



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 20
(2008-2009)**

**Mémoire de fin d'étude
THEME**

**ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES
RISQUES OPERATIONELS DU CYCLE
TRESORERIE: CAS DES GRANDS DOMAINES
DU SENEGAL**

Présenté par :

Marie-Fleur Thérèse MANDENG

Dirigé par :

**M. Alexis KOUASSI
Sous Directeur
du Contrôle de Gestion
CESAG**

DEDICACES

Ce mémoire est dédié à mes parents Monsieur MANDENG Joseph et Madame MANDENG Hortense, mes frères Eric et Vivien MANDENG et à Mr EKOLLO Ernest pour l'amour et le soutien qu'ils n'ont cessé de m'apporter durant mon cycle scolaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de la compréhension, la motivation et le dévouement d'un certain nombre de personnes qui, par leur disponibilité et leurs conseils, m'ont apporté tout leur soutien. Je les remercie et m'excuse de ne pas pouvoir toutes les citer.

Au terme de ce travail, nos remerciements sont adressés à :

- monsieur Jean Christophe SAULY, Directeur Général des GDS, pour m'avoir accueillie dans sa structure en tant que stagiaire ;
- monsieur Omar FALL qui m'a suivi pendant la durée du stage, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- monsieur Alexis KOUASSI, Sous-directeur du Contrôle de Gestion du CESAG et enseignant associé, pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à ce mémoire ;
- le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- la 20^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régné durant la formation.

Je ne saurais oublier tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEL:	African Express Logistic
AFTE :	Association Française des Trésoriers d'Entreprise
AFTE :	Association Française des Trésoriers d'Entreprise
BFR :	Besoin en Fonds de Roulement
CF :	Compagnie Fruitière
CFP :	Compagnie Financière de Participation
CL:	Crédit Lyonnais
COSO:	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
CT :	Court Terme
CV :	Compte vente
DG :	Directeur Général
DGS :	Direction Générale des Services
DPI :	Demande Préalable d'importation
FR :	Fonds de Roulement
FRNG :	Fonds de Roulement Net Global
GDM :	Les Grands Domaines du Mali
GDS :	Les Grands Domaines du Sénégal
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
IFACI:	Institut Française d'Audit et du Contrôle Internes
LMT :	Long et Moyen Terme
OEC :	Ordre des Experts Comptables
SGBS :	Société Générale des Banques du Sénégal
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Position centrale du risque opérationnel	16
Figure 2: illustration de la hiérarchisation des évènements des risques	36
Figure 3: Modèle d'analyse.....	40
Figure 4: Organigramme de l'entreprise GDS	50
Figure 5: Matrice des risques	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les différents types de risques	15
Tableau 2: Synthèse des points de vue de certains auteurs	28
Tableau 3: Grille d'appréciation des risques.....	34
Tableau 4: Matrice des risques.....	37
Tableau 5: Récapitulatif des personnes interrogées et de leur responsabilité	41
Tableau 6: Résultat du test de conformité des contrôles de la procédure de décaissement	61
Tableau 7: Identification des risques liés aux activités du budget d'investissement.....	65
Tableau 8: Identification des risques liés à l'élaboration du budget de fonctionnement.....	67
Tableau 9: Identification des risques d'encaissement.....	70
Tableau 10: Identification des risques de décaissement.....	73
Tableau 11: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et de la probabilité de réalisation	75
Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité des GDS.....	76
Tableau 13: Echelle d'évaluation de l'impact du risque	78
Tableau 14: Evaluation de l'impact des risques GDS.....	79
Tableau 15: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence	82
Tableau 16: Hiérarchisation des risques selon leur impact	84
Tableau 17: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques	89
Tableau 18: Proposition d'actions contre les risques.....	90

INTRODUCTION GENERALE

L'environnement économique et financier est soumis à des mutations fréquentes ainsi qu'à la récurrence de nouveaux facteurs de risques dans le monde des affaires. Aujourd'hui dans chaque entreprise, le fonctionnement de toutes les activités devrait se faire en tenant compte des facteurs internes et externes, prévisibles ou non. Ils se retrouvent partout, notamment dans les avancées technologiques, la concurrence, les catastrophes naturelles, le développement économique, la crise économique. C'est dans la recherche de profit, de l'amélioration continue des activités à grande valeur ajoutée, qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique organisationnelle.

La gestion de la trésorerie se présente comme une nécessité. En effet, la trésorerie est au centre de la fonction financière de l'entreprise, « la gestion de la trésorerie constitue son bras armé » (Bruslerie, 2003:1). Il serait bon pour l'entreprise d'avoir une bonne connaissance de tous les événements afin que leur réalisation ne nuise pas à sa performance d'après Hamzaoui (2005:37-38). Il arrive que les entreprises disposent d'un bon système de contrôle interne, d'un service d'audit interne et d'autres contrôles efficaces.

Toutefois, il ya lieu de remarquer que « la pratique de la gestion des risques n'est pas nouvelle, elle a toujours été la préoccupation des entreprises » (Pouliot et Bilodeau, 2002:35). Ces risques proviennent de la défaillance ou de l'inexistence des procédures, des systèmes de contrôle ou des acteurs internes de l'entreprise. L'augmentation de ces risques et la fréquence des défaillances de l'entreprise ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle efficaces. Pour cette raison, la complexité des situations de gestion et l'instabilité de l'environnement entraînent les entreprises à disposer d'une cartographie des risques de leur cycle trésorerie.

Les Grands Domaines du Sénégal (GDS), entreprise agro-industrielle du secteur privé, produit sous serres et commercialise ses produits à l'étranger. Cependant, GDS doit honorer ses engagements auprès des fournisseurs, respecter les délais de règlement de ceux-ci, sans toutefois nuire à sa chaîne de production. Pour l'entreprise, **la qualité de l'information financière**, la transparence des comptes et le management des risques sont des enjeux stratégiques. Tout ceci implique en particulier la maîtrise de l'évolution des nouvelles méthodes d'audit et des outils récents de contrôle des risques. Toutefois, ces outils de pilotage des risques, bien que mis en place, ne sont pas opérationnels aux GDS. La plupart des

problèmes qui surviennent sont dus à la persistance de certains risques opérationnels qui causent par la suite, des tensions de trésorerie.

Les risques existent dans tous les processus de gestion. Mais, la mise en place de l'audit dans l'entreprise permet, au moyen de l'analyse des procédures, de répertorier, d'évaluer, de classer ces risques. Par la même occasion, on pourrait améliorer les procédures défaillantes ou mal appliquées. Pour cela, les GDS doivent les détecter afin de pallier aux dysfonctionnements qu'ils sont susceptibles d'occasionner et mettre en place un dispositif performant pour les anticiper.

Les GDS connaissent aujourd'hui des tensions de trésorerie qui sont dues aux insuffisances de gestion liées à la maîtrise d'un certain nombre de risques de trésorerie. Cette situation menace à long terme sa crédibilité auprès de ses partenaires sociaux et financiers et surtout sa production.

Les facteurs qui pourraient expliquer une telle situation peuvent être les suivants :

- le manque de compétences dans le domaine de l'audit interne ;
- l'inexistence de la culture des risques ;
- l'absence de cartographie qui pourrait orienter les responsables vers les risques majeurs ;
- la faiblesse ou l'insuffisance des procédures de contrôle et de maîtrise des risques liés à la gestion de la trésorerie ;
- la mauvaise application des procédures par les responsables.

Toute entreprise devrait arriver à gérer les risques de trésorerie auxquels elle est exposée sous peine de disparaître du marché. A l'analyse de ces différentes causes, il en ressort les pistes de solutions suivantes :

- le renforcement des compétences au sein du service audit interne. Notamment en matière d'évaluation du contrôle interne, plus précisément l'adoption d'une approche par les risques ;
- le développement d'une culture de risques, dans le but d'intégrer des risques majeurs dans les priorités du système de gestion ;
- la fiabilisation des procédures de contrôle et de gestion des risques de trésorerie ;
- l'audit de conformité de ces procédures pour apprécier leur niveau d'efficacité et explorer les possibilités de leur amélioration ;

- l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie.

Bien qu'elles permettent de résorber les risques, les méthodes traditionnelles d'audit ont montré leurs limites. Elles se basent le plus souvent sur des contrôles de conformité entre les procédures et leurs applications effectives. Nous suggérons comme approche la plus appropriée l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie. Celle-ci permet une étude exhaustive des opérations, l'identification, l'analyse, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. Cette solution paraît plus complète car elle concentre en elle toutes les autres solutions.

En effet la trésorerie étant le socle de l'entreprise, la question générale que l'on peut se poser est la suivante :

Quel est le profil des risques opérationnels du cycle trésorerie aux GDS?

Autrement dit :

- quels sont les différents risques opérationnels de trésorerie auxquels s'expose la société ?
- quelle est la qualité du dispositif mis en place pour maîtriser les risques de trésorerie ?
- quelle efficacité revêt le dispositif de maîtrise des risques opérationnels mis en place?
- dans quelle mesure ce dispositif permet de gérer ces risques ?

La recherche de réponses à ces questions nous a conduit au choix de notre thème de recherche qui s'intitule : « **Élaboration d'une cartographie des risques du cycle trésorerie dans une société agro-industrielle : cas de GDS** ».

Une politique de contrôle de la trésorerie est autant indispensable que la gestion de la production et des ventes. Elle devrait être suivie avec la même rigueur, il en va de la survie de l'entreprise. A travers cette étude, notre objectif principal est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels des GDS.

De manière spécifique, il faudra :

- identifier les risques opérationnels du cycle trésorerie ;
- analyser les risques identifiés et les évaluer ;
- évaluer le dispositif de maîtrise des risques mis en place par GDS ;
- élaborer la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie.

Bien que notre travail concerne le cycle trésorerie, il ne s'agit pas de s'appesantir sur tous les types de risques liés à ce cycle, mais bien de mettre l'accent sur les risques opérationnels du cycle trésorerie de GDS.

La trésorerie est une fonction assez complexe dans l'entreprise. Les risques y afférents constituent depuis toujours une des causes de faillite des entreprises. Notre étude se propose, à travers une cartographie des risques, de classer, d'évaluer et de hiérarchiser tous les risques opérationnels, afin de permettre aux responsables d'avoir la mesure des risques qui sont susceptibles de les empêcher d'atteindre leurs objectifs au niveau de la trésorerie.

Ainsi, pour l'entreprise, les différents avis des auteurs et les meilleures pratiques liées à la maîtrise des risques pourraient être utiles à l'auditeur interne. Aussi la démarche d'une cartographie des risques ainsi que le profil des risques seraient pour lui une source d'inspiration pour les autres cycles. La présente étude donnera l'opportunité aux dirigeants d'optimiser leur situation de trésorerie puis de mettre en place une méthode moderne et plus efficace de gestion des risques.

Pour le CESAG, il lui sera bénéfique de disposer d'un mémoire supplémentaire portant sur la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie dans une entreprise agro-industrielle.

Notre travail comportera essentiellement deux parties :

- la première partie concerne le cadre théorique. Elle est constituée de la revue de la littérature dans laquelle nous mettrons en exergue dans le premier chapitre, les risques opérationnels du cycle trésorerie. Nous présenterons ensuite dans le deuxième chapitre, la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques et enfin le troisième chapitre traitera de la méthodologie de recherche.
- la deuxième partie quant à elle, concerne le cadre pratique. Nous ferons dans le premier chapitre, la présentation générale de GDS, nous décrirons dans le deuxième chapitre, les procédures existantes au niveau de la trésorerie. Enfin dans le troisième chapitre une présentation de la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie sera faite.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

L'entreprise s'inscrit aujourd'hui dans un réseau de relations relativement complexe avec les différentes parties prenantes de son activité. Cela exige que ces derniers lui rendent des comptes explicites face à des situations et aux contraignantes. Ainsi, devant la nécessité croissante de maîtriser les risques liés aux opérations de trésorerie et surtout d'améliorer leur efficacité sur le plan opérationnel, les entreprises se fixent comme objectif primordial de mettre en place puis, d'améliorer leur dispositif de contrôle interne. Le but est d'amener les uns et les autres à appréhender l'importance de l'évaluation du contrôle interne dans la démarche de l'audit de la trésorerie.

L'importance de la trésorerie est évidente. Mal gérée, elle conduit à la cessation de paiement et le dépôt de bilan, voire à la disparition totale de l'entreprise. En effet, c'est une variable extrêmement cruciale dans la gestion financière et sa maîtrise est une nécessité pour assurer l'équilibre dans l'entreprise. La gestion des risques en entreprise est importante pour l'atteinte de ses objectifs. Compte tenu de cela, il faut optimiser cette gestion dans des environnements à hauts risques.

Ainsi, le dispositif de contrôle interne contribue fortement à circonscrire ces risques propres aux opérations de trésorerie. A cet effet, l'efficacité des dispositifs inclut évidemment une bonne connaissance des risques, cela par le biais de leur identification et de leur évaluation. En effet, selon Renard (2002 :133), comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou on connaît mal les risques qu'il convient de tenir en échec ?

Cette première partie consacrée principalement à la revue de littérature, nous permettra d'assimiler la notion de cartographie des risques opérationnels de trésorerie. Cependant, la définition de certains concepts fondamentaux reste nécessaire. En effet, pour conserver une certaine objectivité dans notre travail, il serait approprié que dans le premier chapitre soient, tout d'abord, présentés les risques opérationnels du cycle trésorerie ensuite dans le deuxième, la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels et enfin dans le troisième le modèle d'analyse sera mis en avant ainsi que les outils adéquats.

CHAPITRE 1 : LES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE TRESORERIE

La performance de l'entreprise peut être menacée par des facteurs externes ou internes. Il s'agit des risques opérationnels liés à ses différents cycles. Toutefois, le cycle trésorerie qui est l'une des pièces maîtresses de l'entreprise mérite une attention particulière. En effet, pour cerner les risques opérationnels de trésorerie, la définition de certains concepts est indispensable, notamment celui du cycle trésorerie d'une part et d'autre part celui des risques opérationnels. A la suite de cela, il convient de mettre en exergue le dispositif de contrôle interne sur lequel doit s'appuyer les modes de gestion de risques si on veut garantir leur efficacité.

1.1. Le cycle trésorerie

L'activité économique d'une société et les décisions financières qu'elle génère, tels que les investissements et les financements ont un impact certain sur la trésorerie. L'ensemble des mouvements monétaires transitant dans l'entreprise influe sur son volume et par conséquent sur sa liquidité et sa solvabilité. De ce fait, « la notion de trésorerie peut ainsi être analysée selon deux approches différentes, l'une statique, en terme de stocks à un moment donné, l'autre dynamique, en termes de flux sur une période donnée » (Gaugain & al, 2004:5). En effet, gérer sa trésorerie, c'est avant tout être en perpétuel tiraillement avec les flux réels et prévisionnels (entrant et sortant) ainsi que les banques.

Dans l'entreprise, le cycle d'exploitation se fait par une succession de processus : achat - production - vente. Ces différents processus font place à des mouvements de fonds à travers le paiement du personnel, des fournisseurs, des prêteurs et des règlements clients. En effet, l'entreprise doit disposer des ressources nécessaires et suffisantes lui permettant d'honorer ses engagements financiers en permanence (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...).

