtrisé, qui peut constituer une première étape dans le cadre d'un projet de gestion des risques à moyen terme.

Nous ajoutons aussi qu'elle peut être une solution pour apprécier le risque avec le rapport coût/efficacité acceptable. Alors que l'approche « bottom up », permet d'impliquer l'ensemble des collaborateurs du responsable du service ou de la fonction faisant l'objet de cartographie. Elle constitue le vecteur de communication de la Direction.

RENARD (2003 :101), préconise que pour mieux affiner et rentrer dans les détails des risques spécifiques, une solution médiane entre les approches, le « bottom up » et le « top down » s'impose. La solution médiane selon lui, consiste pour chaque responsable de se faire assister soit par l'audit interne ou par le risk manager (pour les entreprises qui en disposent) dans la définition des risques de son activité. Et de proche en proche on obtient l'ensemble des risques spécifiques à l'organisation. Cette liste dressée va redescendre la hiérarchie afin de permettre à chacun de faire une relecture de ses propres risques à la lumière de la cartographie générale pour s'y adapter et s'assurer que tout est bien pris en compte.

Ces deux méthodes permettent en somme d'identifier, d'analyser, de quantifier et de surveiller le risque selon le degré inexistant, faible, moyen ou fort. Nous pouvons le résumer dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Comparaison des méthodes top down et bottom up

	Top down	Bottom up
Identifier	Moyen	Forte
Analyser	Inexistant	Forte
Quantifier	Moyen	Forte
Surveiller	Faible	Forte

Source : nous même, à partir de LGB finance (2002 :14)

En résumé nous pouvons dire qu'il n'y a pas une méthode standard pour la mise en place d'une cartographie. Seulement il convient de bien définir le périmètre, de constituer une équipe homogène avec les outils d'analyse appropriés et surtout, de définir une procédure de mesure du risque à travers une démarche bien adaptée.

1.3 Démarche d'élaboration de la cartographie

Selon BARTHELEMY¹⁶ (2002 :15-16), certains risques sont directement générés par l'activité de l'entreprise, ce sont les risques endogènes. D'autres par compte naissent dans l'environnement de l'entreprise et l'affectent par contrecoup, il s'agit des risques exogènes. Ils n'ont pas la même acuité au niveau de l'entreprise. Certains seront négligeables pour une entreprise, majeurs pour d'autres. Certains naîtront, d'autres disparaîtront avec l'évolution de l'entreprise et de son contexte.

La sévérité d'un risque dépend donc de son impact sur les ressources humaines, techniques et financières mis en jeu par l'entreprise pour atteindre à travers divers processus les différents objectifs qu'elle s'est fixée. Il ajoute aussi que la procédure de mesure du risque doit tenir compte de deux grandeurs essentielles :

- la fréquence (f), qui mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable ;
- la gravité (G), qui mesure les conséquences (impact) du sinistre généralement exprimé en unités monétaires.

Le produit fxG est l'espérance mathématique de la gravité. C'est un indicateur de l'acuité du risque, souvent appelée criticité. L'unité de criticité étant la même que celle de la gravité.

$$\text{Criticité} = \text{fréquence} \times \text{gravité}$$

Cette criticité peut faire l'objet de cinq (5) zones de risques¹⁷ :

- les risques dits « de fréquence » caractérisés par une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible;
- les risques dits « de gravité » qui au contraire auront une gravité forte mais une probabilité d'occurrence faible ;
- des risques négligeables car de fréquence et de gravité faible;

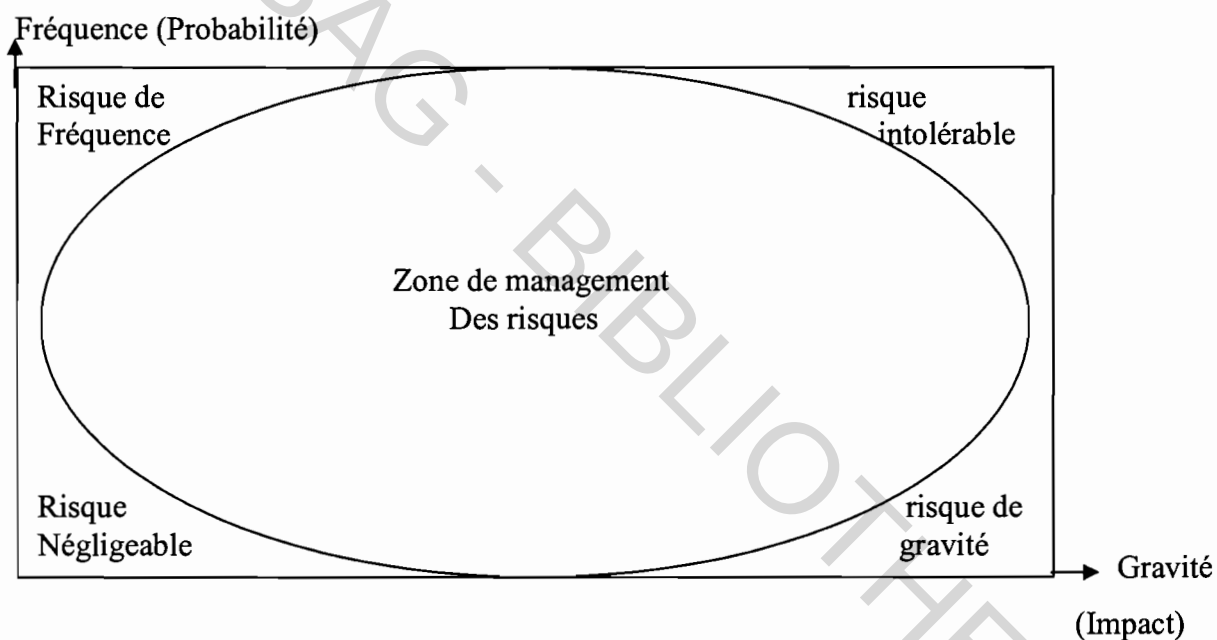
¹⁶ Auteur de l'ouvrage « gestion des risque : méthode d'optimisation globale »

¹⁷ Inspiré de BARTHELEMY (2002 :15-16) & PERCIE DU SERT (1999 : 32-33)

- les risques inacceptables car de fréquence et de gravité élevées, pour lesquels le seul traitement est l'évitement ou la suppression de l'activité à risque ;
- enfin les risques de fréquence et de gravité « moyenne » qui constituent le vaste champ d'application du management des risques.

Soit le diagramme suivant qui regroupe ces cinq zones avec en ordonnée la fréquence et en abscisse la gravité.

Schéma 4 : Diagramme de gestion de risque



Source: BARTHELEMY (2002: 15-16)

Dans la mise en place de la cartographie l'importance du risque peut s'appréhender aussi suivant son poids résiduel.

De façon directe la procédure de mesure des risques montre que son poids résiduel est le produit de l'impact résiduel par la probabilité résiduelle. Soit :

$$\text{Poids résiduel} = \text{Impact résiduel} \times \text{probabilité résiduelle}$$

Mais de façon plus complète la procédure de mesure suggère le calcul suivant :

Poids résiduel = Impact Inhérent x Probabilité inhérente
Qualité de Contrôle Interne

L'inhérence s'appréhende en terme d'absence de contrôle interne. Cette procédure de mesure serait toutefois incomplète sans un minimum de convention de mesure de l'impact et de la probabilité.

L'IFACI (2003 :17-19), précise que, la convention de mesure de l'impact, est les termes d'expression et d'échelles conventionnelles retenues pour mesurer l'impact d'un risque.

Cela se fait selon trois étapes :

- l'identification du terme d'expression le plus pertinent ;
- l'estimation du niveau d'altération possible ;
- la conclusion sur l'impact du risque (Bas, Moyen et Haut).

En définissant les termes d'expression telles que la part de marché, la marge commerciale, l'image de marque et une échelle conventionnelle d'altération en terme de pourcentage (%), l'impact résultant sur l'objectif de l'entreprise peut être représenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Convention de mesure de l'impact du risque

Convention de Mesure d'Impact (CMI)			
Termes d'Expression (TE)	Echelle Conventionnelle d'Altération (ECA)		
Part de marché	< 1 %	1 à 3 %	> 3 %
Marge commerciale	< 2 %	2 à 5 %	> 5 %
Image de l'entreprise	< 10 %	10 à 20 %	> 20 %
.....			
Impact Résultant (IR)	B	M	H

Source : IFACI (2003 :18)

La convention de mesure de probabilité désigne l'ensemble des termes d'expression (% des cas ou de temps, etc.), et échelles conventionnelles de fréquences retenues pour mesurer la probabilité d'un risque. La probabilité résultante est aussi basse (B), moyenne (M) ou haute (H) et peut être représentée comme suit :

Tableau 4 : Convention de mesure de la probabilité du risque

Convention de Mesure de Probabilité (CMP)			
Termes d'Expression (TE)	Echelle Conventionnelle de Fréquence (ECF)		
% de cas ou de temps	< 2%	2 % à 10 %	> 10 %
.....			
Probabilité Résultante (PR)	B	M	H

Source : IFACI (2003 : 20)

Toutes ces composantes permettent d'avoir une évolution fiable du risque inhérent ; ce qui va permettre de vérifier le contrôle interne affecté, afin de déterminer le niveau résiduel. Mais comment se présentent ces risques sur la cartographie ? Quels sont les différents types de cartographie ?

1.4 Types de cartographie

Suivant la revue de littérature nous avons noté qu'il existe diverses formes de cartographie. Celle-ci peut être représentée sous la forme d'un spectre, d'un polygone, d'une matrice ou d'un tableau. Quelle que soit la forme, les risques seront positionnés selon la fréquence (probabilité) et l'impact sur l'activité ou la fonction objet de l'étude.

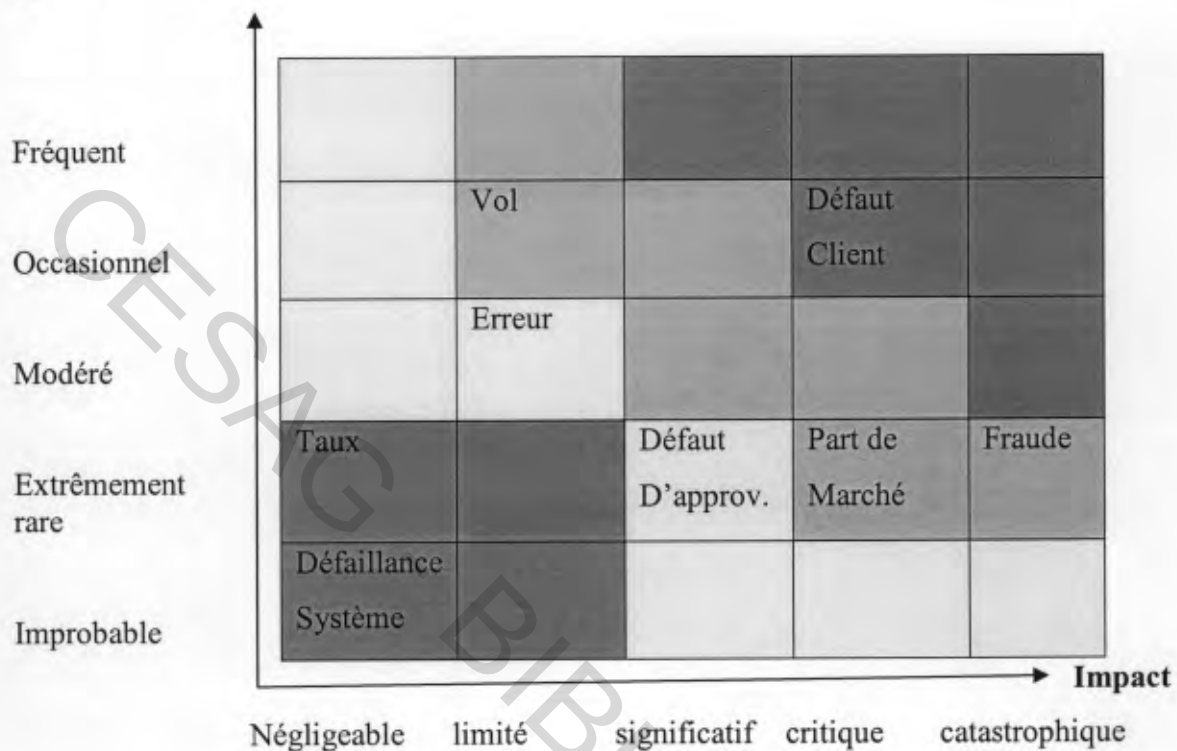
- Cartographie selon l'AON¹⁸ France

C'est une représentation sous forme de matrice avec en ordonnée la fréquence (fréquent, occasionnel, modéré, extrêmement rare, impossible) et en abscisse l'impact (négligeable, limité, significatif, critique, catastrophique). Les risques tels que la fraude, conflit social, de taux, défaut d'approvisionnement, de perte de part de marché, etc. sont positionnés sur la matrice selon leur impact sur l'entreprise.