1.1.1. Définition du cycle trésorerie

Selon Crambert (2004:38-39), la trésorerie résulte de la somme des flux générés au niveau de l'activité de l'investissement et du financement. Aussi, pour Zambotto (2006 : 79), la trésorerie nette d'une entité est la différence entre les ressources nécessaires pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité à un moment donné.

Pour d'autres auteurs comme Benaiem & al. (2005 :119-121), la situation de la trésorerie de l'entreprise se lit également à partir du bas du bilan. A ce niveau, la trésorerie est égale à la trésorerie active moins celle passive.

Partant de la synthèse des points de vue des différents auteurs, on peut affirmer que la trésorerie est le solde relatif aux opérations de l'entreprise durant une période donnée. Ce qui nous conduit à dire sans nul doute que la trésorerie est une fonction incontournable de l'entreprise qu'il faut pouvoir gérer au quotidien avec des outils performants et une bonne stratégie.

1.1.1.1. Objectifs du cycle trésorerie

La trésorerie a généralement un rôle de « dénouement » pour les opérations initiées au niveau des cycles d'activités (Achats, Ventes, Personnel...). De ce fait, elle est en interface avec l'ensemble des cycles. Aussi, c'est au niveau de celle-ci que se présentent les risques les plus importants de détournement, Barry (2004:256). La performance de la gestion de trésorerie et par ricochet celle de ce service dépend de l'optimisation des flux. Suivant cette optique, plusieurs objectifs sont à explorer. Pour SION (2000:1) une bonne gestion de trésorerie doit :

- assurer la liquidité de l'entreprise : le terme de liquidité fait allusion à la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à temps. Pour cela, le service trésorerie doit user de tous les moyens nécessaires pour permettre à l'entreprise d'avoir la latitude de disposer des ressources suffisantes pour pouvoir honorer tous ses engagements financiers ;
- réduire le coût des services bancaires ou négocier et contrôler les opérations bancaires : quatre éléments principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions objectives :
 - les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs ;
 - les jours de valeurs : dates auxquelles des mouvements prennent effet sur le compte ;
 - la commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois ;
 - les commissions sur opérations : c'est le coût de chaque type d'opération ;
 - la commission de mouvements : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs (chèques, virements, prélèvements).

Le service trésorerie pour atteindre ces objectifs doit jongler de façon efficace et pour y arriver il serait judicieux de :

- nouer un partenariat bancaire équilibré : ne pas trop dépendre de sa banque et ne pas lui faire courir des risques ;
- améliorer le résultat financier ou placer les excédents de trésoreries : élaborer une prévision fiable et exhaustive, mettre en place une gestion quotidienne en date de valeur avec pour objectif la trésorerie « zéro » ;
- assurer la sécurité des transactions : à travers des procédures internes, l'utilisation des moyens de paiement et circuit télématiques sécurisés ;
- gérer les risques financiers à court terme ou les anticiper : il s'agit essentiellement des risques de change, risques de taux pour éviter les pertes de change et fixer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future.

1.1.1.2. Eléments constitutifs de la fonction trésorerie

La gestion de trésorerie réunit plusieurs fonctions dont les principales sont les suivantes :

- la fonction budgétaire ;
- la fonction encaissement ;
- la fonction paiement ;
- la fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banque ;
- la fonction suivi des comptes de liaison ;
- la fonction contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

Dans le cadre de notre étude, nous allons définir les fonctions opérationnelles de trésorerie précitées.

- **la fonction budgétisation**

Elle permet d'estimer les niveaux d'encaisses, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidités. En général, elle regroupe toutes les tâches permettant d'élaborer le budget de trésorerie. D'après Bruslerie & al (2003 : 21-26) et Barry (2004 : 189), ces tâches sont liées au processus :

- d'établissement de la provision des encaissements sur ventes ;
- d'établissement de la provision des décaissements d'exploitation ;

- d'établissement de la prévision des décaissements liés à la TVA ;
- d'établissement des flux monétaires hors exploitation (dépenses d'investissement ...) ;
- de détermination de la trésorerie.

A partir, des autres budgets déjà réalisés, le budget de trésorerie fait ressortir les prévisions mensuelles. Il est souvent achevé en fin d'exercice comptable et fait l'objet d'ajustement des entrées et sorties de liquidités afin de prévenir les risques de cessation de paiements ou les excédents inutiles.

- **la fonction d'encaissement**

Elle concerne toutes les opérations occasionnant des rentrées d'argent, précisément les recettes des ventes, les intérêts créditeurs selon Griffiths (2001 : 201). Les principales tâches liées à cette fonction se retrouvent dans le processus de :

- réception des espèces en caisse ;
- réception des chèques ;
- réception des virements ;
- dépôt des fonds en banque.

En effet, les différents flux se traduisant par des encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise. Nous avons également, les cessions d'immobilisations, de revenus de titres, des prêts remboursés. Toutes ces opérations dont l'exécution aboutit à une rentrée d'argent liquide et ont pour but d'éviter les « impasses » de trésorerie (manque de liquidité) qui sont susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise, selon Barry (2009 : 258). Pour ce faire, le dispositif de contrôle interne doit s'assurer que :

- il n'y a pas cumul de la fonction encaissement avec d'autres fonctions incompatibles ;
- le responsable des encaissements vérifie l'existence de la pièce justificative ainsi que sa régularité lorsque les fonds sont déposés à la caisse ou en banque ;
- le responsable contrôle la conformité de la pièce justificative avec l'encaissement ;
- le responsable réceptionne l'encaissement et ensuite remplit le carnet de reçu ;
- après la réception le responsable met en lieu sûr les espèces ou les chèques ;
- il y a une parfaite distinction entre la caisse recette et la caisse dépense ;
- le responsable remplit le bordereau de versement en banque et le transmet au coursier pour versement.

- **la fonction de décaissement**

Les opérations de décaissement englobent toutes les sorties de fonds effectuées par l'entreprise. Il s'agit des paiements de ses charges (achats de biens et services, règlement des frais de personnel, impôts et taxes, les investissements, la TVA...) sans oublier les opérations d'emprunts d'après L'AFTE (2003 :27-29).

Les tâches qu'on peut retenir au niveau de cette fonction sont :

- paiement par caisse ;
- paiement par chèque ;
- paiement par virement bancaire.

Pour Barry (2009:258), des procédures opérationnelles et des mesures de contrôle interne particulièrement efficaces doivent être mises en place au niveau de la trésorerie pour :

- éviter les « impasses » de trésorerie susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise ;
- minimiser les cas de fraudes et de détournements particulièrement fréquents dans ce cycle d'activités (importance des risques).

- **la fonction comptabilisation des opérations de caisse et de banque**

Elle inclut les tâches liées à la procédure d'enregistrement dans les livres comptables, de caisse et de banque, des mouvements intervenus d'après Barry (2009 :267).

- **la fonction suivi des comptes de liaison**

Selon Barry (2009 :268), cette fonction regroupe les tâches des procédures d'analyse et de justification des soldes des comptes de virement interne (chèques à l'encaissement, virement de fonds).

- **la fonction contrôle des avoirs en caisse et dans les banques**

Elle regroupe toutes les tâches de vérification des existants physiques en caisse et de rapprochement des opérations comptabilisées par l'entreprise et de celles enregistrées par la banque pour un compte donné d'après Barry (2009 : 268).

1.2. Risques opérationnels de trésorerie

Les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, leur taille ou leur statut juridique, sont confrontées à un certain nombre de risques. Ceux-ci peuvent être de nature financière, organisationnelle, procédurale ou autre. Dès lors, leur réalisation peut conduire à des pertes financières ou entraver la performance de l'entreprise. La volonté de les maîtriser peut conduire à des opportunités qui s'inscrivent dans la stratégie globale des managers.

1.2.1. Notion de risque

Les risques constituent une menace pour la création de valeur à tous les niveaux dans l'entreprise. Pour cette raison, savoir et pouvoir les appréhender, les mesurer et les maîtriser, devient un impératif.

1.2.1.1. Définition du risque

Selon le dictionnaire LAROUSSE (2009 : 893), le terme risque, trouve son étymologie dans l'italien *risco* « ce qui coupe », en d'autres termes, il est un "danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé". Cependant, suivant Bapst (2002 : 1) essaye de rendre cette définition plus dynamique. Pour lui, c'est une : « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur ». Hamzaoui (2005 ; 37) se joint à lui et affirme que le risque serait un concept qui ferait l'objet d'inquiétude quant à son impact sur l'entreprise.

Face à ces nombreuses définitions du risque et surtout à la diversité qu'elles renferment, la notion du risque n'est pas unanime et son appréciation est relative aux circonstances.

1.2.1.2. Dimension du risque

Pour certains auteurs Anglo-Saxons, « risks are events with some probability of occurring. Both risk and their consequences are measurable over three dimensions.

- the risk occurrence : la probabilité que la réalisation du risque entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement l'organisation à atteindre ses objectifs ;

- the severity of consequences : l'impact de sa réalisation ;
- the timing of risk and the duration of consequences : le moment où il peut se réaliser».

Le risque se caractérise, en effet, par sa probabilité d'occurrence ou fréquence et par sa gravité d'après Barthelemy & al (2003 :33) et Desroche (2004 :46). Pour cette raison, l'évaluation du risque se détermine sur la base des critères « probabilité d'occurrence » et « gravité des conséquences » d'après Colatrella et Bouaniche (2004 :7). Ainsi, la probabilité d'occurrence d'un événement est la valeur moyenne de son éventualité pendant une période donnée selon Desroche (2004 :38). Par contre, la gravité ou l'impact d'un événement est la conséquence que le risque peut engendrer s'il survient.

1.2.1.3. Types de risque

Les risques diffèrent, en général, en fonction de l'actif considéré. Il ya lieu de remarquer que la gestion des flux financiers ne saurait se passer d'une bonne gestion des risques. Pour ce faire, Landel (2006 : 1) classe les risques en quatre groupes, à savoir :

- **risques financiers** : Ils sont en rapport avec les fluctuations du taux de change et d'intérêt, la carence des clients et la conformité des comptes aux règles de la comptabilité publique. Ces risques sont généralement externes à l'entreprise ;
- **risques stratégiques** : Ils englobent l'évolution des consommations, la concurrence, les changements économiques et politiques, les innovations technologiques et les modifications de réglementions liés à l'entreprise ;
- **risques aléatoires** : Ils sont la plupart du temps liés aux catastrophes naturelles et aux dommages matériels ;
- **risques opérationnels** : Ils sont dus à des vulnérabilités de l'entreprise relatives à ses processus, son personnel et ses activités. En effet, ceux-ci tiennent compte de l'organisation. Ils sont également dus à l'absence de plan de gestion de crise.

Les risques, qu'ils soient externes ou internes, sont très souvent classés en fonction de leur niveau, de leur nature et de la menace qu'ils représentent, selon IFACI in COSO II (2003 : 9).

a. Risques en fonction de son niveau

Les risques identifiés en fonction du niveau sont de trois types :

- les risques potentiels : ces risques sont susceptibles de se réaliser si aucune mesure n'est prise ;
- les risques possibles : ce sont des risques potentiels très souvent contre lesquels l'entreprise ne dispose pas des moyens de maîtrise ;
- les risques matériels : ce sont des risques qui se sont réalisés tout en causant des dommages (sinistres).

b. Risques en fonction de la nature

A ce niveau, il ya plusieurs risques qui se présentent dans l'entreprise :

- les risques inhérents (environnement) : ce sont des risques liés à l'activité de l'entreprise ou à la nature des opérations traitées selon Hamzaoui (2008 : 172) ;
- les risques de non contrôle (dispositif de contrôle interne) : ce sont des risques liés à la conception ou au fonctionnement des systèmes. En général, ils sont sujets à l'absence ou à l'insuffisance des points de contrôle nécessaire dans une procédure d'après Hamzaoui (2008 : 173) ;
- les risques de non détection ou risque combiné (procédures d'audit) : très souvent relatif à l'audit, ils sont engendrés par l'absence d'investigations sérieuses entraînant l'omission de certains dysfonctionnements importants suivant Hamzaoui (2008 :174) ;
- les risques résiduels (gestion des risques) : ce sont les risques auxquels l'entreprise est confrontée après la mise en œuvre des actions et des dispositifs de contrôle pour l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants selon Bilodeau (2001 : 10) ;
- les risques prépondérants : ces risques se retrouvent en principe dans tout l'environnement de l'activité ;
- les risques opérationnels : ces derniers sont extrêmement néfastes pour l'entreprise et peuvent entrainer d'énormes pertes financières allant jusqu'à compromettre sa réputation d'après Hamzaoui (2005 : 172).

c. en fonction de la menace

Ici, trois types de risques sont à mettre en avant selon COSO II in IFACI (2003 : 10) :

- risques sources : ils sont représentés par les dangers que la mission d’audit a vocation à détecter et à gérer (par des recommandations ; exemple : retard de paiement) ;
- risques concourants : ils constituent la cause même du risque source (le problème à résoudre ; exemple : insuffisance de liquidité) ;
- risques incidents : ils peuvent être considérés comme les conséquences qui découlent de la réalisation de la menace source (impacts ; exemple : litiges fournisseurs).

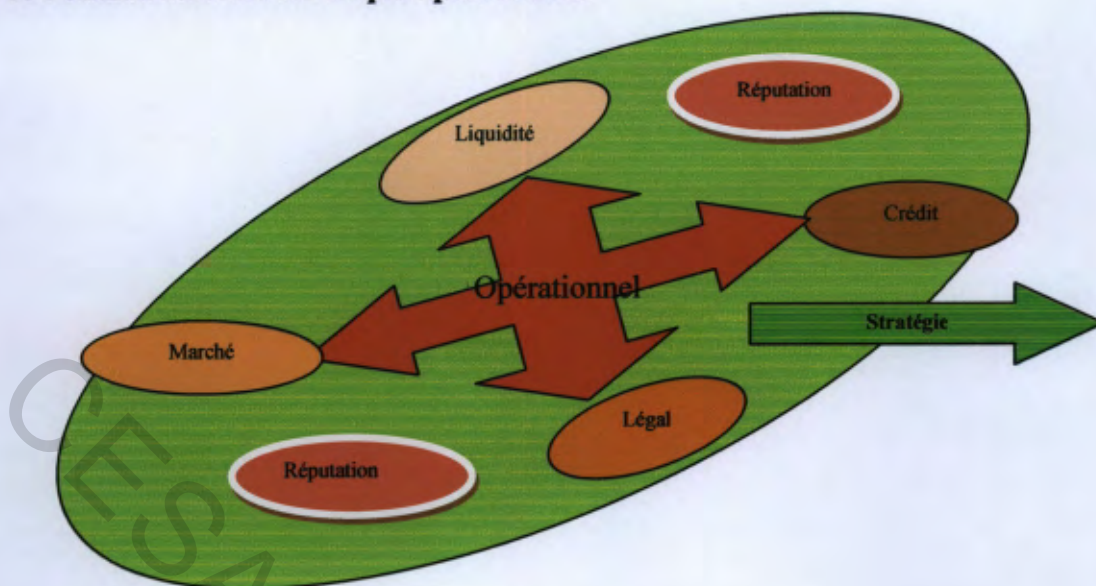
Tableau 1: Les différents types de risques

En fonction du niveau	En fonction de la nature	En fonction de la menace
<ul style="list-style-type: none"> ❖ risques potentiels ❖ risques possibles ❖ risques matériels 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ risques inhérents ❖ risques opérationnels ❖ risques de non contrôle ❖ risques de non détection ❖ risques résiduels ❖ risques prépondérants 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ risques sources ❖ risques concourants ❖ risques incidents

Source : l'IFACI (2003 : 9)

Dans une entreprise, les risques sont divers au niveau de la trésorerie. Cependant, notre étude portera sur les risques opérationnels, au regard de l’impact considérable qu’ils ont sur les autres risques. Cependant, la défaillance des procédures, des systèmes ou des personnes pourrait engendrer des risques de liquidité, de crédit et pourquoi pas de réputation. En effet, ceci nous amène à prétendre que le risque opérationnel est d’une façon ou d’une autre au centre de tous les autres risques.

Figure 1: Position centrale du risque opérationnel



Source : Manivet (2003 :6)

1.2.2. Risques opérationnels de trésorerie

Il s'agira ici d'avoir une bonne connaissance des risques opérationnels de trésorerie. Ceci, permettra d'avoir un aperçu de la notion de risques opérationnels et de leur identification.

1.2.2.1. Notion de risques opérationnels

Ce sont des risques, a priori, directs ou indirects. Ils apparaissent suite à la mauvaise application d'une procédure, à une défaillance des systèmes de gestion ou du fait d'une malveillance humaine. Pour étayer cela (Servais & al. 2002 : 2) ajoute « l'événement risqué est la défaillance des procédures, des systèmes ou des acteurs internes à l'organisation qui conduit à une perte ». Au niveau de la trésorerie, leur analyse se fait avec le concours de la fonction budgétaire, encaissement, décaissement et la gestion des comptes bancaires.

1.2.2.2. Définition du risque opérationnel

Le risque opérationnel peut découler de l'activité de l'entreprise et également être lié à des procédures administratives. On le trouve dans l'environnement et les activités humaines de l'entreprise.

Le nouvel accord de Bâle dans (Dov, 2008 : 417) et (Bertin, 2007 :107) le définissent comme « le risque de perte provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes ». Le comité de Règlementation Financière Française estime que le risque opérationnel résulte de l'insuffisance, de l'organisation et de la mise en œuvre des procédures. L'insuffisance est visible dans les systèmes comptables et dans les systèmes d'information relatifs aux opérations de l'entreprise. Cette définition regroupe les erreurs humaines, les fraudes, les malveillances et les défaillances des systèmes d'information ainsi que les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations, etc. Cependant, la notion de risque opérationnel apparaît de prime abord comme peu novatrice. Certaines organisations n'ont pas attendu le comité de Bâle pour organiser leurs activités sous forme de procédures et pour se doter de départements d'audit interne chargés de vérifier leur bonne application.

1.2.2.3. Typologie des risques opérationnels de trésorerie

Le service trésorerie devrait assurer la gestion des risques financiers et opérationnels. De ce fait, un dispositif de contrôle efficace et approprié est indispensable pour la réalisation de ses objectifs. Les risques sont relatifs aux procédures et/ou au personnel. Par contre, le caractère itératif et évolutif des risques ne permet pas de tous les répertorier. Cependant, il convient de regrouper les risques opérationnels encourus selon les fonctions liées au cycle trésorerie, Barry (2004 : 200-201) selon Schick & Lemant (2004 :154- 161) :

- **la fonction budgétaire :**

- méconnaissance des objectifs spécifiques ;
- prévisions inexactes, mise à jour non disponible ;
- absence de cohérence entre le budget de trésorerie et les autres budgets ;
- suivi mal assuré ou non assuré du budget.

- **la fonction encaissement :**

- détournements à travers la manipulation des comptes de recettes ;
- erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ;
- malversations ou fraudes ;

- difficultés à assurer un contrôle correct des encaisses ;
- difficultés à exercer un contrôle correct des espèces de caisse ;
- existence de bons de caisse non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

- **la fonction décaissement :**
 - détournement par malversation des comptes de paiement ;
 - erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ;
 - existence de bons de caisses non régularisés correspondant à des prêts déguisés.

- **la fonction contrôle des avoirs en caisse et en banque :**
 - risque de détournements de caisse non détectés ;
 - lourdeur ou perte d'efficacité de la gestion de la caisse ;
 - risque de collusion entre responsables des caisses et les contrôleurs ;
 - risque de détournement d'avoirs en banque et de falsification des états de rapprochement bancaire ;
 - maintien dans les états de rapprochements bancaire des montants significatifs en suspens.

- **la fonction comptabilisation des mouvements de trésorerie :**
 - enregistrement non exhaustif;
 - risque de non détection d'une erreur de banque ou d'un détournement de fonds.

- **la fonction suivi des comptes de liaison :**
 - détournements des montants de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ;
 - risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement.

1.3. Le management des risques opérationnels de trésorerie

Le management des risques opérationnels traite de la manière de gérer les risques opérationnels et les opportunités ayant une incidence sur la création ou la prévention de la valeur.

1.3.1. Définition du management des risques

Selon Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés (2005 : 5-8) le management des risques est un processus multidirectionnel et itératif mis en œuvre par les dirigeants. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il a comme objectif de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

1.3.1.1. Les éléments du dispositif de management des risques opérationnels

Ces éléments résultent de la façon dont l'entreprise est gérée et sont intégrés au processus de management. Ainsi, les huit éléments du management des risques sont les suivants d'après Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés (2005 : 7-8) :

- **environnement interne** : Il englobe la culture et l'esprit de l'entreprise. Pour cela, il structure la conception du management et son appétence pour le risque.
- **fixation des objectifs** : Ils doivent être préalablement définis pour permettre au management d'identifier les risques susceptibles d'affecter leur réalisation. Au sein de l'entreprise, on peut avoir les objectifs suivants : stratégiques, de reporting, de conformité. Cependant, les objectifs opérationnels nous intéressent particulièrement, car ils visent l'utilisation efficace et efficiente des ressources.
- **identification des événements** : Ils peuvent être internes ou externes et sont des obstacles à l'atteinte des objectifs du cycle trésorerie dans l'entreprise.
- **évaluation des risques** : Les risques du cycle trésorerie sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur l'impact. Ainsi, les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- **traitement des risques** : Il permet d'élaborer un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques opérationnels de trésorerie avec leur seuil de tolérance.
- **activités de contrôle** : Il s'agit de procédures liées au cycle trésorerie définies et déployées pour veiller à la mise en place et à l'application des mesures de traitement des risques.

- **information et communication** : les informations concernant le cycle trésorerie doivent circuler verticalement et transversalement dans les délais. Ceci, pour permettre aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités de façon efficace.
- **Pilotage** : Il s'effectue au travers des activités du cycle trésorerie ou grâce à l'évaluation indépendante ou tout simplement par la combinaison des deux modalités.

1.3.1.2. Limites du management des risques opérationnels de trésorerie

Le dispositif de management n'offre pas que des avantages, il comporte également des limites. Ces limites résultent des contraintes suivantes Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés (2005 : 10) : erreur de jugement, rapport coûts / bénéfice, défaillance humaine, collusion et passer outre les décisions. Face à ces limites, les dirigeants ne peuvent pas obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

Conclusion

Le cycle trésorerie regroupe principalement les fonctions budgétisation, encaissement, décaissement, comptabilisation des opérations de caisse et de banques, suivi des comptes de liaison et contrôle des avoirs en caisse et dans les banques. La trésorerie est un domaine très sensible. En effet, l'exécution des tâches liées à ces fonctions génère des risques de deux catégories : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie. Pour cette raison, une gestion efficace des risques opérationnels constitue la porte de secours pour les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. Pour ce faire, le management des risques doit imposer une culture très représentative des risques, un bon système de gestion des risques.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES.

L'incertitude est une donnée présente dans l'entreprise tout au long de sa durée de vie. En effet, le défi majeur des responsables est de cibler le degré d'incertitude acceptable. Ce qui revient à identifier quels sont les risques qui menacent les opérations de trésorerie de l'entreprise, à les évaluer, à les hiérarchiser. Après tout cela, ils œuvrent afin de contrôler ces risques. Cette approche ainsi ficelée est celle d'une cartographie des risques. En effet, c'est un outil performant de détermination, d'analyse et de pilotage des risques opérationnels. La cartographie des risques est aujourd'hui répandue dans les entreprises prudentes. Dans ce chapitre, nous présenterons la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.

2.1. Mise en place d'une cartographie des risques

Dans ce paragraphe, nous nous attèlerons à définir la cartographie des risques. Par la suite, on verra ses objectifs, les motivations de son établissement et les principaux facteurs de sa réussite. Enfin, nous passerons en revue les facteurs internes de sa spécificité et les types de cartographie.

2.1.1. Définition et objectifs de la cartographie des risques

Pour définir la cartographie, nous emprunterons le point de vue de multiples auteurs. Par la suite, nous verrons les objectifs qui lui sont assignés.

2.1.1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie ou « le risk mapping » est un outil qui devrait permettre de mesurer régulièrement la progression de la maîtrise des risques. Comme l'affirment Kesley & al (2003:2), "The risk mapping is the process of identifying, quantifying and prioritizing risk relating to the achievement of business objectives. It should be linked with the business planning process". C'est un processus d'identification, de mesure et de priorisation des risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés.

Elle n'est pas un instrument statique mais, dynamique, suivant l'évolution des risques. Le plus souvent c'est en fonction de l'évolution de l'entreprise qu'elle se met à jour régulièrement et efficacement. Pour cela, elle doit être en corrélation avec les stratégies de l'entreprise.

2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

Dans l'élaboration d'une cartographie, la clarté des objectifs est nécessaire. Pour Maders et Masselin (2006 :52), la cartographie sert de :

- boussole aux dirigeants avec l'assistance du risk manager ;
- outil de travail et de reporting pour les directions des risques ;
- guide de planification pour les auditeurs, car elle permet d'inventorier, d'évaluer, et de classer les risques de l'organisation.

Pour cela, véritable moyen de pilotage des risques de l'organisation, elle permet de :

- contribuer à améliorer le plan stratégique ;
- affecter ou le redéployer des ressources selon les risques prioritaires ;
- calculer le score de chaque risque, selon Pequignot (2007 :7).

Elle permet également aux responsables de connaître les principaux risques de leurs activités et de prévoir des actions préventives ou correctives, d'après Bernard & Al (2006 :78). Après la définition des objectifs, nous verrons les éléments qui motivent l'établissement d'une cartographie des risques.

2.1.1.3. Les motivations d'établissement d'une cartographie

L'établissement d'une cartographie au sein d'une entreprise est motivé par de multiples raisons. On peut citer :

- les nouvelles normes d'audit émises par l'IFACI et les nouvelles normes ISA (200, 315, 330 et 500) exigent que l'auditeur ait une compréhension assez révélatrice de l'entité pour exécuter sa mission ;

- les contraintes réglementaires : la tolérance aux risques a tendance à disparaître et exige des managers d'agir plus vite. Ainsi, ils doivent prendre des risques et des initiatives dans la stricte prudence. Pour cela, ils doivent prendre connaissance des textes du comité de Bâle et du COSO II ;
- les bonnes pratiques de management et les modalités pratiques d'application du métier d'auditeur interne. L'analyse des dysfonctionnements est peu profitable pour une organisation. Il serait préférable qu'en plus soient mis en place des dispositifs de maîtrise des risques pour l'avenir. C'est dans cette optique que l'audit s'implique et anticipe davantage aujourd'hui, d'après Bressac (2000 : 11) ;
- créer de la valeur et protéger l'entreprise en l'aidant à maîtriser les risques inhérents à son activité, selon Baspst Et Bergeret (2002 :31) ;
- guider les efforts dans le choix et la justification des contrôles : son efficacité et sa pertinence nous permettent de savoir clairement à quels risques il faudra répondre, d'après Maders (2006 : 51-52) ;
- améliorer la performance des entreprises : la gestion d'une entreprise oblige un contact permanent avec les opportunités. Cependant, l'opportunité pourrait se traduire comme la symbiose qui existe entre l'enjeu et le risque. Toutefois, savoir identifier, mesurer et réduire ses risques, c'est être capable de saisir plus d'opportunité, selon Moreau (2002 :3) ;
- réduire la vulnérabilité de l'entreprise et la rendre pérenne, d'après Barthelemy & Coureges (2004 :35). La cartographie des risques donne des détails concernant la désignation des risques, ainsi que le niveau de maîtrise de ces risques.

2.1.1.4. Les principaux facteurs clés de réussite de la cartographie des risques

Ils dépendent de l'ampleur des risques et du type d'organisation. Néanmoins, on peut dégager un certain nombre de facteurs, selon Deniau et Roy-Lentry (2000 :66) ; Bustamante et Riviere (2004 :68) ; Beaurain & al (2007 :1) :

- l'implication de la hiérarchie : les modifications, se référant aux éléments du fonctionnement de l'entreprise ne peuvent aboutir sans l'engagement et la participation des dirigeants ;
- la désignation d'un responsable : il s'agit d'un chef d'orchestre, risk manager ou toute autre personne jugée apte qui peut être le responsable de l'audit interne ;
- la définition et la diffusion d'objectif clair : ceci, en cas d'évolution rapide de la stratégie, du périmètre d'activité et de départ de personnes clés ;
- la disponibilité des moyens : Il faudrait donc disposer de compétences et ressources pour coordonner, piloter la démarche et au besoin solliciter l'accompagnement de conseils ;
- un groupe de travail de qualité : la formation et l'évaluation sont des éléments essentiels pour la performance des managers et de leur personnel ;
- un langage commun : la communication des managers avec l'ensemble du personnel permet la diffusion de la culture du risque au sein de l'entité.

2.1.1.5. Les facteurs internes de spécificité de la cartographie des risques

Les facteurs internes de spécificité de la cartographie sont les suivants, selon Maders & al (2006 :81) :

- les objectifs de l'entreprise ou de l'activité ;
- les méthodes d'identification et d'évaluation des risques ;
- le niveau de tolérance aux risques. ;
- la culture de changement, car un système nouveau doit correspondre à une organisation nouvelle.

2.1.2. Les types de cartographie

Le type de cartographie est directement lié aux risques étudiés. A cet effet, deux grandes approches se présentent en matière de gestion des risques selon Mareschal (2003 :17) et l'ODC :

- l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée : cartographie globale ;
- l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier (processus...) : cartographie thématique.

2.1.2.1. Cartographie globale

Selon Mareschall (2003 :23) la cartographie globale recense tous les risques que l'on retrouve dans une entité. Dans un souci de bonne gouvernance, ce type de cartographie permet d'identifier, de réunir, d'hierarchiser et de comparer des risques d'une même organisation.

2.1.2.2. Cartographie thématique

LA cartographie thématique peut servir de source à une cartographie globale. En effet, elle identifie, hierarchise et évalue tous les risques liés à une même fonction selon Mareschall (2003 :23).

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

Mettre en place une cartographie des risques pose plusieurs difficultés. Il convient tout simplement à l'entreprise d'adopter une démarche qui s'adapte au management mis en place par les responsables. Ainsi, l'absence d'une méthodologie standard de cartographie des risques nous contraint à en proposer une. La synthèse cohérente des méthodes existantes devrait permettre d'établir une cartographie des risques opérationnels de trésorerie des GDS.