¹⁸ AON Consulting (France) est un cabinet de conseil en management

Schéma 5 : Exemple (1) de cartographie des risques

Fréquence



Source : AON Consulting (2002 :2)

Cette représentation est identique à celle préconisée par l'IFACI (1998 :39). Toutefois, la probabilité et l'impact sont mesurés en terme de niveau « faible », « modéré » et « élevé ».

- cartographie selon OECF¹⁹

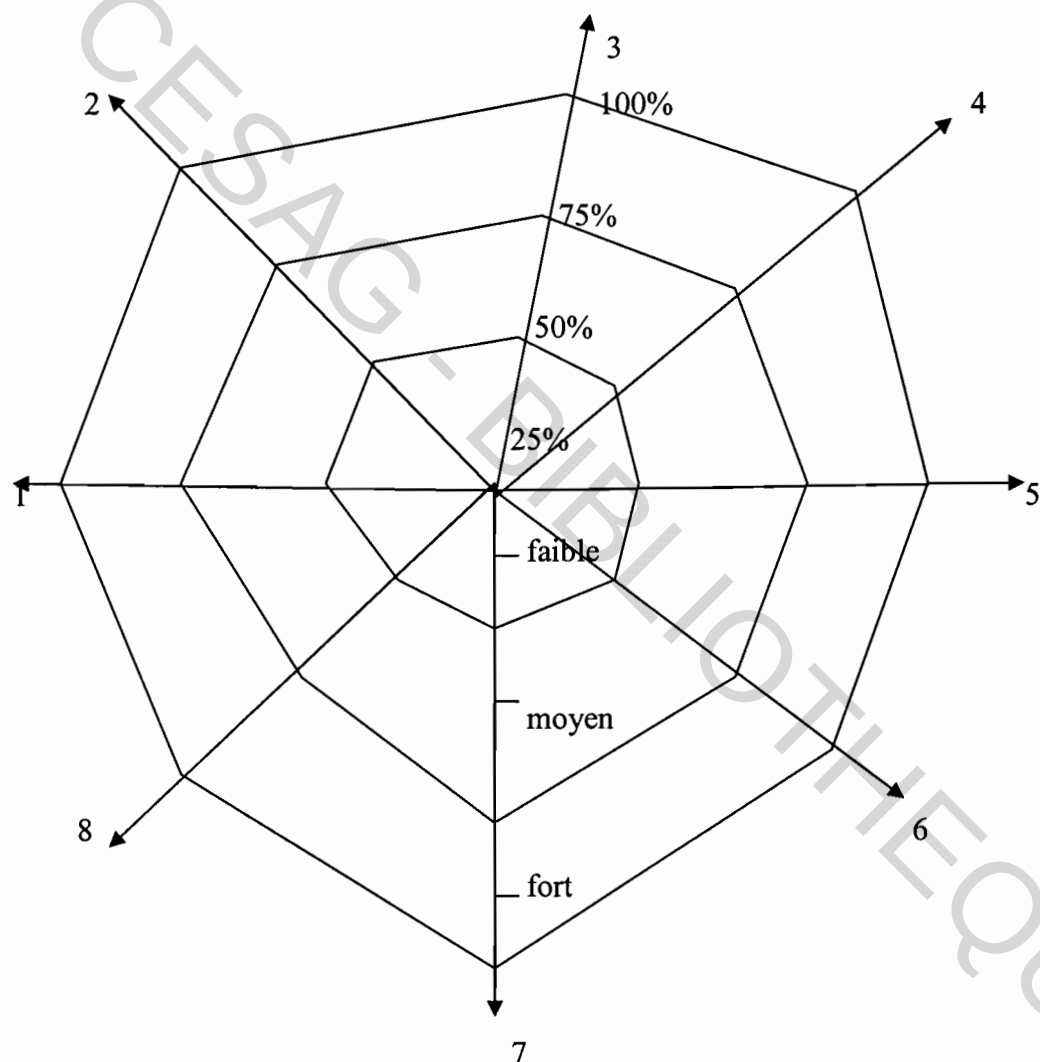
Les risques peuvent être aussi représentés sous forme de polygone. Les interrogations vont de un (1) à (8). Pour chaque interrogation on place sur l'axe concerné la situation du service ou de l'entité examinée vers le centre si la réponse est faible ou nulle, vers l'extérieur si elle est forte, voire très forte.

Il conviendrait pour chaque responsable d'indiquer sur la branche correspondante la situation de son service au regard des critères arrêtés.

¹⁹ Ordre des Experts Comptables Français

Plus l'entité sera représentée par un polygone final occupant une surface importante (plus de points en zone « forte »), plus on sera tenté de la faire entrer dans la liste des structures à risques ou sensibles. Les interrogations sont représentées également par une probabilité et un impact « faible », « moyen » ou « fort ».

Schéma 6 : Exemple (2) de cartographie des risques



Source : OECF (1995:30)

Ces démarches d'élaboration et exemples de cartographie présentés ci-dessus ne constituent qu'une partie du grand ensemble. Néanmoins l'objectif de la mise en place d'une cartographie reste le même, à savoir recenser et hiérarchiser les risques selon leur importance afin de permettre à l'entreprise de créer de la valeur par leur bonne maîtrise.

Pour ce faire, à travers une démarche de recherche nous construirons un modèle d'analyse afin de mettre en exergue les variables qui peuvent influencer la cartographie.

Section 2 : Démarche de recherche

Il s'agira dans la mise en place de cette démarche de déterminer la variable qui influence la cartographie. La mesure de cette dernière nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mises en place. Nous recenserons ainsi un nombre important de risques au niveau de la gestion des flux de trésorerie à LA NIOROISE.

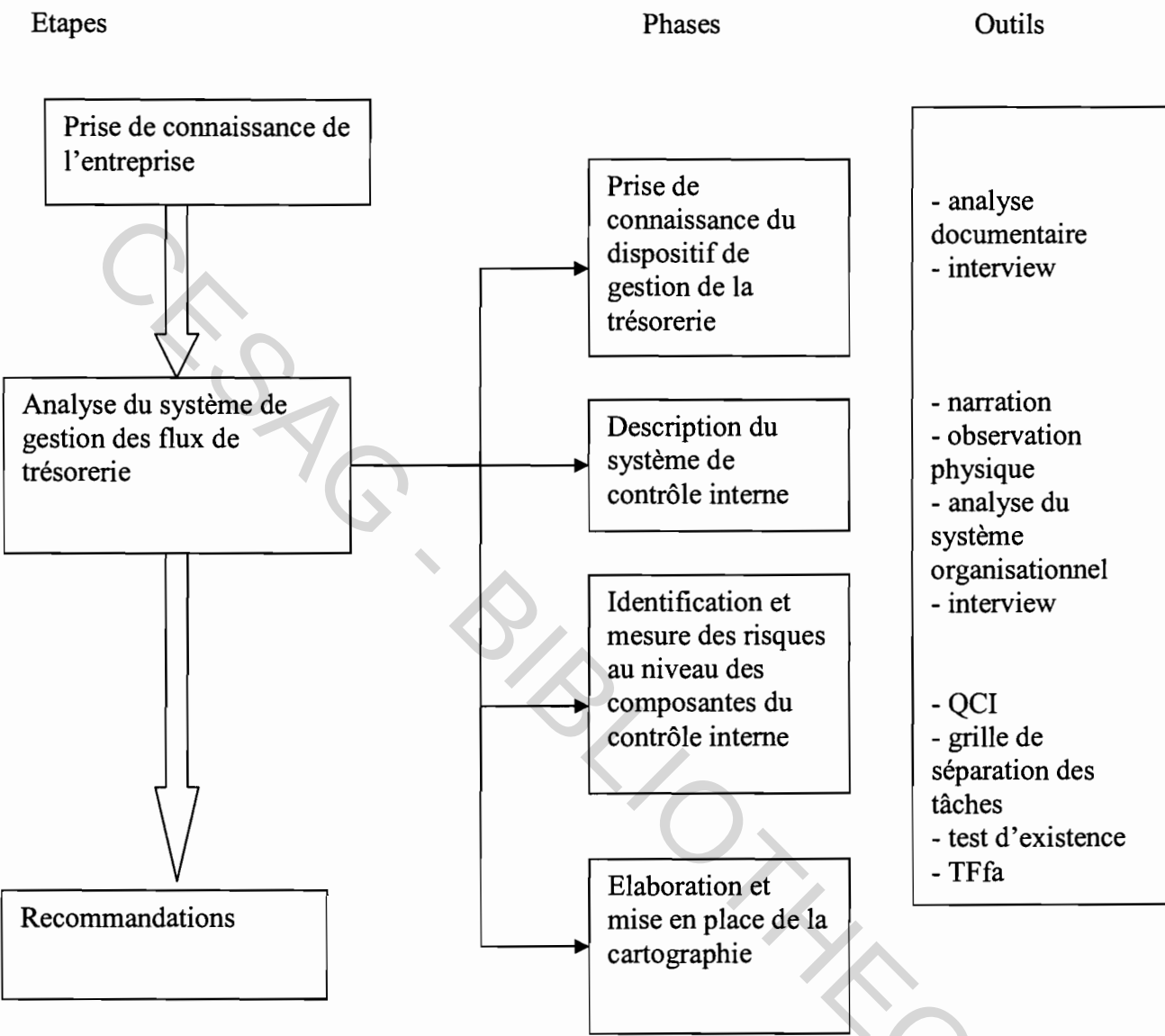
2.1 Le modèle et les variables d'analyse

2.1.1 Le modèle d'analyse

Le modèle d'analyse nous permettra une prise de connaissance de l'entreprise, de son système de gestion des différents flux de trésorerie.

Le modèle est présenté comme suit :

Schéma 7 : Modèle d'analyse



Source : nous même

2.1.2 Les variables d'analyse

Dans la construction du modèle d'analyse nous envisageons une variable indépendante et une variable dépendante.

a) Variable dépendante

La variable dépendante est la cartographie. Comme définie plus haut elle permet d'hierarchiser les risques suivant leur niveau (probabilité d'occurrence et impact) et leur importance quant à la dégradation des objectifs de l'entreprise.

b) Variable indépendante

Il s'agit de la qualité du dispositif de contrôle interne de la trésorerie. En fonction de plusieurs facteurs tels que les moyens, l'organisation, les objectifs, le système d'information, la supervision et les procédures, nous tenterons une identification des risques, étape première de la mise en place d'une cartographie.

2.2 Dimensions, indicateurs et mesures des variables

Il s'agira de donner pour chaque variable ses dimensions, ses indicateurs permettant une meilleure mesure des risques au niveau de l'entreprise. Nous les présenterons sous forme de tableau.

a) Variable dépendante

La variable dépendante est la cartographie. Comme définie plus haut elle permet d'hierarchiser les risques suivant leur niveau (probabilité d'occurrence et impact) et leur importance quant à la dégradation des objectifs de l'entreprise.

b) Variable indépendante

Il s'agit de la qualité du dispositif de contrôle interne de la trésorerie. En fonction de plusieurs facteurs tels que les moyens, l'organisation, les objectifs, le système d'information, la supervision et les procédures, nous tenterons une identification des risques, étape première de la mise en place d'une cartographie.

2.2 Dimensions, indicateurs et mesures des variables

Il s'agira de donner pour chaque variable ses dimensions, ses indicateurs permettant une meilleure mesure des risques au niveau de l'entreprise. Nous les présenterons sous forme de tableau.

Tableau 5: Caractéristiques des variables

Variabiles	Dimensions	Indicateurs	Mesures
Cartographie des Risques	Niveau de risque	Erreur, omission	-Nombre d'enregistrements incorrects - nombre d'enregistrements incomplets
	Importance du risque	Type de risques couverts par le management	- impact financier du risque
Qualité du processus de gestion de la trésorerie	Dispositif de contrôle interne	Objectifs	-objectifs formalisés - objectifs connus de tout le personnel
		Procédures	- existence de procédures - existence d'un manuel de procédure - délai client - délai fournisseur
		Moyens	-logiciels de traitement des données - employés en nombre suffisant et qualifiés - budget de trésorerie
		Organisation	- séparation des tâches incompatibles - fiche de poste
		Supervision	- contrôle des décaissements -contrôle des encaissements
		Système d'information	- perte d'informations - inexactitude des informations

Source : nous même

L'organisation de la recherche se fera autour d'un certain nombre d'hypothèses que nous tenterons de vérifier.

2.3 Hypothèses de recherche

Ces hypothèses définissent les relations entre le variable indépendante retenue et la variable principale.

Hypothèse 1 : Lors de la mise en place de la cartographie, l'identification des risques liés au dispositif de contrôle interne suffirait à collecter un maximum de risques.

Hypothèse 2 : L'élaboration de la cartographie permettra une gestion efficace des risques de trésorerie au niveau de l'entreprise.

La vérification de ces hypothèses nous conduira à une:

- évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- analyse approfondie des processus achat/fournisseur et vente/client
- détermination du degré de dépendance de ces processus par rapport aux risques identifiés et voir leur niveau de vulnérabilité ;

Pour atteindre ces objectifs nous utiliserons un certain nombre de méthodes et d'outils nous permettant de recueillir suffisamment d'informations.

2.4 Méthodes et outils de collecte de données

La collecte de données se fera auprès des personnes suivantes :

- le responsable de la comptabilité chargé d'enregistrer toutes les opérations effectuées;
- la Direction Générale qui planifie les opérations ;
- les vendeurs de marchandises dans les différentes régions ;
- le magasinier chargé de la gestion des stocks de marchandises.

Nous utiliserons comme outils de collecte de données : le tableau de risques²⁰, le guide d'interview, l'analyse documentaire, le questionnaire de contrôle interne (QCI) et la grille de séparation des tâches. Il convient de donner quelques détails sur ces outils.

²⁰ Inspiré du TFfa de Lemant (1995 : 64) et Renard (2004 :229). Nous avons considéré les quatre premières colonnes de ce tableau qui concernent l'identification du risque d'une opération élémentaire ou tâche.

2.4.1 Le tableau de risques

Le tableau des risques selon Renard (2004 :226-229), prend en compte trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

- l'exposition ;
- l'environnement ;
- la menace.

Comme le précise LEMANT (1995 :64), pour sa construction il s'agira de décomposer l'activité en tâches ou opérations élémentaires. Il sera donc question d'indiquer en face de chaque tâche :

- l'objectif fixé ;
- les risques encourus ;
- l'évaluation sommaire des risques identifiés ;
- le dispositif de contrôle interne ;
- si le dispositif identifié existe ou non.

Ce tableau d'identification du risque pourra se présenter comme suit :

Tableau 6 : Tableau d'identification des risques

Tâches/opérations	Objectifs	Risques opérationnels	POCA/indicateurs et indices

Source : LEMANT (1995 : 64)

2.4.2 Le guide d'interview

L'interview est un outil permettant à l'auditeur d'obtenir de son interlocuteur des renseignements concernant ses tâches, ses idées, etc. Il n'a d'autre objet que de décrire un

cadre général. Il a commencé d'abord par la définition des sujets (gérant, comptable, vendeurs et magasinier).

L'interview a porté à la fois sur des questions fermées et sur des questions ouvertes qui ont permis aux intéressés de s'exprimer librement sur la fiabilité des dispositifs. Nous avons enfin procédé à une validation générale en résumant les principaux points notés pour être sûr qu'il n'y a pas eu d'omission et d'erreur d'interprétation.

2.4.3 L'analyse documentaire

Elle consiste en l'exploitation des documents nécessaires à la connaissance de l'entreprise et plus particulièrement de la fonction de trésorerie. Nous avons analysé les états financiers de 2002 et 2003, les procédures internes, la base de données des comptes clients et fournisseurs, les journaux de trésorerie de 2002-2003.

2.4.4 Le questionnaire de contrôle interne

C'est une grille d'analyse qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il permet de déceler les dysfonctionnements et d'en discerner les causes réelles.

Nous avons élaboré le questionnaire en fonction des objectifs de contrôle des encaissements, des décaissements et de la budgétisation. Le questionnaire est conçu de telle sorte que la réponse négative désigne une faiblesse et la réponse positive signale un point fort du contrôle interne. Il a été par la suite adressé au gérant, au comptable, au magasinier ainsi qu'aux différents vendeurs.

2.4.5 La grille de séparation des tâches

C'est un outil qui permet de formaliser les rôles des personnes et de mettre en évidence les doubles emplois, le cumul de fonctions incompatibles, (RENARD ; 2004 :353-356). Nous avons mentionné dans une première colonne les tâches élémentaires de la trésorerie, et dans les colonnes suivantes, les personnes concernées par la grille à savoir :

- le gérant
- le comptable
- le magasinier
- les vendeurs

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion 1^{ère} partie

Nous retenons dans cette première partie que toute entreprise est confrontée à des risques opérationnels de trésorerie inhérents, liés à ses activités, aux circonstances dans lesquelles elle opère ou aux transactions qu'elle réalise.

Il convient donc de les maintenir sous contrôle pour lui permettre la réalisation de ses objectifs par la création de valeur ajoutée. L'évaluation des dispositifs de contrôle interne contribuera à mieux mesurer le niveau de vulnérabilité de l'entreprise. Cela permettra l'identification d'un maximum de risque.

Les risques opérationnels de trésorerie une fois identifiés, analysés et hiérarchisés donc cartographiés permettront aux responsables de LA NIOROISE d'avoir une vision globale de la gestion des difficultés de l'entreprise.

Nous abordons à présent la deuxième partie de notre travail de recherche où nous testerons les variables retenues dans notre modèle d'analyse afin de mettre en place la cartographie.

Deuxième Partie

Mise en place d'une cartographie des risques de trésorerie à LA NIOROISE

Introduction

L'activité de négoce occupe une place prépondérante dans l'économie de nombreux pays sous développés, particulièrement les pays africains. Les entreprises évoluant dans ce domaine bien que compétitives, sont confrontées à un certain nombre de risques qui affectent leur niveau de trésorerie, voire leur existence.

Pour LA NIOROISE qui sert d'exemple dans cette grande masse à notre travail de recherche, il sera donc question de s'assurer que les risques, surtout ceux liés à la trésorerie peuvent être minimisés voire maîtrisés. Du fait de leur caractère inhérent à l'activité de l'entreprise, il convient de mettre en place un plan de gestion conforme au management de l'entreprise afin de mieux les maîtriser. Ainsi la mise en place d'une cartographie constituerait un outil important pour une gestion efficace des risques au niveau de cette entreprise.

Pour parvenir à une identification judicieuse des risques conduisant à la mise en place d'une cartographie adéquate, il est souhaitable de faire une présentation de la société, de ses organes de gestion, de ses objectifs, ainsi que les procédures mises en place pour la gestion des différents flux de trésorerie.

Chapitre 1 : Présentation et description des procédures opérationnelles de trésorerie à LA NIOROISE

Le champ d'application de notre travail de recherche est LN. Ce chapitre consiste à faire connaître la nature de ses activités, à décrire les dispositifs de contrôle interne de la trésorerie afin de pouvoir mieux identifier par la suite les risques éventuels.

Section 1 : Présentation générale de LA NIOROISE

LA NIOROISE évolue dans le secteur de l'import export.

1.1 Historique et évolution de LA NIOROISE

LN est une PME sénégalaise créée en mars 2000 en tant qu'entreprise individuelle. Vu l'évolution croissante de ses activités elle s'est transformée en une SARL depuis l'année 2002, avec un capital social de FCFA de 42 000 000 dont 38 870 727(3 887 parts) en nature et 3 129 273 (313 parts) de numéraire.

Le capital est détenu par Mr FALL associé majoritaire avec les apports en nature et Mr KASSE pour la partie en numéraire. La société a pour activité principale l'importation, l'exportation, la distribution de marchandises, de produits, objets de toute nature et de toute provenance, l'achat et la vente en gros de produits agro-alimentaires.

Elle intervient aussi dans l'acquisition, la location de tout immeuble de fonds de commerce nécessaire à la réalisation des activités de l'entreprise. Ces dernières ne feront pas partie du cadre d'étude du fait qu'elles constituent des activités annexes pour l'entreprise.

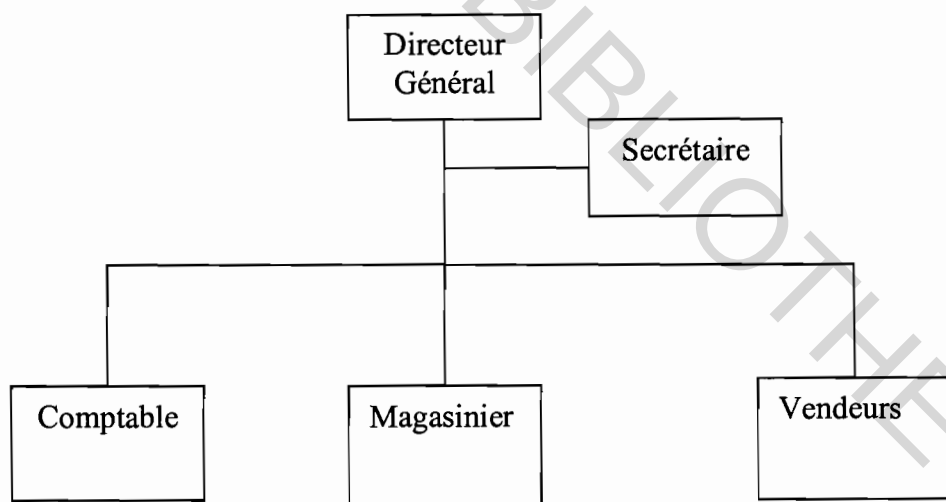
Elle emploie un personnel permanent au nombre de cinq (5) personnes et par moment des journaliers dont le nombre varie selon le niveau d'activité de l'entreprise mais pas plus d'une dizaine en général. L'entreprise dispose également de moyens logistiques lui permettant la livraison des marchandises dans les différentes régions du Sénégal excepté celle de Ziguinchor.