2.2.1. Les différentes approches d'élaboration

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches Renard (2003 :100-101) ; Leclerc & al (2003 :6-9) ; Bernard & al (2006 :69-72) dont nous retenons les points essentiels, à savoir :

- la démarche bottom up ;
- la démarche top down ;
- l'approche combinée ;
- l'approche par le benchmarking ;
- l'approche par l'analyse et synthèse rationnelle des risques ;
- l'approche par les séances de créativité

2.2.1.1. La démarche bottom up

L'identification des risques est effectuée de manière libre et ouverte par les personnes les plus impliquées dans l'activité. Pour cela, il s'agit d'effectuer une remontée des risques de l'activité vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie. Pour Colatrella (2006 :7), la valeur ajoutée d'une telle approche s'inspire de la démarche du contrôle interne par les opérationnels.

2.2.1.2. La démarche top down

L'identification des risques est dans ce cas effectuée de manière plus fermée à travers des questions à choix multiples. En effet, ceux-ci doivent être relativement exhaustifs pour le service d'audit ou risk manager en charge de la démarche de cartographie. Selon ces deux auteurs Mareschal (2003 :16) et Manivit (2002 :5) cette démarche permet d'aller à la source de l'information.

2.2.1.3. La démarche combinée

Ici les risques sont identifiés par la hiérarchie et les opérationnels. Toutefois, les approches top down et bottom up se complètent pour assurer la mesure du risque opérationnel. La meilleure démarche est celle qui les concilie d'après Renard et Maxima (2003 :101).

2.2.1.4. L'approche par le benchmarking

Elle consiste à s'inspirer de différents modèles de cartographie à partir des meilleures pratiques de gestion des risques selon Potvin (2003 :7). Ces modèles devront avoir l'avantage d'être flexibles et s'adapter à divers contextes.

2.2.1.5. L'approche par l'analyse et synthèse rationnelle des risques

C'est la même démarche que celle du Benchmarking, à la seule différence qu'ici on fait des comparaisons, Dhers & al (2004 :11).

2.2.1.6. L'approche par les séances de créativité

C'est une description chronologique des tâches qui composent l'activité.

Au bout de toutes ces démarches, nous pouvons déduire que les risques opérationnels sont relatifs au personnel à des degrés variables (Leclerc, 2003 :8). Il faut noter également que les démarches sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement.

2.2.2. Etape d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels

L'absence d'un modèle standard d'élaboration de cartographie des risques nous contraint à nous inspirer des pratiques de certains auteurs. Le tableau 2 ci-dessous met en exergue la synthèse des démarches des différents auteurs que nous avons sélectionnées.

Tableau 2: Synthèse des points de vue de certains auteurs

Auteurs		Maders et Masselin (2006 :6)	Bernard & al. (2006 :68-69)	Renard (2006 :14 1-144)	Bapst et Bergeret (2002 :12)	Ernst & Young (2004 :12)	KPMG France (2006 :1)	IIA (2003 :7)	Pignault et Nicolet (2003 :68)	Matte (2003 :39-40)
Phases et étapes										
Phases	Etapes		X		X			X		X
Préparation	Conception & mise en place de la démarche	X	X	X	X				X	X
Planification	Identification et analyse des risques	X		X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Hierarchisation des risques	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques	X	X	X	X					
	Matrice des risques (cartographie)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Action	Définition des stratégies et établissement du plans d'action	X	X		X	X	X			

Source : A partir des auteurs cités dans le tableau.

2.2.2.1. Cadre de gestion

Le cadre de gestion des risques vise essentiellement, selon Fautrat (2003 :39) à :

- établir les lignes directrices et un langage commun ;
- contribuer à l'établissement d'un milieu de travail soucieux du risque en favorisant l'innovation.

Par ailleurs, il comporte :

- les orientations stratégiques ;
- la politique de gestion des risques.

2.2.2.2. Cadre méthodologique

Cette phase se focalise sur l'analyse du contexte de l'étude. Ceci passe par une analyse de l'environnement interne et externe, à travers ses objectifs stratégiques et est souvent guidée par un business plan. Selon Fontugne (2001 :6), il est indispensable de prendre en compte les indicateurs de création de richesse, à savoir la croissance, l'efficacité, l'efficience et les variables externes dans cette phase.

2.2.2.3. La phase de préparation

Renard (2006 :217), la considère comme la phase qui permet une bonne prise de connaissance des activités de l'entité. Au cours de cette phase sont réalisés tous les travaux préparatoires ainsi que la conception et la mise en place des préalables de la démarche. En effet, les informations obtenues nous permettent de faire une bonne description des procédures du cycle trésorerie. Pour y parvenir il faut au préalable faire une décomposition des activités en tâches élémentaires.

2.2.2.4. La phase de planification

Début de la mise en marche effective de la démarche, cette phase constitue la plus importante du processus selon les huit auteurs précités, puisqu'elle permet aux dirigeants de prendre des décisions en matière de gestion des risques et également prendre en compte les priorités du management. Selon Maders & Masselin (2006 :6), Renard (2006 :141-144) et Baspt Et

Bergeret (2002 :12) cette phase comprend plusieurs étapes, à savoir : l'analyse et l'identification des risques, l'évaluation des risques identifiés, la hiérarchisation des risques et la matrice des risques.

2.2.2.5. Analyse des risques opérationnels

Pour Lejeune (2006 :3), l'exposition aux risques est inévitable, l'analyse des risques peut aider à leur gestion efficace et améliorer ses performances en contribuant à :

- limiter les surprises ;
- faciliter la gestion du changement ;
- optimiser l'utilisation des ressources ;
- simplifier et accélérer les prises de décisions ;
- mieux gérer les activités contingentes et les maintenances.

Il existe plusieurs techniques d'analyse des risques. Elles se regroupent autour de quatre termes dénommés les « 4T », qui sont :

- tolérer (rétention des risques) ;
- traiter (atténuation des risques) ;
- terminer (élimination des risques) ;
- transférer (modifier les risques).

L'analyse des risques recommande une démarche préventive, informative et prospective.

2.2.2.6. Identification des risques opérationnels

C'est un Préalable à tout processus d'élaboration de cartographie et de gestion des risques d'après Renard (2006 :138). Cela implique l'élaboration d'un contrôle interne efficace. Pour cela, elle répertorie l'ensemble des risques inhérents d'une organisation et identifie les niveaux où les risques préjudiciables sont susceptibles de se réaliser. Pour Barthelemy & Courreges (2004 :47) et Coopers & Lybrand (2000 :60), il n'existe pas de méthode sans faille, seule l'expérience et l'humilité des dirigeants sont une garantie pour l'identification des risques. A ce sujet, les techniques d'identification des risques sont les suivantes :

- *identification basée sur les actifs créateurs de valeurs :*

Elle vise, au sein d'une organisation, les actifs constitutifs de valeur ou actifs vulnérables et à mettre en évidence les risques qui constituent un obstacle selon Baspt (2003 :2) Et Barthelemy & Courreges (2004 :73).

- *identification basée sur l'atteinte des objectifs :*

Pour Maders & al. (2006 :47), il est judicieux de subdiviser les objectifs de contrôle interne en trois catégories, à savoir : les objectifs de fiabilité comptable, les objectifs de sécurité et de régularité, et enfin les objectifs de performance.

- *identification basée sur les check-lists :*

Elle s'inspire des listes « check-lists » établies à l'avance dans lesquelles on retrouve l'ensemble des risques possibles en rapport avec l'activité et les processus d'après Ohanessian (2004 :27) et Maders & Al. (2006 :50).

- *identification par l'analyse des activités (les tâches élémentaires) :*

Ici, l'activité, la fonction ou encore le processus sont découpés en tâches élémentaires facilement observables. Par la suite, chaque tâche non effectuée ou mal effectuée sera rattachée à ses risques d'après Renard (2006 :220-221-222).

- *identification par l'analyse historique :*

Elle consiste à identifier les risques opérationnels en se référant à ceux déjà survenus au sein de l'entreprise d'après Ellenberg (2004 :26). Cela consiste à recueillir des informations sur le terrain dans une optique d'amélioration continue. Toutefois, cette technique présente des limites du fait de la variation des risques tant en interne qu'en externe.

- *identification basée sur les scénarii :*

C'est une technique qui part d'évènements primaires, pour établir un scénario d'évènements redoutés générateurs de risques d'après Ellenberg (2004 :25). Ainsi, la première étape décrit chacune des tâches qui composent l'activité. La seconde imagine collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques qui vont se réaliser, d'après Bernard & al. (2006 :75-76),

- *identification basée sur l'analyse de l'environnement :*

Elle détermine les risques en fonction des variations que subissent l'environnement dans de l'entreprise.

Ces méthodes requièrent de l'objectivité de la part des intervenants afin d'obtenir des informations exhaustives selon Ellenberg (2004 :26). D'autre part, l'identification de l'origine du risque est indispensable, c'est vers elle qu'est dirigé le plan d'action destiné à limiter l'exposition de l'entreprise.

2.2.2.7. Evaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques s'effectue après l'analyse et l'identification des risques pertinents, (Hassid 2008 :54) ajoute: « tout risque doit être défini, évalué, et gradué ». A ce niveau, la différence entre risque et incertitude est importante, vu que le risque est mesurable alors que ce n'est pas le cas pour l'incertitude. En général, la méthode d'évaluation des risques s'appuie sur les techniques quantitatives ou qualitatives.

- *la technique quantitative :*

C'est une technique précise et utile pour l'activité de trésorerie car elle complète les techniques du risk manager l'IFACI in COSO 2 (2006 :78). En effet, à chaque période, les coefficients sont calculés et combinés aux tendances pour ressortir un indicateur statistique final. Ceux-ci sont ensuite regroupés et font place à un facteur de risque quantitatif global.

- *la méthode qualitative :*

Elle comprend les composantes du risque suivantes :

- la gravité ou conséquence de l'impact ;
- la probabilité d'occurrence ou fréquence.

Ainsi, l'échelle de ces deux composantes est relative à la culture du risque dans l'entreprise. Celle-ci, par le biais de ses responsables, doit pouvoir définir ce qu'elle entend par gravité et par fréquence. A cet effet, pour Hassid (2008 :55) les risques sont souvent classés en quatre catégories :

- **première catégorie : les risques de fréquence et de gravité faibles**

Ces risques se réalisent rarement et leurs impacts sont limités même s'ils se réalisent. Leur incidence sur le budget de l'entreprise étant faible, ils n'ont pas assez d'impact sur la réalisation des objectifs, c'est des « risques mineurs ».

- **deuxième catégorie : les risques de fréquence faible et de gravité élevée**

Ce sont des risques qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives. Il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation des risques entraînent des conséquences catastrophiques, ce sont des « risques catastrophiques ».

- **troisième catégories : les risques de fréquence élevée et de gravité faible**

Ce sont des risques qui se matérialisent assez régulièrement mais, les conséquences de chacun d'eux sont relativement limitées. Ce qui traduit le fait que malgré qu'ils soient relativement prévisibles, ils ne sont pas pour autant toujours maîtrisés. Pour cela, ils sont appelés « risques opérationnels ».

- **quatrième catégorie : les risques de fréquence et de gravité élevée**

Ce sont des risques qui se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives, ce qui rend leur évaluation sans intérêt. Cependant, l'évaluation du risque demeure difficile, on peut utiliser la grille d'appréciation des risques en tenant compte de critères plus fins avec une échelle simple. Ainsi, nous avons comme types d'appréciation « élevés », « moyens », « faibles » ou encore en « risque majeur », « risque courant » et « risque de non qualité », Coopers & Lybrand (2000 :61).

Tableau 3: Grille d'appréciation des risques

Probabilité du risque	Gravité du risque	Durée
Forte	Critique	Longue
Moyenne	Grave	Courte
Faible	Significative	-

Source : ROUSSEAU (2002 :71)

- **évaluation de la probabilité de survenance**

L'échelle de mesure permet de catégoriser les risques et surtout de leur attribuer une note quant à leur probabilité de survenance. Toutefois, l'évaluation faite à partir de l'échelle est aléatoire et approximative.

- **évaluation de l'impact de survenance**

C'est en tenant compte de la cotation des risques obtenus à partir de l'échelle, que l'on procède à l'appréciation de l'impact de la survenance du risque. Pour cela, un choix est fait entre la moyenne des notes attribuées en fonction des objectifs et la note de l'objectif pertinent sera celui sur lequel l'impact est le plus fort d'après Fortugne (2002 :11). La combinaison de l'impact ou gravité du risque et des facteurs de probabilité d'apparition constitue une méthode de mesure du risque, d'où la formule :

Risques = Gravité x Probabilités de survenance

C'est à l'issue de l'évaluation que peut apparaître l'importance du risque, par rapport à cela elle peut être faite à deux niveaux. Tout d'abord, on effectue une évaluation du risque inhérent avant la mise en place du contrôle interne. Ensuite, une fois le contrôle interne mis en place on procède à une seconde évaluation pour tester l'efficacité du contrôle interne.

2.2.2.8. Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette phase permet de classer les risques selon leur acceptabilité, ce qui revient à repérer ceux qui sont prioritaires ou ceux qui sont insignifiants. Ainsi, ils peuvent être classés en fonction des paramètres suivants :

- le score ;
- le niveau (faible, moyen, élevé) ;

La hiérarchisation est acquise par le biais des échelles évoquées dans la phase d'évaluation. Par ailleurs l'appréciation du contrôle interne déjà mis en œuvre contribue à rendre cette phase plus subtile, afin de réduire l'impact de ces différents risques, selon Frédéric (2006 :74). En effet, quatre méthodes de hiérarchisation peuvent alors être utilisées :

- *la hiérarchisation absolue :*

Elle permet de classer les risques selon leurs conséquences financières, car elle est adaptée à une situation où il est possible d'évaluer financièrement le risque.

- *la hiérarchisation relative avec valeurs absolues :*

Elle permet de classer les risques selon leurs valeurs absolues par rapport à un montant total estimé pour tous les risques c'est-à-dire classer selon les pertes annualisées et constatées.

- *la hiérarchisation relative avec des valeurs relatives :*

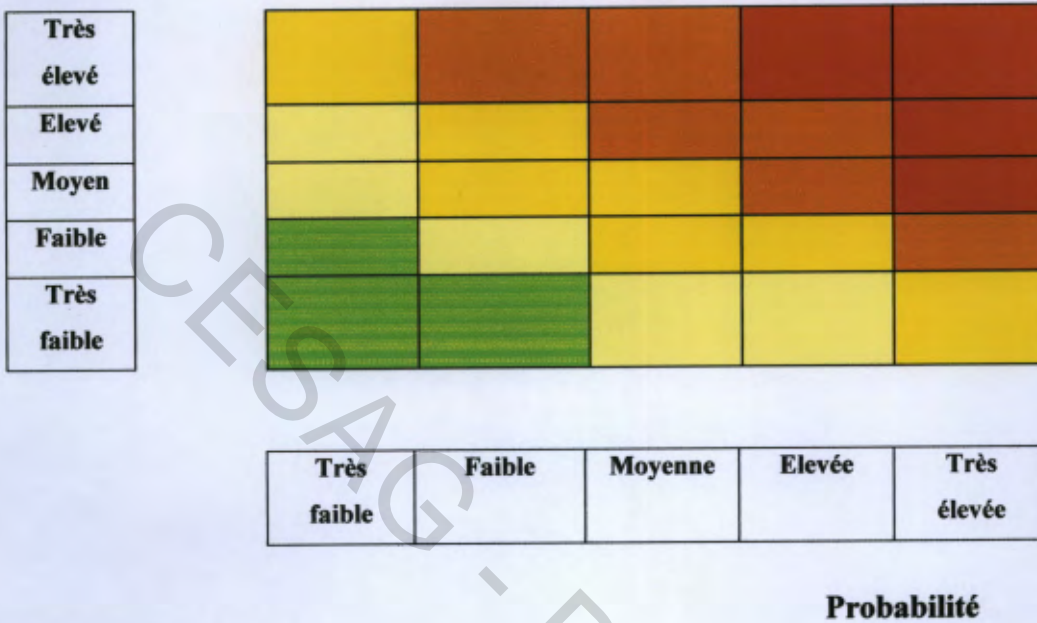
Elle permet de classer les risques, non pas à l'aide de valeurs absolues mais à l'aide de valeurs relatives. Pour cela, on se sert d'une grille de qualification des risques.