1.2 Organisation

Comme souligné plus haut, la société a été créée par deux associés FALL et KASSE. Dans la logique des choses c'est l'associé majoritaire le gérant de la société. Mais compte tenu de ses nombreuses activités la gestion quotidienne est assurée par le second associé. Ce dernier en est le directeur général et est assisté par une secrétaire. Il existe aussi au niveau de l'organisation un comptable, un magasinier et les vendeurs.

Bien que l'organigramme soit le reflet de l'activité de l'entreprise et de la communication de l'information au niveau des différentes activités, il n'est cependant pas formalisé à LN. Néanmoins avec les informations recueillies il peut être représenté comme suit :

Schéma 8 : Organigramme de LA NIOIROISE (Février 2005)



Source : nous même, à partir d'interview

1.3 Les différentes responsabilités

Il s'agit ici de donner des informations sur le rôle de la direction générale, du comptable, des vendeurs, de la secrétaire ainsi que du magasinier

1.3.1 La Direction Générale

La direction de la société relève de la compétence de Mr KASSE conformément à un acte postérieur aux statuts signé par les associés. Comme aucune clause des statuts n'exige une majorité supérieure de parts pour la prise de décision, les décisions sont prises à l'unanimité des deux associés.

Cela rend toutes les décisions conformes à l'article 323 de l'acte uniforme du traité de l'OHADA dans ses dispositions particulières sur les sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique.

Elle planifie, coordonne et contrôle les différentes actions conformément aux objectifs de l'entreprise. Elle opère le choix des fournisseurs, négocie avec les clients, conçoit l'orientation de la stratégie de l'entreprise et assure la gestion quotidienne de l'entreprise.

1.3.2 Le comptable

La comptabilité était assurée depuis la création de l'entreprise par un employé qui ne dispose pas de connaissances approfondies en comptabilité. Cela a engendré d'énormes difficultés au niveau de l'entreprise avec pour conséquence des saisies comptables incorrectes, la perte d'information, l'inexistence d'états financiers et autres documents comptables. Les dirigeants ont jugé donc opportun de confier momentanément la gestion comptable à un cabinet spécialisé.

C'est ainsi que depuis juin 2004, le cabinet d'audit, de commissariat aux comptes, de conseil en gestion et en fiscalité, MBEC, a procédé à la régularisation des informations comptables depuis la création de l'entreprise. Désormais toutes les factures de l'entreprise sont transmises chaque fin de mois au cabinet pour l'enregistrement. Néanmoins, il est tenu au niveau de l'entreprise un état des comptes clients et fournisseurs sur un logiciel conçu à cet effet.

1.3.3 Les vendeurs

Au nombre de cinq, ils sont chargés de la livraison des marchandises dans les différentes régions du Sénégal. Chacun d'eux dispose d'une zone bien déterminée dans laquelle il exerce. Ils sont chargés aussi de l'encaissement des fonds qu'ils versent à chacune de leur tournée auprès du gérant ou à défaut au magasinier (dans le cas où le gérant est absent).

1.3.4 La secrétaire

Elle enregistre les appels des clients pour les différentes commandes (la plupart des commandes se font par téléphone), planifie la gestion du temps du Directeur. Elle joue parfois le rôle d'agent commercial dans la recherche de nouveaux clients (deux fois dans la semaine elle fait des prospections sur le terrain).

1.3.5 Le magasinier

Il est chargé de contrôler les entrées et les sorties de marchandises. Une fois les commandes passées au niveau de la secrétaire, il établit les bons de livraison suivant trois couleurs: blanche, verte et jaune. Le blanc est remis au client lors de la livraison de la marchandise, le vert destiné à la comptabilité pour les enregistrements, le jaune reste au niveau de la souche pour servir d'élément de preuve. Il reçoit parfois les encaissements effectués par les vendeurs en fin de journée. Il effectue aussi des décaissements pour certains achats de faible montant en l'absence du gérant.

Section 2 : Les opérations de trésorerie à LN

Ce sont principalement des opérations de décaissement et d'encaissement par chèque, par virement bancaire et par espèce.

2.1 Les objectifs

L'entreprise possède un portefeuille de clients constitué en grande partie de détaillants, de grossistes et de demi-grossistes. De ce fait la quasi-totalité des encaissements se fait en espèce. Les décaissements concernent les achats de marchandises auprès de fournisseurs à l'étranger et au Sénégal, de leur dédouanement, du paiement des transitaires, de l'achat de carburant pour la livraison des marchandises.

Ils concernent aussi, le paiement des journaliers, des salaires mensuels du personnel permanent ainsi que les autres dépenses de fonctionnement. Il s'agira pour nous de nous assurer au niveau de ces opérations de :

- la sécurité et de la rapidité des encaissements et des décaissements pour éviter les pertes de ressources ;
- l'exhaustivité et de la réalité des encaissements et des décaissements ;
- la régularité et de la fiabilité des encaissements ;
- que les risques de détournement sont nuls ou négligeables ;
- la séparation des tâches ;
- remise journalière des espèces en banque;
- l'approbation des pièces justificatives lors du paiement ;
- etc.

La prise de connaissance de l'organisation pratique de ces opérations peut nous permettre de connaître le niveau de risque.

2.2 Organisation des opérations de trésorerie

Ces opérations sont dirigées dans leur grande majorité par le gérant de l'entreprise.

2.2.1 Les encaissements

Ils sont effectués par les vendeurs lors des différentes sorties qu'ils effectuent auprès des clients respectifs. Ces derniers payent soit au comptant, soit à trente (30) ou soixante (60) jours fin du mois. Les sommes collectées sont remises au gérant. Mais selon les consignes laissées par ce dernier, les versements peuvent se faire auprès du magasinier avec qui il fait le point en fin de journée.

Le gérant arrête sa caisse et conserve le montant enregistré dans un coffre jusqu'à des règlements futurs ou son versement en banque. Toutes les pièces justificatives des dépenses de la journée sont transmises le lendemain au service comptable pour enregistrement.

2.2.2 Les décaissements

Les décaissements se font en espèce mais aussi à un degré moindre par virement bancaire (environ 5% de l'ensemble des décaissements). Ils concernent généralement les dépenses quotidiennes pour le fonctionnement de l'entreprise, le paiement des journaliers, des salaires ainsi que des factures fournisseurs.

Nous avons pu remarquer lors des différents entretiens que les encaissements servent dans la majeure partie des cas aux dépenses quotidiennes de la journée. Le montant des règlements en espèces et par banque n'est pas spécifié.

L'entreprise ne dispose pas de budget de trésorerie qui pouvait contribuer à une gestion rationnelle des différents flux. Toutes les opérations au niveau de l'entreprise sont faites de façon informelle.

Nous tenterons dans les paragraphes suivants, une description des différents dispositifs de contrôle interne de la trésorerie.

Section 3 : Description des dispositifs de contrôle interne de la trésorerie

Il sera question pour nous de décrire les éléments suivants :

- objectifs
- Moyens
- système d'information
- organisation
- procédures (d'encaissement, de décaissement, de budgétisation)
- supervision

3.1 Description des objectifs

Il n'existe pas d'objectifs formalisés au niveau de l'entreprise. Les actions sont menées suivant l'appréciation du gérant de la situation du marché.

3.2 Description des moyens

3.2.1 Les moyens humains

L'entreprise compte en son sein, un comptable, une secrétaire, un magasinier et cinq (5) vendeurs. Le comptable a un niveau d'étude de la classe de terminal et n'a jamais suivi de formation en comptabilité. La secrétaire a reçue une formation d'assistante médicale avant d'occuper ce poste. Le magasinier a suivi des études jusqu'à la classe de seconde. Quant aux vendeurs ils n'ont aucune formation de base. Ils ne disposent que de leur expérience dans le domaine de la vente.

3.2.2 Les moyens matériels

L'entreprise dispose de trois ordinateurs *Pentium II*. Ces appareils sont vieillissants et tombent souvent en panne.

Elle dispose aussi d'un logiciel de gestion des clients et des fournisseurs conçu sur *Access* par un étudiant de BTS informatique d'une grande école de la place.

3.2.3 Les moyens financiers

A LN, les moyens financiers font défaut. Le gérant parvient difficilement à faire face aux différentes charges de l'entreprise.

3.3 Description du système d'information

Nous avons pu constater que les commandes des clients sont traitées avec beaucoup de lenteur. Parfois, l'entreprise oublie d'honorer ses engagements vis-à-vis de certains clients parce qu'elle ne retrouve pas les détails des commandes passées par ces derniers. Le gérant détient seul les informations concernant les encaissements et les décaissements.

3.4 Description de l'organisation

L'entreprise ne dispose pas d'organigramme hiérarchique. Il n'existe non plus de fiches de postes. C'est à partir des entretiens que nous avons pu obtenir des informations sur la tâche effectuée par chacun d'eux.

3.5 Description des procédures

Il s'agira de décrire les procédures d'encaissement, de décaissement et de budgétisation.

3.5.1 Procédure d'encaissement

Les encaissements concernent essentiellement les ventes de marchandises. Il importe donc de procéder à la description des opérations de vente conduisant aux encaissements, pour s'assurer, qu'il y a correspondance avec les recettes qu'elles ont générées, et que celles-ci sont réelles et remises régulièrement en banque. Au niveau de LN la procédure est établie comme suit :

1. Une fois les commandes passées par le client, elles sont traitées par le gérant ;
2. Son approbation donne lieu à un ordre de vente ;
3. Le magasinier établit les bons de livraison pour valider les sorties de marchandises ;

4. Il s'en suit le transfert physique de la marchandise au client par le vendeur ;
5. Ce dernier établit la facture de vente conformément à la qualité, à la quantité et à la nature des marchandises commandées ;
6. Le client signe pour réception ;
7. Il règle parfois au comptant ou suivant le délai qui lui est accordé pour le paiement ;
8. Les sommes encaissées par les livreurs sont versées chaque soir auprès du gérant accompagnées d'une pièce de caisse indiquant le montant collectés. Les vendeurs lui fournissent aussi les détails des montants payés par chaque client ;
9. Le gérant établit la conformité des sommes encaissées et les conserve dans le coffre fort de la société ;
10. En cas de règlement par chèque, le gérant remet le chèque à sa banque le lendemain après avoir fait une copie ;
11. Toutes les pièces justificatives des divers encaissements sont remises au comptable pour enregistrement.

Nous procéderons à des tests de conformité et de permanence pour nous assurer que ces dispositifs sont conformes à la réalité pratique. Le test de conformité permet de constater l'existence de la procédure tandis que le test de permanence consiste à vérifier la réalité de son application.

❖ *Test de conformité et de permanence relatifs aux procédures d'encaissement*

Le test de conformité nous a permis la vérification des procédures. Nous avons donc choisi cinq (5) factures à partir de celles classées au niveau de la comptabilité, (factures vertes), cinq (5) copies de bon de livraison et cinq (5) pièces de caisse (recette caisse selon la documentation au niveau de l'entreprise).

Les contrôles ont consisté à vérifier sur les factures, BL et pièces de caisse:

- la signature du vendeur et celle du client ;
- leur enregistrement comptable;
- leur enregistrement dans le registre de caisse ;
- la conformité des BL avec les différentes factures.