- *la hiérarchisation matricielle :*

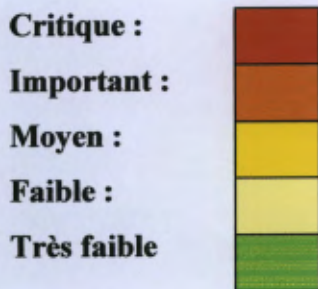
Elle permet de qualifier les risques à l'aide de critères que l'on cherche à évaluer. Ceux-ci peuvent correspondre à des fondamentaux de contrôle ou à des risques métiers spécifiques.

Figure 2: illustration de la hiérarchisation des évènements des risques

Impact



Légende



Source : Etablie à partir de Nicolet et Maignan (2005 :52)

2.2.2.9. Matrice des risques

Elle constitue la représentation de la hiérarchisation des risques résiduels. En effet, en fonction des zones à risques, il ressort un choix à opérer en matière de gestion de risques. La matrice met donc en exergue les risques afin de faciliter la prise de décision. En effet, après l'évaluation qui s'effectue selon le produit entre la probabilité d'occurrence (f) et l'impact ou gravité notée (G) selon Bouaniche (2004 : 7) et IFACI (2001 : 35), on aboutit à la criticité notée C. A cet effet, on a la formule suivante : $C = f \times G$ d'après Barthélemy & Courrèges (2004 : 11).

Tableau 4: Matrice des risques

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité relative	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité aigue	Risques catastrophiques (2)	Risques d'évitement (4)

Source : HASSID Olivier (2008 : 55)

Selon Renard (2006 :301), elle permet aux dirigeants d'être informés du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne mis en place. Pour cela il est nécessaire d'estimer chaque critère d'après une cotation de 1 à 5.

2.3. Le plan d'action de maîtrise des risques.

Son objectif est de préciser le planning des améliorations que les responsables doivent mettre en œuvre. En effet, ils dresseront des stratégies afin d'atténuer ou de prévenir et prendront des mesures en fonction de la position du risque sur la matrice suivant Baspt et Bergeret (2002 :12).

2.3.1. La phase d'action

C'est la mise en place précise des actions décidées pour l'avenir dans le domaine de la maîtrise des risques. Ainsi, elle permet de gérer les risques en fonction des ressources disponibles destinées à améliorer la vulnérabilité de l'entreprise.

2.3.2. Vérification de l'efficacité du plan d'action

Elle permet de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des objectifs attribués au plan d'action. Ainsi que de faire des comparaisons entre les résultats réels et ceux attendus. Toutefois elle permet de se focaliser sur les dysfonctionnements dans le but de révolutionner les actions de progrès suivant Maders et Masselin (2009 :229).

2.3.3. Amélioration et mise à jour de la démarche

Cette phase permet à la démarche d'être dynamique et innovatrice. Ainsi, la démarche devrait être révisée et s'adapter aux nouvelles exigences lorsqu'elles se présentent. Ceci conduit précisément à une logique d'amélioration continue. En fait, elle est circulaire, car c'est une véritable boucle de progrès permanent selon Ellenberg (2004 :26).

Conclusion

La cartographie des risques est un repère pour l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques. L'exploitation des résultats obtenus permet de définir et de réduire les risques. Elle permet également, de mettre en œuvre, et d'assurer le suivi des moyens pour atteindre les objectifs fixés. C'est un outil qui permet de déterminer les axes de communication interne et externe relatifs à la gestion des risques. Pour cette raison, nous avons rassemblé tous les éléments qui nous permettront de faire ressortir une démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels résultant de la synthèse des démarches existantes.

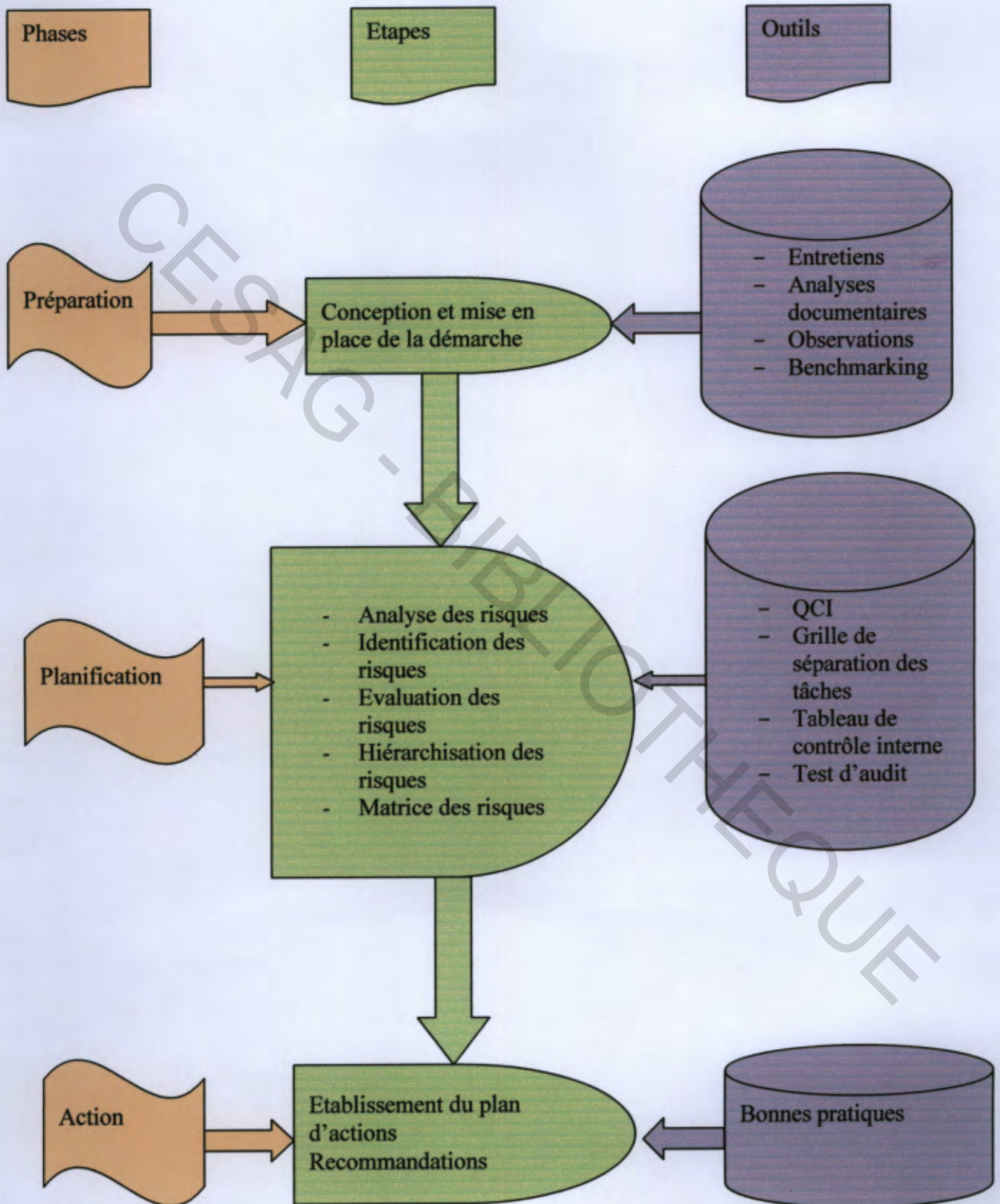
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre sera élaboré le modèle d'analyse à partir de la synthèse des points de vue et positions de certains auteurs. Pour y parvenir, il est préférable d'aborder le modèle théorique d'analyse puis la collecte des données et enfin de procéder à leur analyse.

3.1 Modèle théorique d'analyse

Il consiste à illustrer à travers un schéma les moyens que nous avons déployés pour conduire notre étude.

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : nous même

3.2. Les outils de collecte des données

La quête d'informations concerne le fonctionnement et les procédures du cycle trésorerie. Elle se fera à travers la collecte des données auprès des responsables concernés dans l'entité. Nous utiliserons comme outils l'entretien, l'analyse documentaire et l'observation.

3.2.1. Les entretiens

C'est un outil qui permet d'obtenir de son interlocuteur des informations relatives à l'activité et aux tâches qu'il effectue. L'entretien avec le personnel exécutif de la Direction Financière et Comptable nous permet de décrire les procédures actuelles du cycle de trésorerie. Face à cela les questions doivent être précises et concises. Les guides d'entretien se retrouvent en annexe 1. Le tableau 5 regroupe nos interlocuteurs.

Tableau 5 : Récapitulatif des personnes interrogées et de leur responsabilité

Service	Responsabilité	Effectif de l'échantillon	Effectif total
Service comptabilité et trésorerie	Comptables	5	7
Contrôle de gestion	Contrôleur de gestion	1	1

Source : nous-même

3.2.2. L'analyse documentaire

C'est l'exploitation de tous les documents susceptibles de nous renseigner sur l'existant dans l'entité. Elle est indispensable dans la collecte des données dans la mesure où, elle contribue à compléter la connaissance que nous avons de la structure. Ainsi, concernant les GDS, l'analyse documentaire a porté sur plusieurs documents notamment, les conventions et statuts, les états financiers des années 2007 et 2008, les échéanciers de règlement de la périodes d'octobre à juillet 2007 et 2008, et bien sur la consultation du site internet.

3.2.3. Observations

Il faut reconnaître que lors du stage, c'est grâce à l'observation que nous nous sommes assuré que les informations que nous avons reçues sont bien exactes. Cette phase a permis d'observer l'exécution des tâches par les différents acteurs afin de mieux s'imprégner de l'activité relative au cycle trésorerie.

3.3. Les outils d'analyse des données

Ils sont de plusieurs types, plus instructifs les uns des autres. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne, la grille de séparation des tâches.

3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne

C'est une technique qui permet d'évaluer le contrôle interne de l'entreprise. Les points forts et les points faibles sont les résultats obtenus au terme de cette évaluation. Les points forts indiquent que l'entreprise dispose des mesures pour atteindre ses objectifs de contrôle interne et les points faibles mettent en lumière une ou plusieurs failles des procédures de l'entreprise. Le questionnaire de contrôle interne sert de guide. Par rapport à notre travail, il a été adressé aux fonctions budgétaires, encaissements et décaissements et se trouve en annexe 2.

3.3.2. La grille d'analyse des tâches

Elle est relative à l'organigramme fonctionnel et hiérarchique. C'est à travers elle qu'on peut analyser la structure afin de détecter les dysfonctionnements et d'en discerner les réelles causes. Ce qui revient à mesurer le travail de chacun pour vérifier le cumul des fonctions et les tâches incompatibles. Ceci est possible grâce au découpage de chaque fonction en tâches à réaliser. La grille d'analyse des tâches se trouve en annexe 3.

Conclusion

Le dispositif de management des risques devrait être flexible afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. A travers cette partie, se dégage le modèle d'analyse que nous nous

proposons de suivre pour le bon déroulement de notre étude. En effet, ce modèle d'analyse est un gouvernail qui nous permet de conduire la perception que nous avons des activités de trésorerie aux GDS. Ceci dans l'objectif de parfaire la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie

La revue de la littérature nous a permis de bien percevoir la notion de trésorerie. A travers cela, nous avons eu un aperçu des différents risques en général puis nous avons focalisé notre attention sur les risques opérationnels de chaque fonction du cycle trésorerie.

Cependant, des outils performants permettent de prévenir, de détecter et d'évaluer toutes les incertitudes susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs. A cet effet, la cartographie des risques est l'un des outils reconnus pour cette utilité. Dans cette partie nous avons également évoqué les techniques, méthodes et étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de ce cycle.

Toutefois, notre méthodologie de la recherche nous impose une bonne connaissance des GDS. Ceci nous sera possible, à travers notre modèle d'analyse, nos outils de collecte et d'analyse des données.

La bonne gestion du cycle trésorerie ayant un impact des plus importants pour les GDS, il nous revient d'élaborer une cartographie des risques opérationnels qui puisse rassembler l'échantillon de risques opérationnels auquel peuvent être confrontés les GDS.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Les sociétés privées, comme toutes les autres sociétés, n'hésitent plus à développer leur système de gestion. Pour cela, l'audit interne à travers le management des risques doit s'adapter pour apporter son aide dans la cohérence et la recherche de l'efficacité. A cet effet, la cartographie des risques se présente comme l'outil indispensable pour y parvenir.

La mise en exergue de la cartographie des risques dans la première partie, nous permet d'aborder le cadre pratique de l'étude. Il s'agira d'abord dans le chapitre quatre de présenter l'entreprise. Ensuite de faire une description des procédures existantes dans le chapitre cinq. Puis, dans le chapitre six, de les analyser à partir d'une cartographie des risques. Celle - ci, fera ressortir l'identification, l'évaluation, et la hiérarchisation des risques liés au cycle trésorerie. Enfin, nous formulerons des recommandations découlant de l'analyse et contribuant à l'efficacité de la gestion des risques opérationnels du cycle trésorerie.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION GENERALE DES GDS

Les Grands Domaines du Sénégal sont basés à Saint-Louis. C'est une entreprise moderne spécialisée dans la production maraîchère destinée à l'exportation. La totale intégration avec le groupe, la Compagnie Fruitière permet le contrôle exclusif de la chaîne logistique du champ au client. GDS dispose d'un service qualité qui assure la gestion de la qualité pour satisfaire les exigences de sécurité alimentaire du client. A cet effet, ils ont été certifiés, notamment par GLOBAL G.A.P. et TESCTO NATURAL CHOISE.

4.1. Présentation générale des GDS

Société à l'origine agro-industrielle de part leur activité principale, les GDS ont su développer un volet social et environnemental au Sénégal.

4.1.1. Historique

Société anonyme (SA) créée en 2003, les GDS sont une société filiale du groupe la C.F. Son actionnaire majoritaire est la CFP. Le groupe en dehors de GDS regroupe d'autres filiales, notamment MAREXPORT depuis 2002 et devenu SOFIA en 2005 avec une vocation financière et commerciale. Les GDM créent en 2003 qui produisent près de neuf mille tonnes de bananes. SEL créée en 2005, s'occupe de la logistique du groupe à l'escale de Dakar. AEL est une autre filiale qui assure le transport maritime. Le transit local est assuré par le prestataire GETMA. La production aux GDS a commencé à la première campagne de 2003-04. Elle concernait les premiers essais de production de tomates. Cela a nécessité, la création d'une pépinière et de trois serres d'insect-proof de 10 ha sur le site Ndiawdoune. Entre 2004-05, cinq autres serres ont été créées (8 au total de 27 ha) sur le site de Ndiawdoune. Dans la même année ils ont eu de nouvelles serres sur le site de Mbarigo Abris. Ainsi, la surface totale de production sous serres est passée à 43 ha. Après les 20 ha de culture en plein champ, la surface a bénéficié d'une extension de 20 à 60 ha. Ceci est dû à l'évolution des essais de maïs et de haricots en plein champ. Entre 2005-06, les GDS se sont spécialisés dans la production de tomates. En 2007, la production a encore varié avec la culture des concombres, des melons, etc. L'évolution du site, pour des spéculations comme asperges, poivrons, arachides et piments sont en essais en 2009. Les GDS sont partis de 1000 tonnes en 2003 pour exporter près de 8500, voir 9000 tonnes en 2009.

4.1.2. Mission de GDS

Le Groupe la C.F a mis en œuvre dans chacun des sites de production de sa filiale GDS, des infrastructures de pointe. Ceci dans le but de réaffirmer son engagement indéfectible d'améliorer ses produits. Les innovations observées dans leurs pratiques agricoles, sont dues aux nombreuses formations reçues par les ouvriers et aux énormes investissements effectués sur leurs sites de production au Sénégal. Toute cette amélioration constitue le bras armé des GDS dans le cadre de la satisfaction de ses clients. Outre cela, ils vouent un engagement fort au développement durable et au respect de l'environnement. Le même engagement se répercute quotidiennement au niveau de la responsabilité sociale. Ainsi, les projets mis en œuvre par GDS sont :

- la maîtrise et prévention du paludisme et la bilharziose (sensibilisation et mesures de prévention) ;
- la lutte contre le sida (les diagnostics, sensibilisation) ;
- l'assistance médicale (employés des GDS, communauté villageoises) ;
- l'activité pour les employés et leurs familles ;
- la formation professionnelle (organisation, aide financière à des programmes de formation) ;
- l'école primaire (aide financière pour l'alphabétisation en français, installation, équipement).

4.1.3. Description des activités aux GDS

Les GDS disposent de plusieurs sites de production (Ndiawdoune, Mbarigo Abris 1...) dans des villages de Saint-Louis. La production s'étend sur près de 70, voire 80 hectares aujourd'hui. La société produit sous serres, différentes variétés de tomates (tomates olivette, grappe, cerise...). Elles sont, jusqu'à présent, le produit vedette vu la production de près de 7500 tonnes cette année sous serre. En plein champ, la culture du poivron, du maïs et bientôt du piment sont en phase d'essai. A la fin de la récolte, tous ces produits sont triés dans des grands tamis puis stockés selon des critères bien spécifiques. Ceux-ci se doivent de répondre aux normes de qualité reconnues (taille, couleur, poids...). Ces produits font l'objet de conditionnement dans des stations de conditionnement d'égale température que les serres. L'emballage terminé, ils font l'objet d'une pesée et sont disposés dans des containers, de même températures que les serres. Après cette étape les containers sont transportés au port de

Saint-Louis et par voie maritime ils seront acheminés aux clients. Les GDS ont exporté près de 8500 tonnes de production en 2009. La production se fait suivant un calendrier commercial. Ainsi, elle s'étend de juillet à juin de l'année suivante. Les premières expéditions commencent en novembre pour être encaissé au plus tôt en fin janvier, début février (période de campagne). Par contre, du mois de juillet à septembre l'activité fonctionne au ralenti et ne génère pas de revenus.

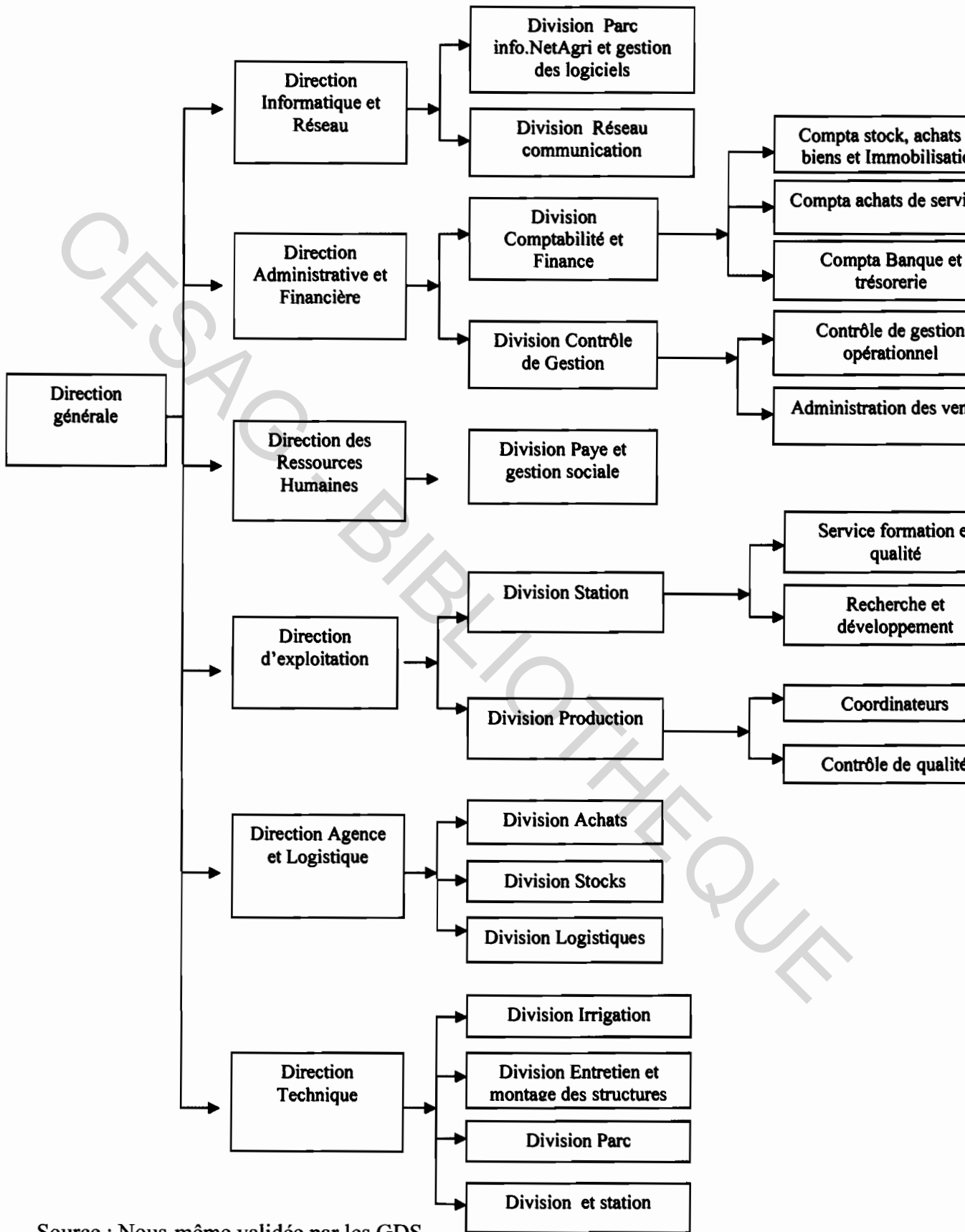
4.2. Organisation et fonctionnement de GDS

Il s'agit de voir comment les GDS sont structurés et quelles sont les ressources dont ils disposent pour le bon fonctionnement de leur activité.

4.2.1. Organisation de la structure

L'organisation des GDS est assez particulière. Elle est constituée de sept directions. On distingue, une Direction Générale, une Direction Administrative et Financière, une Direction des Ressources Humaine. Et également, une Direction d'Exploitation, une Direction Agence et Logistique, une Direction Technique et enfin une Direction Informatique et Réseaux. L'organigramme ci-dessous illustre mieux cette organisation.

Figure 4: Organigramme de l'entreprise GDS



Source : Nous-même validée par les GDS

La structure entière des GDS est à Saint-Louis et est essentiellement agricole. GDS appartient au groupe la CF qui est l'organe suprême selon les statuts. C'est à travers le Conseil d'Administration à Marseille qu'est définie la politique générale de la société. Le Conseil d'Administration prend, à cet effet, toutes les décisions nécessaires pour le fonctionnement des GDS. Ceci est fait au moyen de délibérations relatives aux budgets annuels d'investissement et de fonctionnement. Il se réunit au moins deux fois par an. Le Directeur Général assisté de toutes les Directions citées plus haut assurant la gestion de l'entreprise. Il assure l'exécution des décisions prise par les grandes instances statutaires. Le Directeur Administratif et Financier est nommé par le Directeur Générale, après agrément du Conseil d'Administration. Il tient la comptabilité générale et les finances puis grâce au contrôle de gestion assure aussi la comptabilité analytique. Le Directeur Informatique et Réseaux s'occupe du parc informatique, de la gestion des logiciels et du réseau de communication. Il permet d'optimiser le travail de la comptabilité et du contrôle de gestion. A ce propos, tout ce dispositif informatique à pour but d'assurer une parfaite liaison entre GDS à Saint-Louis et SOFIA à Dakar.

4.2.2. Fonctionnement de la structure

En terme de ressources humaines, GDS emploie des expatriés français et des agents directement recrutés sur place. Son personnel est constitué des cadres, d'agents d'exécutions et des ouvriers (permanents, saisonniers, journaliers), soit un effectif moyen de 2000 personnes en campagne. Le financement des dépenses est assuré en grande partie par le produit des ventes. Mais, les GDS peuvent aussi bénéficier de soutien financier de la part du groupe. Toutefois, les dépenses sont effectuées par la Direction Agence et Logistique, qui s'occupe des achats, des stocks et de la logistique. La Direction Exploitation sous le couvert de son Directeur s'occupe des stations dans le cadre de la qualité, de la recherche, du développement et de la production dans les différents sites. Elle effectue, en fait, un contrôle de production dans le cadre des bonnes pratiques agricoles. Pour finir, la Direction Technique travaille en collaboration avec la Direction Exploitation. Elle se charge de l'irrigation, du montage, de l'entretien des structures, des parcs (VI, Quad, Moto, Engin...) et des machines de stations. La société a des programmes d'équipement (investissement) qui visent l'amélioration et la réalisation de ses activités. Ils nécessitent des fonds importants pour leur acquisition mais permettent des rénovations au sein de ses sites.

4.2.3. Le système de gestion de GDS

L'assistance comptable des GDS est assurée par SOFIA. Ceci à travers des conventions signées avec les deux structures. En dehors de cela, les objectifs du système de gestion des GDS sont les suivants :

- la mise à disposition d'informations financières fiables et dans les délais ;
- la mise à disposition d'informations de gestion dans les délais ;
- la sauvegarde du patrimoine ;
- l'enregistrement des produits et charges selon une comptabilité analytique. Ce dernier objectif permet de mesurer les coûts de certaines composantes essentielles.

Conclusion

Dans ce chapitre nous nous sommes attelés à prendre connaissance de l'entreprise. Pour cela, nous avons présenté l'historique des GDS et décrit la façon avec laquelle ils sont organisés pour accomplir leurs activités. Nous avons également décrit leur fonctionnement et leur système de gestion. Toutefois, l'objectif de notre étude étant d'élaborer une cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie, il sera judicieux de présenter les différentes procédures liées au cycle trésorerie aux GDS dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : LA DESCRIPTION DES PROCEDURES DE TRESORERIE

La description des procédures existantes permet de les analyser et par la suite d'identifier les risques associés à chaque opération ou tâche. En l'absence de manuels de procédures, les entretiens avec les responsables et les agents du service concerné nous ont permis de comprendre les activités. L'objectif étant de nous aider à les organiser à travers des procédures.

5.1. Les opérations du cycle trésorerie aux GDS

Il s'agit tout d'abord, de cerner les objectifs de la trésorerie aux GDS, ensuite de voir de quelle façon l'activité de trésorerie est organisée.

5.1.1. Les objectifs du cycle trésorerie

Les GDS sont une société dans laquelle le cycle trésorerie est très complexe. Néanmoins, ses objectifs se résument au respect des règles budgétaires de la direction générale. Ainsi qu'à la séparation des fonctions qui sont celles de validation « ordonnateur » et d'exécution « payeur ». Enfin, l'objectif qui consiste à honorer les engagements auprès des fournisseurs en respectant les délais de règlements. La direction Administrative et Financière s'occupe de la trésorerie avec le support de l'Agence. Notamment pour les prévisions de décaissements entendues sur la campagne. En dehors des décaissements, la DAF prend aussi en compte les encaissements pour renseigner la trésorerie.

5.1.2. Organisation de l'activité de trésorerie

Les GDS ont une organisation basée sur le principe de la comptabilité privée avec séparation nette des tâches. La gestion de la trésorerie impose la transmission des informations aux services demandeurs et à la Direction Générale. La comptabilité doit communiquer la situation hebdomadaire de la trésorerie de la semaine précédente. Elle doit également établir les prévisions de trésorerie pour la semaine en cours au plus tard le mardi de chaque semaine. Les principales sources qui permettent de renseigner la trésorerie sont les suivantes :

- la comptabilité à travers l'échéancier comptable où sont codifiés les fichiers fournisseurs ;
- l'échéancier en cours achat, reçu de l'agence ;

- l'échéancier emprunt plus agios ;
- le budget personnel GIE & autres.

La trésorerie est hebdomadaire. A cet effet, si des décaissements n'ont pas été faits au cours de la semaine S, ils sont décalés en S+1 c'est-à dire la semaine suivante.

5.1.2.1. La Direction Administrative et Financière

La DAF a sous sa responsabilité un département comptabilité & finances, un département administratif et juridique et le contrôle de gestion. Le département comptabilité et le contrôle de gestion travaille en collaboration avec l'agence pour renseigner la trésorerie. L'Agence constitue le pivot de l'entreprise, ses taches sont les suivantes :

- le suivi journalier des flux de trésorerie encaissements et décaissements ;
- le suivi journalier d'un échéancier des engagements avec les fournisseurs en collaboration avec les comptables fournisseurs (établissement d'un échéancier de règlement) ;
- la vérification de la validité des factures proposées en règlement ;
- la préparation d'une situation hebdomadaire de trésorerie sur au moins 10 semaines déroulantes ;
- le suivi de la bonne exécution des règlements au niveau des banques ;
- l'imputation et saisie de toutes les pièces de trésorerie ;
- le suivi des emprunts (annuités et échéanciers de remboursement, calcul des intérêts et principe sur emprunt, préparation des pièces de comptabilisation des intérêts mensuels) ;
- l'établissement d'un plan de trésorerie avec mise à jour mensuel du réel et rajout d'un mois de prévision en année déroulante ;
- l'établissement d'un tableau de bord pour le suivi des engagements à terme ou par signature (cautions délivrées, crédit documentaire, remise documentaire, traite avalisée ou simple.) à diffuser mensuellement à la hiérarchie;
- la préparation des rapprochements bancaires mensuels ;
- le contrôle et suivi optimal des frais financiers ;
- le contrôle du respect des conditions bancaires négociées (agios, date de valeur etc.) ;
- l'assurance d'un classement et un archivage correct de tous les dossiers et documents comptables qui lui sont confiés ;
- l'exécution de tout travail demandé par la hiérarchie dans le cadre de ses compétences.