Les résultats sont présentés dans le tableau de la page suivante :

Tableau 7: Résultat du test de conformité

Documents	Vérifications			
	Signature du vendeur	Signature du client	Enregistrement comptable	Enregistrement dans le registre de caisse
Facture N°0008239 du 11/12/04	O	N	O	N/A
Facture N°0008197 du 15/12/04	O	N	O	N/A
Facture N°0008048 du 22/12/04	O	N	O	N/A
Facture N°0008763 du 24/12/04	O	N	O	N/A
Facture N° 0008695 du 30/12/04	O	N	O	N/A
Pièces de caisse N° Du 11/12/04	O	N	O	N
Pièces de caisse N° Du 15/12/04	O	N	O	N
Pièces de caisse N° Du 22/12/04	O	N	O	N
Pièces de caisse N° Du 24/12/04	O	N	O	N
Pièces de caisse N° Du 30/12/04	O	N	O	N
Bon de livraison N°0002972 du 11/12/04	O	N	N/A	N/A
Bon de livraison N°00345 du 15/12/04	O	N	N/A	N/A
Bon de livraison N°002404 du 22/12/04	O	N	N/A	N/A
Bon de livraison N°0002973 du 24/12/04	O	N	N/A	N/A
Bon de livraison N°0002973 du 30/12/04	O	N	N/A	N/A

Source : nous même

N : Non

O : Oui

N/A : Non Applicable

Nous avons constaté à partir de ces tests que certaines factures ne sont pas signées par les clients ; les pièces de caisse ne sont pas pré-numérotées et ne portent aucune signature.

Les résultats du tableau montrent aussi que l'entreprise ne dispose pas d'un registre de caisse permettant de faire un rapprochement entre les sommes enregistrées parfois par le magasinier et celles qu'il verse au niveau du gérant. Nous avons par ailleurs remarqué un double enregistrement de certaines factures fournisseurs au niveau du service de traitement des comptes clients et fournisseurs.

Le test de permanence a concerné cinq (5) pièces de caisse et cinq (5) factures et n'a révélé aucune anomalie significative.

3.5.2 Procédures de décaissement

Les décaissements concernent généralement le règlement des factures fournisseurs, le paiement des intermédiaires (transitaires, douane), des journaliers et les autres charges de fonctionnement de l'entreprise (salaire des employés, achat de carburant, etc.)

Le gérant est le seul habilité à donner l'ordre pour tout décaissement. L'entreprise entretient des relations commerciales avec deux types de fournisseurs : les fournisseurs étrangers (COFRUITOS, DISGOBE, PHOCEENNE,...), et les fournisseurs locaux (SOBOA, SIAGRO, SILIDIS,...).

a) Procédures de règlement des factures fournisseurs

Les règlements sont généralement effectués en espèces. Toutefois, ils peuvent être effectués par virement ou transfert de fonds. Le processus de règlement se présente comme suit :

1. enregistrement de la facture au registre arrivée des factures par le comptable. L'enregistrement se matérialise par l'apposition d'un cachet sur la facture précisant le code fournisseur et la date d'enregistrement ;
2. celui-ci vérifie la validité du paiement et la régularité formelle des pièces justificatives (facture, bon de livraison, bon de commande);
3. lorsque la réalité de la dette et son montant sont confirmés, le gérant décide de payer la dette en mettant son visa sur la facture ;
4. Il fait la photocopie de la facture et choisit de payer en espèces ou par virement les fournisseurs locaux, et émet un ordre de transfert pour les fournisseurs étrangers ;
5. le gérant effectue le paiement des factures et remet les pièces justificatives à la comptabilité;
6. Le comptable procède à la saisie des paiements et classe les pièces justificatives.

b) Procédures de règlement des dépenses de fonctionnement

1. Pour les dépenses de fonctionnement de l'entreprise, les besoins sont exprimés par un demandeur à travers un bon de caisse adressé au gérant; celui-ci apprécie l'opportunité et la réalité de la dépense;
2. le gérant réceptionne le bon de caisse accompagné de la pièce justificative, vérifie le montant du bon et le visa et décaisse la somme correspondante ;
3. il fait le point de la caisse en fin de journée, classe les pièces, les bons et soumet le tout au comptable ;
4. celui-ci vérifie les opérations, enregistre et classe les pièces comptables.
5. Certaines dépenses de fonctionnement telles que l'achat de carburant sont souvent effectuées sans l'aval du gérant. Les vendeurs exécutent l'achat et présentent les factures chaque soir lors du versement des montants collectés.

Quant aux dépenses de dédouanement des marchandises, elles se font conformément au code général de la douane, aux dispositions du Ministère du commerce et à la réglementation de l'UEMOA. Concernant les transitaires, les dépenses engagées varient selon les difficultés rencontrées.

❖ Test de conformité et de permanence des procédures de décaissement

Le test de conformité a concerné un échantillon de cinq factures fournisseur et six pièces de «caisse dépenses » choisies à partir des dossiers classés. Pour les pièces de caisse, nous avons effectué un choix de trois pièces déjà classées et procédé à la vérification du visa et de l'enregistrement comptable. Il est à préciser que les pièces de caisse ne sont pas pré-numérotées mais comportent simplement la date de l'opération.

Les résultats figurent dans le tableau suivant :

Tableau 8: résultats du test de conformité

Documents	Vérifications			
	Enregistrement au registre arriver des factures tenues	Visa ou signature du gérant	Enregistrement comptable	Signature et décharge du fournisseur
Facture N°00115 du 10/12/04	O	O	O	O
Facture N°000136 A du 17/12/04	O	O	O	O
Facture N°000146 B du 19/12/04	O	O	O	O
Facture N°013449 du 22/12/04	O	O	O	O
Facture N/REF 4488 du 23/12/04	O	O	O	O
PC N°du 18/12/04	O	O	O	O
PC N° du 22/12/04	O	O	O	O
PC N°du 29/12/04	O	O	O	O

Source : nous même

O : Oui

Pour le test de permanence, nous avons étendu notre échantillon à 5 factures et à 5 bordereaux de transfert. Ce test n'a révélé aucune anomalie significative.

3.5.3 Procédures de budgétisation

L'entreprise ne disposant pas de budget, nous nous sommes contenté de l'analyse des prévisions qui nous été décrites. Ces dernières sont établies en fonction des périodes d'activité intense ainsi que des charges récurrentes de fonctionnement de l'entreprise. Cette gestion informelle des flux de trésorerie peut conduire l'entreprise à une impasse de trésorerie source d'arrêt de toute activité.

3.6 Description de la supervision

Toutes les activités de l'entreprise sont coordonnées par le gérant.

Conclusion

La description des opérations de trésorerie à LN montre son niveau de vulnérabilité. Elle est exposée à des risques de trésorerie dont la non maîtrise peut entraîner l'arrêt de toute activité. C'est pourquoi il convient de procéder à une évaluation de ces risques selon les conventions de mesure adoptées afin de mettre en place une cartographie convenable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Evaluation des risques opérationnels de trésorerie et mise en place de la cartographie

Nous nous intéresserons à ce niveau de notre étude, essentiellement aux risques majeurs pour l'entreprise, à savoir ceux liés aux systèmes opérationnels et au défaut de contrôle. L'utilisation d'indices de risque (probabilité, impact) est courante lors d'évaluation, notamment en matière de gestion de trésorerie.

La réduction des niveaux hiérarchiques et la recomposition des processus d'entreprise ont contribué à accroître l'exposition de ces risques, et ont placé ces derniers très haut dans les préoccupations du management, des auditeurs internes et des auditeurs externes.

Nous procéderons d'abord à l'identification des risques au niveau des différents processus abordés, et par la suite effectuer les analyses nécessaires. Cette évaluation des risques se fera au niveau des dispositifs de contrôle interne.

Tout ceci nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mises en place dans les chapitres précédents dans le cadre de l'élaboration de la cartographie.

Section 1 : Evaluation des risques de trésorerie

Comme énoncé dans la première partie de notre travail, l'évaluation des risques consiste à les identifier, les analyser et à les hiérarchiser.

1.1 Identification des risques au niveau des différents dispositifs

Elle constitue l'étape première dans tout projet de cartographie. Cela nécessite l'utilisation de différentes méthodes. Dans le cas d'espèce, nous utiliserons au niveau des différents éléments du contrôle interne le:

- « tableau des risques » pour l'identification des risques inhérents à la gestion de la trésorerie;

- tableau de convention de mesure des risques pour apprécier les différents niveaux.

1.1.1 Les objectifs

Les diverses interviews menées au niveau de l'entreprise nous ont permis de constater que les objectifs généraux et spécifiques n'ont pas été définis de façon claire et précise. Cela peut être à l'origine des risques indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Identification des risques liés aux objectifs

Opération	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/indicateurs et indices
Objectifs	Orientation des actions de l'entreprise	Insolvabilité Accumulation de frais financiers	Organisation Procédures

Source : nous même

1.1.2 Les moyens

Les moyens dont dispose l'entreprise sont limités et ne sont pas de qualité.

Au niveau des hommes qui animent l'entreprise, leur manque de qualification peut être la source de :

- production d'informations erronées ;
- mauvaise saisie de données comptables ;
- méconnaissance des outils de gestion de la trésorerie.

La vétusté des appareils utilisés et le logiciel de gestion des comptes clients et fournisseurs qui est inadapté, peuvent être à l'origine de perte partielle ou totale des données de l'entreprise. Le manque de moyen financier peut faire perdre à l'entreprise ses meilleurs fournisseurs pour défaut de paiement, et aussi constituer une source de démotivation du personnel. Ces risques peuvent être regroupés comme suit :

Tableau 10: Identification des risques liés aux moyens

Opération	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/indicateurs et indices
Moyens	Existence de matériel et de personnel	Perte d'informations sur les clients et les fournisseurs Production de documents fiscaux erronés	Organisation

Source : nous même

1.1.3 L'organisation

Après vérification au niveau de l'entreprise nous avons constaté qu'il n'existe pas d'organigramme, ni de fiche de poste. Les activités effectuées par le personnel n'ont pas été retracées sur un support matériel, seul document pouvant nous renseigner correctement sur les tâches attribuées.

La grille de séparation des tâches a révélé que le magasinier gère les stocks et signe les bons de sortie des marchandises. Il peut y avoir risque de collusion avec les vendeurs. Les risques constatés du fait de la faiblesse de l'organisation sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : identification des risques liés à l'organisation

Opération	Dispositif de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/ indicateurs et indices
Organisation	Organigramme hiérarchique	Cumule de fonction Fraude Perte financière	Procédure Organisation

Source : nous même

1.1.4 Le système d'information

L'observation nous a permis de constater que les opérations de facturation, d'encaissement et de décaissement ne sont pas automatisées. Cela peut être une source d'oubli et surtout de fraude. Le logiciel qui permet d'enregistrer les détails des comptes clients et fournisseurs ne comporte aucun mot de passe. Elle peut être à l'origine de la manipulation des données saisies.

1.1.5 Les procédures

Les risques seront identifiés au niveau des processus d'encaissement, de décaissement et de budgétisation.

a) Procédure d'encaissement

Il s'agira de procéder à une analyse approfondie de cette procédure afin d'identifier les risques inhérents ou potentiels pouvant l'affecter. Nous avons pu constater lors des différents entretiens que la quasi-totalité des encaissements au niveau de l'entreprise se fait en espèces.

Le processus est défini tel que les vendeurs établissent les factures de vente et procèdent aux différents encaissements. Le magasinier joue par moment le rôle de caissier en l'absence du gérant. Etant donné que ce dernier supervise les sorties de marchandises et procède à des encaissements il y a risque de collusion avec les vendeurs, de fraude et de détournement.

L'entreprise ne dispose pas de caisse spécialisée pour les encaissements journaliers et elle n'a pas défini un montant maximum à détenir en caisse. Les risques opérationnels susceptibles de se produire au niveau de ce processus sont regroupés dans le tableau des forces et faiblesses apparentes ci-dessous.

Tableau 12: Identification des risques liés aux encaissements

Opérations	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/Indicateurs et indices
Recouvrement décomptes	Suivi du règlement	Omission	Organisation Inclusion du recouvrement dans les critères d'appréciation des livreurs
	Accélération des encaissements	Retard ou défaut de règlement	Procédure de recouvrement en temps voulu
Enregistrement	Enregistrement effectif des recettes	Perte d'informations Double enregistrement des recettes	Organisation Procédures
Désignation des personnes chargées du recouvrement	Séparations des tâches entre les fonctions facturation et recouvrement	Détournement des moyens de paiement Perte d'information Perte de recette	Organigramme Définition des fonctions
	Séparation entre les fonctions réception, enregistrement des paiements et compte clients	Erreur Omission	Organigramme Définition des fonctions
Versement en banque	Effectivité des versements Exhaustivité des versements	Perte de recette	Procédure
Expédition des commandes	Effectivité des expéditions	Factures fictives Clients insolvable	Procédure

Source : nous même

b) Procédure de décaissement

Nous tenterons à ce niveau de notre analyse d'identifier les risques attachés aux différentes activités ou tâches effectuées lors du règlement des factures fournisseurs et des différents prestataires de service.

Etant donné la taille de l'entreprise (petite entreprise), le gérant s'implique personnellement dans les différentes opérations en se chargeant notamment de :

- l'autorisation des dépenses ;
- la sélection des fournisseurs ;
- l'approbation des factures ;
- l'autorisation et du contrôle des règlements ;

Tableau 13: Identification des risques liés aux décaissements

Opérations	Objectif de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/indicateurs et indices
Réception et copie de la facture	Réalité et archivage de la réception	Perte d'information	Procédure
Confection de la liasse comptable	Conformité du règlement Attestation de la conformité	Erreur	Procédure
Décision de règlement	Le gérant autorise seul les dépenses	Impasse en cas d'absence	Procédure
Transfert de fonds	Autorisation de l'opération par le gérant	Perte Fraude	Organisation Système d'information
Rapprochement facture, BC, BR	Séparation des tâches	Fraude Erreur Perte financière	Procédure Système d'information Organisation
Situation de la caisse	Contrôle de la caisse	Erreur Perte Omission	Procédure Organisation
Réception et vérification des bons de caisse	Justification des dépenses Montant maximum à régler par caisse	Malversation Dépenses fictives	Supervision Objectif Organisation Procédure
Saisie comptable	Enregistrement de toutes les dépenses	Omission Erreur Perte d'informations	Procédure Moyens supervision

Source : nous même

Les risques au niveau du processus de décaissement sont au vu du tableau ci-dessus le fait de la perte d'information, d'erreurs, d'omission, de malversation, de dépenses fictives, de fraude. Ils ont pour source le manque de supervision, l'absence de procédure ou défaut de procédure, la politique managériale mise en place par le gérant, le défaut du système d'information.

Les risques ainsi identifiés à travers les différents processus opérationnels de trésorerie constituent d'une manière générale ceux liés à la non réalisation ou à la défaillance des activités ou tâches.

c) procédure de budgétisation

Un système de management efficace permettra à l'entreprise d'avoir une maîtrise de ses activités conformément aux objectifs qu'elle s'est fixées. Et la mise en place d'un budget peut aider l'entreprise à mieux gérer ses flux de trésorerie.

Cependant nous avons constaté au niveau de LN qu'aucun budget n'est mis en place. Cette absence d'identification de toutes les sources de trésorerie, des dates et des montants des différentes opérations peut avoir pour conséquences, des informations inexactes dans les prévisions du gérant.

1.1.6 La supervision

Nous avons pu constater au cours de nos investigations qu'il ne se tient aucune réunion de travail au niveau de l'entreprise. Il y a aussi une absence totale de rapport d'activité. Ce manque de supervision peut être source de détournement, de fraude, de difficulté d'exécution des tâches conduisant à des pertes financières.

Tableau 14 : identification des risques liés à la supervision

Opération	Objectifs de contrôle interne	Risques opérationnels	POCA/indicateurs et indices
Supervision	Existence de supervision	Fraude Détournement Pertes financières	Organisation Procédures

Source : nous même

Après la mise en place de ces tableaux de risques qui ont pris en compte les facteurs tels que :

- l'exposition, à savoir les risques qui pèsent sur les biens ;
- l'environnement, c'est-à-dire tout ce qui est autour du bien et devient facteur de risque ;
- la menace, l'atteinte aux objectifs fixés par l'entreprise.

Nous allons procéder à une analyse des risques identifiés afin de pouvoir mieux les hiérarchiser.

1. 2 . Analyse des risques au niveau des différents dispositifs de contrôle interne

La cartographie une fois mise en place va constituer un outil de mesure dont vont s'inspirer les dirigeants de l'entreprise. Ceux-ci doivent en effet s'appuyer non pas sur une évaluation potentielle, mais sur une évaluation réelle. Pour cela, nous allons adopter des méthodes appropriées nous permettant une mesure adéquate des risques identifiés. Il sera question de procéder à l'analyse de ces risques pour savoir s'ils sont :

- important (I)
- moyen (M)
- faible (F)

Selon NGARY SOW (2004 :43) et RENARD (2004 :148-150), l'analyse des risques implique la mesure ou l'appréciation du contrôle interne, de l'impact financier et de la vulnérabilité de l'activité (processus) considéré. Ainsi on affecte une note de 1 à 3 à ces critères précédemment cités, et on les combine au final pour obtenir le niveau du risque de l'activité (processus) considéré.

Nous définirons ainsi par K1, l'appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place au niveau des différents processus analysés, par K2, l'impact financier subi par l'entreprise, et enfin par K3, l'appréciation de la vulnérabilité. Précisément il convient de noter au niveau :

1-de la qualité du contrôle interne :

- K1 = 1 si contrôle interne convenable
- K1 = 2 si contrôle interne insuffisant
- K1 = 3 si contrôle interne défaillant

2- de l'impact financier :

- K2 = 1 si impact faible (moins d'un million de Fcfa)
- K2 = 2 si impact moyen (entre 1 et 70 millions de Fcfa)
- K2 = 3 si impact fort (supérieur à 70 millions de Fcfa)

NB : Nous avons choisi ces montants en fonction du CA réalisé par l'entreprise qui varie entre 60 et 80 millions par exercice.

3-de la vulnérabilité des processus

- K3= 1 si vulnérabilité faible
- K3= 2 si vulnérabilité moyenne
- K3= 3 si vulnérabilité forte

Le niveau de risque du processus correspondra au produit $K1 \cdot K2 \cdot K3$. Ainsi nous retiendrons comme échelle de convention d'appréciation de ce niveau les informations contenues dans le tableau ci-contre :

Tableau 15: convention de mesure du niveau de risque

	Niveau du risque		
Echelle de convention	1 à 4	4 à 8	8 à 27
Impact sur le processus	Faible (f)	Moyen (M)	Fort (F)

Source : nous même²¹

²¹ Inspiré de IFACI (2003 :15) et NGARY SOW (2004 : 45)

Nous analyserons les niveaux de risques selon les composantes du contrôle interne.

1.2.1 Analyse des risques au niveau des objectifs, des moyens, de l'organisation, du système d'information et de la supervision

La mesure des risques au niveau de ces différents dispositifs a donné le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : mesure du niveau de risque des dispositifs

Dispositifs de Contrôle interne	Qualité du Dispositif K1	Impact financier K2	Vulnérabilité K3	Niveau de risque K1*K2*K3
Objectifs	2	3	3	18
Moyens	2	2	3	12
Système d'information	2	2	2	8
Organisation	2	1	3	6
Supervision	2	2	3	12

Source : nous même

Les objectifs au niveau de l'entreprise ne sont pas formalisés, les moyens font défaut aussi bien en quantité qu'en qualité. Le manque d'organisation et de supervision fait perdre d'importantes informations à l'entreprise.

Pour des questions de simplicité nous avons adopté la même échelle de mesure pour apprécier le poids résiduel du risque au niveau des dispositifs de contrôle interne. Par exemple la valeur qui correspond à la qualité des moyens s'obtient comme suit :

(impact inhérent * probabilité inhérente) / poids résiduel.

Soit : $(4*2)/4 = 2$. Il découle alors un niveau de vulnérabilité de la trésorerie qui est de $K3 = 3$

1.2.2 Analyse des risques au niveau des procédures

Il sera question d'analyser les risques au niveau des procédures d'encaissement, de décaissement et de budgétisation.

a) Encaissements

Les conventions de mesure adoptées nous ont conduit à l'élaboration du tableau ci-dessous qui indique au niveau du processus des encaissements la qualité du contrôle interne, le niveau de vulnérabilité et l'impact financier.

Tableau 17 : Mesure des risques d'encaissement

Dispositif	Activités du dispositif	Qualité du dispositif K1	Impact financier* K2	Vulnérabilité K3	Niveau de risque $K1 \cdot K2 \cdot K3$
Procédures d'encaissement	Efficacité du recouvrement des décomptes client	2	2	2	8
	Etablissement des factures	3	3	2	18
	Livraison des marchandises	2	2	3	12
	Suivi des créances, des recouvrements	2	3	2	12
	Versement en banque	2	3	2	12

Source : nous même

x : l'impact financier du risque a été calculé comme suit : le nombre de fois que le risque survient au niveau de l'activité dans le mois, que multiplie le nombre de mois de l'année rapporté au CA moyen retenu suivant le volume d'activité de l'entreprise.

Exemple : $12 \times 12 / 70^{22} = 2$, signifie qu'il a été identifié 12 fois le risque au niveau de l'activité considérée ; ce qui représente un impact financier $k_2 = 2$.

Aujourd'hui il est devenu élevé le coût d'acquisition de nouveaux clients et la situation de « la baignoire qui fuit et qu'il faut constamment remplir » est préoccupante. Nous avons constaté que l'entreprise dans le souci d'accroître ses ventes s'expose à des risques qui peuvent constituer un frein à la continuité d'exploitation.

Par exemple dans l'agrément de nouveaux clients, il est négligé les aspects essentiels de solvabilité et d'honorabilité des clients. Or la solvabilité présente et future des clients constitue une condition majeure à la pérennité de l'entreprise.

Aussi avons nous remarqué que le recouvrement des créances client est effectué par les mêmes personnes chargées de l'établissement des factures de vente. Il y a risque de ventes fictives surtout qu'aucune des factures de vente ne portent la signature du client. Les modalités d'octroi de réductions commerciales ou financières aux clients ne sont pas expressément indiquées et formalisées. Le niveau de ces réductions est laissé dans la majeure partie des cas à l'appréciation des vendeurs, sans l'approbation préalable du gérant. Cette procédure comporte des risques certains de détournement de créances réelles au détriment de l'entreprise.

Le questionnaire de contrôle interne nous a permis de constater qu'il n'y avait pas au niveau de l'entreprise une spécialisation des caisses de recette et de dépense. Cette non spécialisation peut entraîner des détournements de recettes par la création de dépenses fictives ou par majoration des dépenses réelles.

Il est à noter que la séparation des tâches n'est pas poussée au niveau de LA NIOROISE du fait de sa petite taille. Et le gérant dans l'exercice des nombreuses fonctions qu'il cumule (ouverture de courrier, établissement de la liste des chèques reçus, conciliation bancaire,

²² Nous avons indiqué à la page 88, que le CA annuel par exercice varie entre 60 et 80 millions. Le centre de cet intervalle est de 70 millions. Compte tenu de l'intervalle défini pour K_2 à la même page, nous avons divisé cette valeur de 70 millions par 1 million.

remise des espèces en banque, approbation des pièces justificatives, etc.), a autorisé le magasinier à effectuer des encaissements en son absence. Du fait que ce dernier approuve les sorties de marchandises destinées à la vente, le risque de collusion avec les vendeurs, peut se manifester par la fraude, la manipulation, le détournement.