5.1.2.2. La Direction Agence et Logistique

Cette direction se trouve à Saint-Louis, sous l'autorité du Directeur Général également. Elle est chargée de tous les achats aux GDS concernant le renouvellement et la modernisation de l'activité. Elle reçoit les besoins de toutes les Directions et lance des appels d'offres auprès de ses fournisseurs habituels. Ceux-ci vont constituer des propositions qui seront validées par le comité après étude. L'agence effectue la campagne d'achat, gère les stocks de matériels et la logistique.

5.2. Description des procédures existantes

Aux GDS, comme dans bien de structure, le budget des investissements est distinct de celui du fonctionnement.

5.2.1. Procédure d'élaboration du budget des investissements

Les « directives d'élaboration du budget » déclenchent le processus budgétaire suivant :

- le comité restreint (Directeur Générale, Directeur de Production, Directeur Technique, Agence et Direction Informatique) se concertent afin de dresser un état des lieux relatif aux renouvellements et aux modernisations à effectuer ;
- le Directeur Général et le Directeur de Production décident du nombre de serres à construire. Ceci, en fonction de l'augmentation des surfaces à cultiver (avec accord préalable de Marseille) ;
- la Direction Technique exprime les besoins matériels ainsi qu'une estimation de la main d'œuvre nécessaire ;
- l'Agence lance des consultations auprès des fournisseurs habituels pour avoir une estimation des investissements à réaliser ;
- le Comité se réunit pour validation des offres de l'Agence et élaboration du budget des investissements. Ce budget est présenté en Conseil d'administration à Marseille pour approbation ;
- l'Agence entame sa campagne d'achat dans le cadre de l'exécution budgétaire après validation par Marseille.

En ce qui concerne l'exécution, une procédure bien spécifique est adoptée. Elle part de l'établissement d'une intention d'achat. (Voir annexe).

5.2.2. Procédure d'élaboration du budget de fonctionnement

L'élaboration du budget de fonctionnement se fait à partir des directives suivantes :

- la détermination des objectifs commerciaux et approbation du budget des investissements par la Direction Générale ;
- le tonnage à effectuer est fixé à la Direction de Production ;
- le calcul des tonnages bruts à produire à partir des volumes à exporter par la production ;
- l'établissement des itinéraires techniques des produits par la Production ;
- l'élaboration du budget des frais de culture par la Production ;
- l'Agence établit en collaboration avec la Direction Générale, le budget des emballages, ceci parallèlement aux tâches précédentes ;
- la détermination des spéculations qui seront utilisées en fonction des objectifs commerciaux (volumes à exporter, produits, types de packaging...) par l'Agence ;
- la campagne de consultation et de négociation auprès des fournisseurs pour les tarifs des différents emballages par l'Agence ;
- l'élaboration du budget des emballages à partir du coût des emballages par l'Agence ;
- la Production et le Contrôle de gestion, après le budget des frais de cultures, élaborent le budget des frais de sites et de la station (main d'œuvre, électricité et entretien station pour la Direction de production et les autres frais sont déterminés par le Contrôleur de Gestion) ;
- la Direction de Production, l'Agence, la Direction Technique et le Contrôleur de Gestion établissent le budget des sections auxiliaires (carburant pour les engins dans les sites, les frais d'entretiens, le personnel et les lubrifiants) ;
- le Contrôleur de Gestion et la Direction des Ressources Humaines élaborent le budget des frais de structures (Direction Général, Direction technique, Agence, Direction de Production), en collaboration avec les différents Directeurs et Responsables de services ;
- le Directeur Administratif et Financier se charge de l'élaboration du budget des frais financiers ;
- la transmission des différents budgets à la Direction Générale pour renseigner la maquette finale en vue d'une pré validation ;
- l'approbation par le Directeur Général après les éventuelles corrections ;
- la présentation du budget de fonctionnement à Marseille par le Directeur Général pour validation.

5.2.3. Procédure des encaissements

Il existe avec les clients des conventions commerciales. Ceux-ci perçoivent des commissions pour leur vente. Ainsi, aux GDS on distingue deux types de clients :

- les clients tiers qui sont des personnes physiques ou morales sur le marché ;
- les clients groupes ou clients filiaux.

Les encaissements sont de deux types :

- *les encaissements liés aux ventes* : ils sont constitués par des encaissements d'avance de campagne, des encaissements des ventes d'exportations, et les encaissements de ventes locales ;
- *les encaissements d'avance de campagne* : ces avances sont reçues en début de campagne. Elles sont destinées à couvrir des créances éventuelles que les clients pourraient contracter relativement à leurs commandes. Elles sont effectuées par virement dans les comptes de GDS. Par ailleurs, elles ne font pas l'objet de paiement d'intérêts ;
- *les encaissements de ventes export* : Il s'agit d'encaissements dus aux règlements effectués par les clients export et correspondant au montant net des comptes de ventes (CV) ;
- *les encaissements des ventes locales* : ce sont des ventes au comptant dont les versements se font soit en espèce soit par chèque. Lorsqu'ils sont faits en espèce, ils sont directement déposés dans la caisse de Saint-Louis. Par contre, lorsqu'ils sont faits par chèque, ils sont envoyés à Dakar pour les formalités d'encaissement puis enregistrer ;
- *les encaissements suite au soutien du groupe* : l'activité étant saisonnière, en fin de campagne et avant les prochaines recettes, les besoins sont couverts par des virements. Ce sont des avances compte courant groupe, appelé « Soutien group ». Pour acquérir ces avances, les GDS font appel à la CFP avec comme support sa situation financière et ses prévisions de trésorerie. Ceci fait l'objet d'une convention réglementée. La demande est étudiée et validée par le trésorier du groupe en fonction des disponibilités de l'entreprise. Suite à cela, les avances compte courant peuvent être effectuées de Marseille par des banques partenaires (SGBS et CL).

Au sein de l'entreprise, la procédure d'encaissement s'effectue de la même manière quel que soit le type d'encaissements :

- le suivi des ventes depuis le champ jusqu'à la mise à la disposition du produit au client est assuré par le service Administration des ventes ;
- la prise en compte du conditionnement, de l'emballage, du transport sur Dakar et de l'embarquement ainsi que du débarquement aux ports à l'étranger est assuré par le service Administration des ventes ;
- les containers exportés sont plombés et accompagnés d'indications portant sur la nature, la taille, le poids, le volume ainsi que le prix prévu puis sont déchargés à destination et livrés au client ;
- l'élaboration d'un dossier client appelé CV par le service Administration des ventes ;
- le suivi des consommations (emballages) et les frais liés aux ventes perdues par le service Administration des ventes ;
- les CV, sont renseignés par les représentants chargés de mettre les produits sur le marché (CV soit reçu, ou en attente de réception) ;
- la prise de connaissance des prix sur le marché au près de leurs informateurs ;
- la réception du CV pour renseigner le tableau de suivi des comptes CV ;
- l'enregistrement dans le logiciel Net Agri de toutes les informations (nom du client, nom du navire, différentes spéculations...);
- la relance des CV à partir des clients pour le paiement des livraisons ;
- Le suivi de la prime d'assurance pour les prévisions de prime à la trésorerie (frais de vente) par le service Administration des ventes ;
- le suivi des prévisions d'encaissement qui découlent des prévisions de ventes du service Administratif ;
- la collecte des informations concernant la trésorerie par le service Comptabilité est hebdomadaire et permet d'avoir une bonne visibilité des prévisions de trésorerie ;
- le suivi des virements reçus des clients sur chacun de leurs comptes respectifs par la comptabilité ;
- l'enregistrement et le lettrage des factures concernées par le service Comptabilité ;
- l'information est générée par la comptabilité (suivi ; facturation faite par l'Agence pour les ventes locales, livraison, traitement compte (comptabilisation), classement) ;
- le traitement et l'enregistrement des chèques par la comptabilité après encaissement à la banque.

Il ya lieu de relever quelques divergences en ce qui concerne les ventes export, à savoir :

- le CV fait office de facture, il est fait par le client et soumis à la validation du DG ;
- l'enregistrement dans le logiciel Net Agri par le service administration des ventes pour mise à jour ;
- l'Administration des ventes génère des CV qu'elle est chargée de transmettre à la comptabilité pour la saisie.

5.2.4. Procédure des décaissements

Les décaissements font suite aux prévisions de trésorerie. Pour cette raison aux GDS, une provision est faite à l'avance sur ce qu'on doit payer. A cet effet, tous les décaissements sont faits chaque semaine (prévisions hebdomadaires). Ainsi, on distingue plusieurs types de décaissements à savoir :

- *les décaissements par chèque :*

Ils sont faits sur la base des factures en ordre de règlement. Celles-ci comportent un bon à payer dûment signé, accompagné d'un bon de commande, d'un bordereau de réception. En dehors de cela, il ya des factures payées sur la base de contrat pour lesquelles les bons de commandes ne sont pas indispensables. Il s'agit, par exemple, des factures de prestation (de service, d'eau, d'électricité de téléphone...). La direction informatique reçoit les factures de téléphone et les fait enregistrer par la comptabilité avant règlement. Dans la même lancée, les lettres chèques sont aussi utilisées pour des règlements via SAGE. Ce procédé permet de réduire les erreurs d'écritures et d'automatiser l'émission, la comptabilisation, le lettrage des chèques.

- *les décaissements par virement bancaire :*

Pour que le règlement soit fait par virement bancaire, il faut une autorisation de change, une DPI, une attestation d'importation. Ceci n'est valable que pour les commandes dont les virements sont faits à l'étranger (matériels, pièces détachées...). Par contre, il n'existe pas de DPI pour les prestations de service.

- *les décaissements par effet à payer :*

Ici, les lettres de change sont des instruments de paiement. Une fois celles-ci validées, les GDS gardent une copie et l'original reste en possession du bénéficiaire.

- *les décaissements par lettre de crédit (crédit documentaire) :*

Il en existe deux aux GDS, à savoir : des lettres de crédit simple et des lettres de crédit stand-bail. Elles constituent une garantie supplémentaire pour le fournisseur lorsque les commandes sont importantes. Pour le premier type à l'échéance, la banque effectue automatiquement le règlement au fournisseur. Par contre, pour le deuxième type, les fournisseurs peuvent poursuivre la société si elle est défaillante par rapport au règlement.

- *les décaissements par caisse :*

Le plus souvent pour les petits achats, comme les frais médicaux, on fait des bons provisoires, car on ne peut pas les provisionner la plupart du temps. Toutefois, au niveau de la caisse on n'a pas de montant plafond, elle est approvisionnée selon les besoins de la période. Ces besoins sont relatifs à la paie des ouvriers, au transport des coursiers.

La procédure de décaissement s'effectue de la même manière quelque soit le type de décaissements :

- l'assurance que la facture porte le cachet bon à payer, que les bons de commande et de réception sont validés par les responsables concernés ;
- la saisie est faite manuellement après toutes vérifications par les comptables ;
- l'identification du fournisseur et des factures le concernant par le trésorier ;
- l'écriture de règlement est générée par un compte banque des GDS ;
- la fixation des conditions de paiement du fournisseur à travers le paramétrage généré par le logiciel SAGE (saisie automatique).

Les factures des transitaires constituent une exception puisque pour elles, nous avons un ordre de transit qui fait office de bon de commande. Pour tous les décaissements, on ne doit payer que les factures arrivées à échéance, c'est l'échéancier qui renseigne à ce niveau.

5.2.5. Test de conformité et d'existence

Les tests de conformité et d'existence permettent de s'assurer que les procédures telles qu'elles nous ont été décrites aux GDS sont véritablement appliquées et sont en rapport avec l'activité de trésorerie. Ils permettent de confirmer ou d'infirmer les forces ou les faiblesses décelées dans le dispositif de contrôle interne en place.

- le test de conformité :

Pour effectuer les tests de conformité, nous avons sélectionné par sondage, un échantillon de vingt factures. Ceci dans le but d'attester que toutes les vérifications étaient faites avant les règlements. Le tableau ci-dessous fait ressortir les résultats obtenus lors du test.

Tableau 6: Résultat du test de conformité des contrôles de la procédure de décaissement

Référence facture	Existence de demande matériel	Factures	Bon de livraison	Bon de réception	Existence des cachets « date d'arrivée » « original » et « échéance » « à payer »	Enregistre ment comptable	Existence de signatures des dirigeants
A0022 DU 14/03/07	O	O	O	O	O	O	O
A0032 DU 16/05/07	O	O	O	O	O	O	O
A0034 DU 21/07/07	O	O	O	O	O	O	O
A0033 DU 22/04/08	O	O	O	O	O	O	O
A0031 DU 26/06/08	N	O	O	O	O	O	O
A0035 DU 27/07/08	O	O	O	O	O	O	O
A0023 DU 02/03/09	O	O	O	O	O	O	O
A0044 DU 05/05/09	O	O	O	O	O	O	O
A0045 DU 09/07/09	O	O	O	O	O	O	O
A0047 DU 13/08/09	O	O	O	O	O	O	O
A0048 DU 14/ 08/09	N	O	O	O	O	O	O
A0050 DU 20/08/09	O	O	O	O	O	O	O
A0055 DU 22/08/09	O	O	O	O	O	O	O
A0057 DU 25/08/09	O	O	O	O	O	O	O

Source: Nous-même

Tableau 6 : Résultat du test de conformité des contrôles de la procédure de décaissement (suite 1et fin)

Référence facture	Existence de demande matériel	Factures	Bon de livraison	Bon de réception	Existence des cachets « date d'arrivée » « original » et « échéance » « à payer »	Enregistrement comptable	Existence de signatures des dirigeants
A0012 DU 04/09/09	O	O	O	O	O	O	O
A0020 DU 13/10/09	O	O	O	O	O	O	O
A0032 DU 22/11/09	O	O	O	O	O	O	O
A0042 DU 25/11/09	O	O	O	O	O	O	O
A0050 DU 12/12/09	O	O	O	O	O	O	O

Source: Nous-même

O : Oui

N : Non

N/A : Non applicable

Remarque : Pour des raisons de confidentialité les références des factures ont été changées

- le test d'existence et de permanence :

Ces tests consistaient à vérifier que les procédures décrites existent réellement et qu'elles sont effectivement appliquées. Ils ont également permis de confirmer ou d'infirmier les forces rencontrées dans le dispositif de management des risques. Cependant, nous avons constaté que les procédures existent mais ne sont pas formalisées aux GDS.