Ce foisonnement de risques, une fois cumulés, représentent des enjeux considérables qui s'expriment en terme de centaine de milliers de francs, constituant une fraction non négligeable des pertes de l'entreprise.

b) Décaissement

L'analyse des risques au niveau de cette procédure nous a permis d'établir le tableau ci-dessous :

Tableau 18: mesure des risques de décaissement

Dispositif	Activité du dispositif	Qualité du contrôle Interne K1	Impact Financier K2	Vulnérabilité K3	Niveau de risque $K1 \cdot K2 \cdot K3$
Procédures de décaissement	Réception et copie de la facture	2	2	1	4
	Décision de règlement des factures	2	3	2	12
	Transfert de fonds	1	1	1	1
	Rapprochement facture, BR, BC	2	2	2	8
	Traitement de la commande	2	2	2	8
	Livraison de la commande	2	3	2	12

Source : nous même

Dans le dispositif de contrôle interne mis en place par le gérant, il est le seul habilité à autoriser un quelconque décaissement. Il apprécie la conformité des pièces justificatives et ordonne le paiement des différents fournisseurs ainsi que les dépenses de fonctionnement.

Mais les interviews réalisées nous ont permis de constater que certaines dépenses dites minimales sont effectuées en son absence. Et comme il n'a pas été fixé un montant maximum à ne pas dépasser, cette pratique peut être à l'origine de certaines dépenses fictives dont le cumul réduira considérablement le niveau de la trésorerie de l'entreprise.

A l'analyse des données de la comptabilité nous avons constaté que les dépenses en carburant représentent une part importante des dépenses de fonctionnement. Cependant le management ne donne pas de précision sur les dépenses rationnelles par vendeur. Cela peut être à la base d'engagement de dépenses au détriment de l'entreprise.

Il est à noter aussi que les difficultés de sortie de marchandises occasionnent des pertes considérables d'argent pour la société. C'est pour cette raison que la mise en place d'un budget de trésorerie permettra à l'entreprise de faire face en partie à toutes ces difficultés.

c) Budgétisation

L'activité commerciale de LA NIOIROISE nécessite un budget de vente bien réaliste. Ce budget doit déterminer de manière directe ou indirecte les budgets d'achat-dépenses, de trésorerie, d'investissement, de TVA, etc. Il est une estimation conservatrice du volume des ventes attendues. Son but essentiel est de servir de base aux achats et aux décisions d'investissement.

Le volume d'activité de l'entreprise dépendant souvent des périodes (fin d'année, période creuse,...), la mise en place d'un tel instrument permettra une meilleure planification des flux de trésorerie (encaissement, décaissement) de l'entreprise.

Or le contrôle interne d'après notre analyse ne dispose pas d'un tel instrument permettant à l'entreprise de tenir compte des périodes de haute et de basse activité ou du caractère saisonnier de l'exploitation.

Les réalisations n'étant pas rapprochées périodiquement à une quelconque prévision, il est difficile de mesurer si les objectifs sont atteints ou non. Cette incertitude expose l'entreprise à une impasse de trésorerie qui peut porter atteinte à son existence.

Toutes ces indications nous ont permis d'avoir le niveau de risque figurant dans le tableau ci-dessous.

Tableau 19 : Mesure des risques de budgétisation

Dispositif	Activités du dispositif	Qualité du dispositif K1	Impact financier K2	Vulnérabilité K3	Niveau de risque $K1 \cdot K2 \cdot K3$
Procédure de budgétisation	Planification des dépenses	2	2	2	8

Source : nous-même

La mise en place de budget, surtout le budget de trésorerie aurait fourni à LN de nombreuses indications sur:

- la planification des besoins de liquidité afin de réduire les risques de dépassements imprévus ou chroniques ;
- la détermination d'une limite de crédit d'exploitation adéquate ;
- l'identification de la raison d'un dépassement et d'éventuels problèmes de gestion de trésorerie ;
- l'estimation des amortissements financiers ;
- etc.

Toutes ces difficultés rencontrées justifient le rôle que peut jouer l'auditeur dans la gestion efficace de l'organisation. En effet, il est le garant du bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne présents au sein de l'entreprise.

Ces travaux auparavant limités à l'audit comptable et financier, il dépasse aujourd'hui largement ces attributions traditionnelles. Il est désormais centré sur la veille des risques au sens large (risque transversaux, risques liés aux processus, risques liés au système d'information, etc.).

Dans cette approche la mise en place de la cartographie constitue une étape importante dans la démarche de l'auditeur. Outil formidable et incontournable, la cartographie est à la fois :

- un mode de représentation et de hiérarchisation des risques ;
- un résumé de la situation à un moment donné ;
- un instrument de communication et de management stratégique ;
- une aide à la décision.

Il nous appartient donc de mettre en place en fonction des risques identifiés lors de l'analyse des différents dispositifs, une cartographie qui permettra aux dirigeants de LN d'avoir une meilleure orientation de la gestion globale des risques inhérents et futurs.

Section 2 : Présentation et élaboration de la cartographie des risques de trésorerie à LA NIOROISE

2.1 Présentation de la cartographie

Dans un environnement en évolution permanente, les entreprises sont confrontées à des exigences croissantes de leurs parties prenantes ; leur prise en compte dans la stratégie de maîtrise des risques constitue un facteur clé de succès pour les entreprises.

Dans les PME comme LN, il est question de s'appuyer sur un « outil » de gestion, pour soulever, activité après activité, l'alternative de la « rétention » ou du « transfert » des risques. Ceux liés aux opérations de trésorerie sont majeurs, et toute entreprise doit y faire face.

A ce titre, la cartographie constitue un élément central du processus de management dans l'entreprise. Sa présentation est fonction des objectifs visés dans le traitement des difficultés de l'entité.

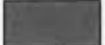
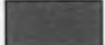
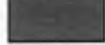
Mais dans tous les cas elle contribue à la gestion globale de celles-ci. Il existe diverses présentations suivant la revue de littérature. Cependant de façon générale elles sont représentées suivant le poids du risque (probabilité et impact) sur un graphique.

Pour le cas d'espèce, nous adopterons une représentation sous forme d'un tableau à quatre colonnes. Une première colonne pour les différents éléments du dispositif de contrôle interne, une deuxième indiquant les risques identifiés au niveau de ces dispositifs, une troisième précisant les facteurs de risques et enfin une dernière montrant les différents niveaux de risque.

2.2 Elaboration de la cartographie

Au vu de l'évaluation faite au niveau des différents dispositifs de contrôle interne le projet de cartographie peut se présenter comme suit :

Schéma 9 : Cartographie des risques de trésorerie à LA NIOROISE

Dispositifs de contrôle interne		Risques identifiés	Facteur de risques	Niveau du risque
Objectifs		Insolvabilité Accumulation de frais financiers	Absence d'objectifs formalisés	Fort 
Moyens		Etablissement de documents fiscaux erronés	Moyens inadaptés Qualité du personnel	Fort 
Système d'information		Perte d'informations sur les clients	Défaillance du système	Moyen 
Organisation		Pertes financières	Absence d'organigramme	Moyen 
Procédures	Encaissements	Etablissement des factures Livraison des marchandises Suivi des créances, des recouvrements Versement en banque	Procédures	Fort 
		Efficacité du recouvrement des créances client		Moyen 
	Décaissements	Livraison de la commande Règlement des factures	Cumul de fonction	Fort 
		Rapprochement facture, BR, BC Traitement de la commande	Procédures	Moyen 
		Transfert de fonds Réception et copie de la facture		Faible 
	Budgétisation	Absence de prévision	Inexistence de budget	Moyen 
	Supervision	Détournement	Procédures	Fort 

Source : nous même

La cartographie telle que présentée, permettra à la direction de LN et aux parties prenantes, d'être informé du niveau de risque concernant les différentes composantes du contrôle interne. Cette prise de conscience conduira à renforcer l'environnement de contrôle.

Ainsi, les différents partenaires pourront se rendre compte par exemple, qu'un risque identifié comme étant fort (rouge), est devenu moyen (orange) ou faible (jaune). Cela permettra d'actualiser les dispositions mises en place pour faire face à ce risque.

La mise en place d'une cartographie dans une entreprise constitue un outil efficace de gestion. Mais elle aura beaucoup plus d'importance que si elle est accompagnée de recommandations pour sa mise en application. Celles-ci établies conformément aux objectifs fixés par l'entreprise contribueront à une gestion globale des risques identifiés.

Il s'agira d'apporter des éléments d'information pour l'amélioration du processus de budgétisation, de décaissement, d'encaissement et du style de management de l'entreprise.

Conclusion

La cartographie constitue un élément essentiel de gestion du profil du risque dans l'entreprise. Elle permet une meilleure communication sur les risques ainsi que l'implication franche des parties prenantes. Sa mise en place nécessite un choix judicieux d'un périmètre.

Les risques selon la cartographie mise en place sont au moins d'un niveau moyen. Il convient à travers des recommandations, d'aider les dirigeants de LN à tirer meilleure partie de cet outil.

Chapitre 3 : Recommandations

Les entreprises, pour atteindre les objectifs qu'elles se fixent, doivent mettre en place certains outils de gestion tels que le plan de trésorerie, le plan de financement, le budget, etc. L'absence de ces outils peut être à la base de nombreux risques.

L'essentiel des recommandations à la suite de notre travail sera adressé au gérant puisqu'il n'existe pas de service commercial, ni de direction financière du fait de la taille de l'entreprise. Ainsi nous proposerons des recommandations relatives à la budgétisation, aux encaissements, aux décaissements et au style de management (objectifs, moyens, supervision, système d'information, organisation.)

3.1 Recommandations relatives à la budgétisation

La trésorerie est à le point de chute de toutes les activités de l'entreprise. La mise en place d'un budget de trésorerie fiable constituerait un atout non négligeable pour LA NIOROISE. Il permettra un contrôle permanent des flux de trésorerie selon les périodes d'activité de l'entreprise. La formalisation des procédures de budgétisation aura donc pour objet de :

- recenser toutes les sources d'encaissement et de décaissement et les périodes auxquelles les différentes opérations sont effectuées ;
- d'assurer correctement la couverture des besoins d'exploitation.

Le budget de trésorerie doit être mensualisé et refléter les variations d'activité au niveau de l'entreprise. Le suivi doit en être assuré au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques.

Aussi, afin d'assurer au suivi de la trésorerie dans toute son efficacité, il est essentiel qu'il soit exercé dans des délais suffisamment rapprochés pour assurer la prise de mesures correctives permettant d'éviter les impasses de trésorerie. Ces dispositions seront renforcées par une meilleure organisation des encaissements et des décaissements.

3.2 Recommandations relatives aux encaissements

A LA NIOROISE, la quasi-totalité des encaissements se fait en espèce. Bien que nous n'ayons pas constaté d'anomalie majeure dans la procédure mise en place à partir des tests de permanence, il est néanmoins important d'attirer l'attention des responsables sur certains risques pouvant porter atteinte aux objectifs de l'entreprise, voire à sa survie.

Ainsi le gérant doit :

- empêcher le magasinier de procéder aux encaissements. A défaut d'embaucher un caissier pour l'exécution de cette tâche, tous les encaissements devront être versés directement chez lui et les conservera dans le coffre de l'entreprise ;
- instaurer un système de pièces pré- numérotées de caisse et faire des investigations systématiques en cas de rupture dans la séquence numérique de ces pièces;
- fixer un niveau d'encaisses (aussi bas que possible) à partir duquel les espèces doivent impérativement être reversées en banque ;
- séparer de façon stricte les fonctions d'encaissement des fonds avec celle de tenue des compte de caisse ;
- créer, autant que faire se peut des caisses séparées pour les encaissements clients et les règlements de dépenses courantes, les premières caisses n'ayant qu'un rôle de collecte et de versement de fonds en banque ;

Les vendeurs doivent à leur niveau :

- donner des instructions aux clients afin de privilégier les règlements par chèques barrés ou par virements bancaires au détriment des règlements en espèces ;
- mettre en place des procédures donnant l'assurance d'un enregistrement correct et rapide des règlements effectués par les clients, de la détection dans les délais raisonnables des encaissements non versés ;

- mettre en place des procédures permettant un suivi correct des montants dus par les clients, d'une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés), d'une relance systématique des clients, du déclenchement d'actions judiciaires pour le recouvrement des créances douteuses.

3.3 Recommandations relatives aux décaissements

Le gérant doit œuvrer pour :

- la spécialisation de la caisse en caisse-dépense et caisse-recette pour en faciliter le contrôle ;
- le reversement quotidien des fonds à la banque pour éviter les fraudes et les détournements ;
- la fixation d'un niveau d'encaisses à partir duquel les dépenses doivent être faites par banque ;

3.4 Recommandations relatives au style de management

Les dirigeants des PME comme LA NIOIROISE peuvent être qualifiés 'd'homme-orchestre' puisqu'ils occupent plusieurs fonctions dans l'organisation : choix des fournisseurs, gestion de la caisse, recrutement et gestion du personnel, gestion de la politique d'orientation de l'entreprise,

Pour parvenir à jouer cette multiplicité de rôles, le dirigeant est amené à faire preuve d'une grande polyvalence et de compétences distinctives. Au niveau du système de gestion mis en place par l'entreprise nous suggérons :

- la mise en place d'un organigramme hiérarchique définissant clairement les responsabilités dans l'entreprise ;
- le recrutement d'un comptable qui tiendra au jour le jour la comptabilité de l'entreprise pour éviter les pertes d'informations et aussi l'établissement dans les délais raisonnables des états financiers de l'entreprise ;

- l'organisation des vendeurs en service commercial avec un responsable seul habilité à signer les bons de livraison, cela permettra un contrôle des encaissements effectués ;
- ce service sera chargé de la recherche de nouveaux clients ainsi que de la publicité des nouveaux produits.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion deuxième partie

La maîtrise et le management des risques impliquent une démarche rationnelle afin de les identifier, les mesurer, les analyser en vue de mettre en place les dispositifs les plus efficaces et les moins onéreux.

L'analyse du dispositif de contrôle interne nous a permis d'évaluer certains risques susceptibles de se produire au niveau de l'entreprise. Le résultat obtenu témoigne du niveau de vulnérabilité de sa trésorerie. La cartographie mise en place va permettre à l'entreprise avec le suivi des recommandations, d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques.

Conclusion générale

Toute entreprise quelle que soit sa taille doit se préoccuper de la gestion de ses flux de trésorerie à travers la maîtrise des risques inhérents ou futurs liés à ses activités. Dans les PME, il y a une insuffisance d'appréciation des enjeux de la gestion de la trésorerie, ce qui est souvent à la base de dépôts de bilan.

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne devrait permettre aux dirigeants d'avoir une meilleure appréciation de leur niveau de vulnérabilité afin d'espérer atteindre les objectifs fixés. Lesquels sont perturbés par les risques:

- externes issus de son environnement comme son marché, ses concurrents, l'environnement réglementaire,...
- internes découlant de son organisation, de ses opérations, de son style de management, de ses processus et de son système d'information ;
- provenant des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise et sur lesquelles le dirigeant s'appuie pour prendre ses décisions.

Il était question pour nous donc dans cette étude menée à LA NIOIROISE, de contribuer à une gestion efficace des risques de trésorerie auxquels elle s'expose. Nous avons ainsi procédé à :

- la description du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise ;
- l'analyse des processus pour la gestion des flux de trésorerie à savoir la budgétisation, les encaissements et les décaissements ;
- l'analyse de son environnement ;
- l'identification et la hiérarchisation des risques opérationnels de trésorerie.

A la lumière des résultats obtenus nous pouvons conclure que les méthodes et les procédures de gestion des flux de trésorerie mises en place, exposent l'entreprise à de nombreux risques. Ces derniers sont le fait du manque d'organisation, de personnel qualifié, de la négligence des données de la concurrence.

Néanmoins ces risques pouvaient être minimisés voire maîtrisés si certaines mesures avaient été prises. Il s'agit entre autres de:

- l'élaboration d'un budget de trésorerie ;
- la formalisation des procédures de gestion des flux de trésorerie ;
- la définition d'objectifs clairs et précis ;
- du recrutement d'un comptable qualifié ou l'externalisation définitive du service comptable auprès d'un cabinet comptable qui assurera les enregistrements et l'établissement des états financiers dans les délais requis.

Ces mesures mises en place conformément aux risques identifiés lors de l'élaboration de la cartographie, permettra une gestion saine des différents flux de trésorerie pour une création de valeur dans l'intérêt des parties prenantes.

Cette expérience au niveau de LA NIOIROISE, montre la nécessité de la mise en place d'une organisation saine avec les tâches bien définies afin de permettre à l'entreprise de maîtriser les risques susceptibles de se produire dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés.

Le métier d'audit doit s'élargir au niveau des PME pour accroître leur performance dans la mesure, où celles-ci occupent une place prépondérante dans le tissu économique des pays africains, en particulier le Sénégal.

Nous osons croire que notre étude aura un intérêt certain aux yeux des dirigeants de cette PME et qu'ils feront siennes les recommandations proposées. Ce travail pourra servir de référence et d'orientation à d'autres études futures dans le cadre de la recherche de la gestion efficace d'une PME.

Bibliographie

1. AMRAE, (2002), La gestion des risques PME-PMI, www.amrae.asso.fr/amrae/gestion-risques/index.html
2. ANNE Marie Keiser, (1998), *Gestion financière*, 5^{ème} édition, eska, Paris, 638 pages.
3. ANNIE Bressac, (2000), Audit interne et risque management, *revue d'audit*, (n°150) : 10-11.
4. AON, (2002), Cartographie et contrôle des risques, www.aon.fr/entre/audit_conseil/cartographie.jsp
5. BARRY Mamadou (2004), *Audit contrôle interne*, 2^{ème} édition, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 267 pages.
6. BARTHELEMY Bernard, (2002), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globales*, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 337 pages.
7. BECOUR Jean Charles, BOUQUIN Henry (1996), *Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou Sécurité*, 2^{ème} édition, economica, Paris, 418 pages.
8. BOISLANDELLE Henri Mahé, (1998), dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils, economica, Paris, 517 pages.
9. BRUNO (1997), *encyclopédie des marchés financiers*, economica, Paris, 2140 pages.
10. CHAMBAULT (2001), La sécurité de l'information en entreprise, www.rd.francetelecom.com/fr/conseil/mento20/chap1.html, 12 janvier 2005.
11. COOPERS & LYBRAND, IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, éditions d'organisation, Paris, 378 pages.
12. DEGOS & Jean-GUY (2001), *Gestion financière*, éditions d'organisation, Paris, 252 pages.
13. GAUGAIN Marc & Rosalyne Sauvée-CRABBER, (2004), *Gestion de la trésorerie*, édition economica, Paris, 261 pages.
14. GRAND Bernard (1999), *Audit comptable et financier*, Economica, Paris, 112 pages.
15. GRIFFITHS Stéphane, (2001), *Gestion financière, de l'analyse à la stratégie*, éditions d'organisation, Paris, 256 pages.
16. IFACI (2000), *les mots de l'audit*, éditions liaisons, Paris, 110 pages.
17. IFACI, (2000), *rôle de l'auditeur interne dans la prévention de la fraude*, prise de position de l'ECIIA, *les cahiers de la recherche*, Paris, 53 pages.
18. IFACI, (2001), vers un système intégré de contrôle interne, *revue audit*, (n°154) : 10-11.

19. IFACI, (2001), *management de la gestion des risques, les cahiers de la recherche*, Paris, 59 pages.
20. IFACI, (2002), cartographie des risques groupe professionnel, *revue d'audit*, Paris, n°121.30-31.
21. J-F Faye (1993), *comment gérer les risques financiers ?*, Lavoisier Tec et Doc, Paris, 167 pages.
22. K.H. Spencer Pickett, (2000), *The internal auditing handbook*, John willliam & sons, Londres, 636 pages.
23. KROUDHIA mathilde, (2004), audit d'efficacité de la gestion de trésorerie: cas de la Société Abidjanaise de Dépannage, mémoire, CESAG, 84 pages.
24. LEMANT Olivier, (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 278 pages.
25. LEROY Frédéric, (1999), *Les stratégies de l'entreprise*, 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 128 pages.
26. LOGMAN, (2000), *Dictionary of contemporary english*, pearson education limited.
27. MACNAMEE David, (1996), *assessing risk*, Altamonte springs, Floride, 155 pages.
28. MACNAMEE David, (1998), *Business risk assessment*, Altamonte springs, Floride, 107 pages.
29. MACNAMEE David, (1998), Risk management today and tomorrow, www.mc2consulting.com, 8 janvier 2005.
30. MANIVIT Benjamin, (2002), Approches des risques opérationnels à la banque OBC, www.lgb-finance.com, 25 novembre 2004.
31. MARC Choquet, LAÛT Christine (2003), La gestion du risque opérationnel par l'assurance : facteur d'optimisation de la gestion du risque ? , www.lgb-finance.com, février 2004.
32. MOREAU Franck, (2002), *Comprendre et gérer les risques*, éditions d'organisation, Paris, 222 pages.
33. PERCIE DU SERT, Anne-Marie, (1999), *Risque et contrôle du risque*, economica, Paris, 133 pages
34. PERRY William, (1985), *Student notebook for a self-study course on planning the audit assignment*, altamonte springs , Floride, 88 pages.
35. POLONIATO B.(1995), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} édition, InterEdition, Paris, 215 pages.

36. POTDEVIN Jacques, (2001), *audit et transparence financière*, www.univ-tlse1.fr/publications/Colloques/ExpertsComptables/4eRencExp-Comp/4eRencE-Potdevin.
37. RENARD, Jacques (2003) *l'audit interne ce qui fait débat*, 4^{ème} édition, maxima, Paris, 259 pages
38. RENARD, Jacques (2004) *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 487 pages.
39. ROUSSELOT Philippe, VERDIE Jean-françois (1999), *La gestion de la trésorerie*, édition Dunod, Paris, 165.
40. SAMAKE Alou, (2004), *Exploration d'une démarche de cartographie des risques opérationnels de trésorerie à la Générale des Eaux et d'Assainissement Urbain*, mémoire audit, CESAG, 115.pages.
41. SCHICK pierre & LEMANT olivier (2002), *Guide du self-audit*, 2^{ème} éditions d'organisation, Paris, 218 pages.
42. SNECMA, (2002), *Cartographie des risques : anticiper, évaluer, visualiser, agir*, www.snecma.com/fr/news/snecma_magazine/3/snecma_1403_34a35.pdf, 29 septembre 2004.
43. SONOGO Pierre (2001), *Rencontre de l'AMRAE, cartographie des risques*, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001.
44. SOW Ngary (2004), *Codex : Audit de la trésorerie*, CESAG.
45. SOW Ngary (2004), *Codex : Audit interne et procédure*, CESAG.
46. SOW Ngary, (2004), *Codex : audit de la fraude*, cours DESCOGF, CESAG.
47. SYLLI, Mensah Moïse, (2004), *Analyse de la prise en compte dans la gestion du risque du département d'audit interne et de contrôle d'Ecobank Sénégal*, mémoire audit, CESAG, 109 pages.
48. THERKAWSKY Pierre (1991), *Pratique de l'audit opérationnel, pour une dynamique de progrès dans l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 186 pages.
49. VINCENTI Dominique (1999), *Dresser une cartographie des risques*, *revue d'audit*, Paris, n°144, 26-27.
50. WILMOTS Hans, (2002), *Aspects pratiques de l'organisation administrative et du contrôle interne*, éditions standard, Bruxelles, 319 pages.
51. YAZI, Moussa (2004), *Codex : Contrôle de gestion*, CESAG.