Conclusion

Notre séjour aux GDS, nous a permis de comprendre le fonctionnement des directions concernées par le cycle trésorerie. Ainsi, la description des procédures que nous avons faite nous permet de dégager les risques auxquels est exposée la trésorerie de l'entreprise. Il s'agira dans le chapitre suivant d'analyser les procédures opérationnelles d'exécution des tâches. Les

GDS sont exposés à des risques dont les conséquences peuvent parfois passer inaperçues. Il convient d'analyser les procédures et d'identifier ces risques. Ceci afin de les évaluer, de les hiérarchiser et les mesurer dans le but d'avoir une cartographie qui puisse être d'une grande utilité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DU CYCLE TRESORERIE DE GDS

A la suite de la présentation des GDS nous constatons que comme toutes les autres entreprises, ils sont exposés aux risques qui peuvent affecter à des degrés divers, les objectifs, les ressources et l'image des GDS. Ces risques sont très souvent liés aux procédures, aux systèmes, aux personnes ou autres événements externes à l'entreprise. Cependant, ces préoccupations peuvent être résolues par le biais de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Ainsi, la cartographie des risques est une démarche qui se penche sur la manière dont est organisé le travail en entreprise. En effet, elle permet de prévoir et d'anticiper les événements indésirables afin de relever les défis d'un environnement changeant et complexe. L'élaboration de la cartographie va se faire en deux étapes. D'abord, il faut appréhender les risques en les identifiant, les analysant, les évaluant et les hiérarchisant. Ensuite, il faut formaliser ces risques dans un tableau ou une carte et proposer un plan d'actions qui vise à la maîtrise des opérations.

6.1. Les étapes de la démarche de la cartographie des risques opérationnels de GDS

C'est à travers cette phase que nous appréhenderons au mieux les risques opérationnels qui entourent l'activité de trésorerie et constituent une menace pour l'entreprise.

6.1.1. Analyse et identification des risques opérationnels de trésorerie

L'impact du risque représente les conséquences qu'il engendre sur les procédures une fois que sa survenance est effective. L'identification des risques se fera par rapport aux procédures opérationnelles des GDS décrites précédemment. La démarche consiste à analyser et à identifier les risques liés aux procédures d'élaboration du budget d'investissement, de fonctionnement, d'encaissement et de décaissement. Pour cela, il faut :

- décomposer en tâches toutes les activités contenues dans chaque procédure ;
- estimer pour chacune d'elles les risques opérationnels ;
- indiquer pour chacune l'impact opérationnel ;
- rappeler le dispositif de contrôle interne pour chaque risque ;
- s'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle interne pour chaque risque.

6.1.1.1. Analyse et identification des risques liés à l'élaboration du budget d'investissement

Les directives d'élaboration du budget d'investissement sont souvent émises avec du retard. Cette situation est due au fait que, les responsables ne se concertent pas à temps. En outre, l'état des lieux relatif aux renouvellements et aux modernisations est parfois effectué en l'absence de certaines données. Ces retards rendent difficile la prise de décision concernant le programme d'investissement.

Tableau 7: Identification des risques liés aux activités du budget d'investissement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Etat des lieux relatif aux renouvellements et aux modernisations à effectuer.	- Mauvaise évaluation des travaux à effectuer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
Prise de décision concernant le nombre de serres à construire.	- Mauvaise évaluation des travaux à effectuer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
	- Mauvaise évaluation des moyens à déployer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
	- Démotivation	- Objectif de production non atteint	- Revoir la politique de motivation	Non
Expression des besoins matériels, ainsi que estimation de la main d'œuvre.	- Mauvaise évaluation des travaux à effectuer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
	- Besoins matériels et main d'œuvres insuffisantes	- Objectifs commerciaux mal atteints	- Contrôler l'exhaustivité et le réalisme des besoins	Oui
Consultation auprès des fournisseurs pour l'estimation des investissements.	- Matériels non conformes	- Informations non fiables	- Contrôler et vérifier les commandes faites	Non
	- Dépenses fictives	- Objectifs non atteints	- Faire une séparation des tâches et fonctions	Oui
Etat des lieux relatif aux renouvellements et aux modernisations à effectuer.	- Mauvaise évaluation des travaux à effectuer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
Prise de décision concernant le nombre de serres à construire.	- Mauvaise évaluation des travaux à effectuer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
	- Mauvaise évaluation des moyens à déployer	- Mauvais rendement	- Faire des vérifications régulières	Oui
	- Démotivation	- Objectif de production non atteint	- Revoir la politique de motivation	Non

Source : nous même

6.1.1.2. Analyse et identification des risques liés à l'élaboration du budget de fonctionnement

A l'élaboration du budget, les directives tardent à être respectées par certains centres de synthèse qui justifient mal ou insuffisamment les moyens sollicités pour atteindre leurs objectifs. Le plus souvent les tableaux qui mettent en évidence l'adéquation des objectifs avec les plans d'action et les moyens demandés ne sont pas toujours cohérents. En effet, la corrélation entre les composantes des tableaux et les détails des moyens décrits sur les fiches budgétaires n'est pas précisée. Toutefois, l'élaboration de ces tableaux oblige les responsables de chaque service concerné à étaler l'ensemble des activités de son service, à les organiser par période et à les valoriser. Après l'examen du projet de budget par la Direction Générale, des observations sont émises et transmises au service qui effectue la synthèse. A ce niveau, il peut arriver que les compléments d'informations demandés ne soient pas fournis dans les délais et retardent la tenue de la session budgétaire.

Pour cette raison, les moyens affectés à certains services deviennent problématiques, car leur appréciation manque souvent d'objectivité. Face à cela, les responsables du budget sont confrontés aux dilemmes d'affecter des ressources en fonction des informations disponibles et le risque de mettre l'activité en péril. En général, les décisions prises concernant le budget de fonctionnement se réfèrent d'abord aux réalisations les plus récentes et ensuite suivant les standards de consommation. Le tableau ci-dessous nous permet de résumer les risques liés à l'élaboration du budget de fonctionnement.

Tableau 8: Identification des risques liés à l'élaboration du budget de fonctionnement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrise ?
Fixation du tonnage à effectuer par la Direction de Production	- Non respect des directives	- Objectifs mal définis	- Bonne connaissance du tonnage à effectuer	Non
	- Mauvais calcul des tonnages	- Fausse prévision	- Se baser sur des réalisations concrètes pour faire des prévisions	Oui
Etablissement du budget des emballages	- Mauvais calcul des coûts d'emballages	- Objectifs commerciaux non atteints	- Budget impliquant tous les autres services	Non
	- Mauvaise détermination des spéculations	- Objectifs commerciaux non atteints	- Se baser sur des réalisations concrètes faire des prévisions	Oui
	- Ecart considérable	- Prévision erronée	- Vérifier les prévisions	Oui
Elaboration du budget des frais de sites et de station	- Information inexacte	- Retard dans l'élaboration du budget	- Mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel	Non
	- Surcharge de travail du personnel existant	- Budget non fiable	- Vérifier les prévisions	Oui
	- Prévision irréaliste	- Budget non fiable	- Vérifier les prévisions	Non
	- Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	- Budget non fiable	- Vérifier les prévisions	Oui

Source : nous même

Tableau 8: Identification des risques liés à l'élaboration du budget de fonctionnement (suite 1)

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrise ?
Etablissement du budget des sections auxiliaires	- Mauvaise répartition du budget	- Ecart considérable	- Faire des vérifications après établissement du budget	Oui
	- Information inexacte	- Mauvaise exécution du budget	- Mettre à la disposition des responsables des standards de type de budget	Non
Elaboration du budget des frais de structures	- Information inexacte	- Ecart important	- Faire des vérifications après établissement du budget	Oui
	- Non maîtrise des tâches par le personnel	- Objectifs de production mal atteints	- Faire des stages de formation	Oui
Transmission des différents budgets pour renseigner la maquette finale, en vue d'une pré-évaluation	- Information erronée	- Budget pas fiable	- Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission	Oui
	- Non-conformité	- Ecart important	- Mettre en place des personnes compétentes	Non
	- Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	- Budget pas fiable	- Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission	
Présentation du budget pour validation	- Validation d'un budget non fiable	- Objectifs commerciaux non respectés	- Faire participer les responsables des services concernés à l'arbitrage budgétaire	Oui

Source : nous-même

6.1.1.3. Analyse et identification de risques liés à la procédure d'encaissement

Le sondage de quelques factures nous a permis de nous rendre compte qu'il y aurait des indications omises lors de la réception. Ceci peut entraîner une surfacturation ou une sous facturation du client. Le personnel responsable des factures est quelque fois confronté à une surcharge de travail. Ces risques sont résumés dans le tableau ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9: Identification des risques d'encaissement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Suivi des comptes de vente	<ul style="list-style-type: none"> - Manque ou insuffisance d'indications renseignant le contenu des containers 	<ul style="list-style-type: none"> - Fichier non conforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler et vérifier les containers au départ et à l'arrivée 	Ou
Emission et vérification des factures	<ul style="list-style-type: none"> - Commande mal facturée - Erreur de saisie - Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses 	<ul style="list-style-type: none"> - non fiabilité de l'information - non fiabilité de l'information - non fiabilité de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - contrôler et vérifier les factures émises - facture pré-numérotée et standard - contrôle automatique des recettes 	Ou Non Ou
Transmission des factures aux clients contre décharge	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de transmission des factures - Erreur sur le client ou sur la recette 	<ul style="list-style-type: none"> - Retard de comptabilisation - Informations non conforme 	<ul style="list-style-type: none"> - Délais de transmission à préciser - Contrôle des factures transmises 	Ou Non
Prise en charge des factures par la comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Erreur sur les factures - Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes - Perte de trace des factures en cas de perte 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes d'information - Informations non fiables - Avoir des classeurs pour les classer selon leur nature et leur période 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture - Faire des vérifications régulières - Ranger systématiquement les factures 	Non Non Oui

Source : nous même

Tableau 9 : Identification des risques d'encaissement (suite 1 et fin)

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé
Réception du chèque ou de l'ordre de virement	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement ou malversation - Comptabilisation non exhaustive des recettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Informations non fiables - Informations non fiables 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des copies dès la réception - Faire des vérifications régulières 	<ul style="list-style-type: none"> Ou Non
Traitement des chèques et émission des bordereaux de remise à l'encaissement	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude et détournement des fonds - Signature par des personnes non autorisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d'informations - Information non fiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Pointage - Remise à la banque dans un délai imparti - Rapprochement entre chrono arrivé et enregistrement comptable - Validation par le supérieur hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> Non Non Non Oui
Envoie des chèques à la banque	<ul style="list-style-type: none"> - Détournement des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Information non fiable 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des reçus de la banque par les responsables concernés - Vérification régulière des relevés bancaires 	<ul style="list-style-type: none"> Oui Non

Source : nous-même

6.1.1.4. Analyse et identification des risques liés à la procédure de décaissement

Concernant la procédure de décaissement, nous avons constaté que la majorité des décaissements se font par chèque ou virement bancaire. Toutefois certains paiements comme les salaires des ouvriers se font en espèces. La caisse des GDS est donc approvisionnée en fonction des besoins. Le caissier a l'obligation de contrôler et d'arrêter la caisse tous les jours, ainsi que renseigner la comptabilité à Dakar. Les risques liés à l'activité de décaissement se résument dans le tableau suivant :

Tableau 10: Identification des risques de décaissement

Tâches	Risques opérationnels	Impact opérationnel	Dispositif de maîtrise	Dispositif maîtrisé ?
Enregistrement des factures à la réception	- Perte de facture	- Perte d'information	- Faire une copie des factures et les numérotés	Non
	- Fraude	- Information non fiable	- Enregistrement des factures aussitôt reçues	Oui
Certification des factures	- Facture non conforme	- Informations non fiables	- Tampon de certification sur la facture	Oui
Vérification de la corrélation entre les factures, le bon de commande et le bon de livraison	- Facture fictive	- Système non fiable	- Rapprochement entre des pièces justificatives	Non
	- Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	- Informations non fiables	- Personnes habilités à effectuer le contrôle	Oui
Autorisation des dépenses	- Paiement fictif	- Dépenses démesurées	- Visa d'autorisation	Oui
	- Détournement	- Ecart importants	- Réunir les pièces justificatives	Oui
	- Règlement sur la base de fausses pièces	- Dépenses démesurées	- Réunir les pièces justificatives validées	Non
Emission des chèques	- Chèques fictifs	- Perte de capitaux	- Co-signature par deux responsables	Non
	- Détournement des chèques	- Perte de capitaux	- Co-signature par deux responsables	Non
	- Règlement après échéance	- Système non fiable	- Co-signature par deux responsables	Non

Source : nous même

6.1.2. Evaluation des risques et des dispositifs de contrôle

L'identification des risques fait suite à l'évaluation et l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en place pour leur couverture. Concernant notre étude, l'évaluation

qualitative approximative sera retenue pour évaluer les risques et la qualité du contrôle interne. Ainsi, comme évoqué dans la revue de littérature, elle résulte d'une combinaison de la probabilité de survenance et de l'impact du risque.

6.1.2.1. Evaluation de la probabilité de survenance du risque

Ici, la probabilité de réalisation du risque est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de contrôle en place. Partant de cela, plus la qualité du dispositif est élevée, moindre est la fréquence de réalisation du risque et vice-versa. En effet, l'appréciation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques passe par le test d'existence, de permanence et le questionnaire de contrôle interne. Cependant, cette appréciation tient compte de l'environnement, du management et de l'organisation de l'entreprise, du système d'information, de la supervision des moyens et des procédures.

Tableau 11: Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maitrise des risques et de la probabilité de réalisation

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Cote	Catégorie	Description
1	Inexistante	Il n'existe pas de mesure de contrôle	5	Extrême	Environnement extrêmement vulnérable, sûrement à court ou moyen terme
2	Insuffisante	Il existe des mesures de contrôle, mais elles présentent des insuffisances de conception et application qu'il faut revoir dans le très court terme	4	Forte	Forte chance que le risque se produise, certainement un jour ou l'autre
3	Passable	Il existe des mesures de contrôle, de conception et d'application moyenne à revoir dans le moyen et long terme	3	Moyenne	Possibilité que le risque se produise
4	Acceptable	Il existe des mesures de contrôle dont la conception et l'application présentent des insuffisances mineures	2	Modéré	Environnement peu vulnérable, peu de chance que le risque se produise
5	Appropriée	Il existe des mesures de contrôle, bien conçues et bien appliquées	1	Faible	Raisonnement impossible

Source : nous même

A partir des tests de permanence et de conformité nous avons dégagé la probabilité de survenance des risques du cycle trésorerie des GDS dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12: Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité des GDS

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Probabilité
1. Non respect des directives	2	Insuffisante	3	Moyenne
2. Mauvais calcule des tonnages	3	Passable	2	Modéré
3. Manque ou insuffisance d'indications renseignant le contenu des containers	4	Acceptable	2	Modéré
4. Mauvais calcule des coûts d'emballages	3	Passable	2	Modéré
5. Mauvaise détermination des spéculations	5	Appropriée	2	Modéré
6. Ecart considérable	4	Acceptable	4	Forte
7. Commande mal facturée	4	Acceptable	2	Modéré
8. Erreur de saisie	3	Passable	3	Moyenne
9. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	4	Acceptable	2	Modéré
10. Information inexacte	3	Passable	3	Moyenne
11. Surcharge de travail du personnel existant	3	Passable	2	Modéré
12. Prévision irréaliste	5	Appropriée	2	Modéré
13. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	4	Acceptable	4	Forte
14. Retard de transmission des factures	5	Appropriée	3	Moyenne
15. Mauvaise répartition du budget	4	Acceptable	1	Faible
16. Erreur sur les factures	2	Insuffisante	2	Modéré
17. Matériels non conformes	4	Acceptable	3	Moyenne
18. Dépenses fictives	4	Acceptable	2	Modéré
19. Offres pas conformes	4	Acceptable	3	Moyenne
20. aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	3	Passable	4	Forte
21. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	4	Acceptable	5	Extrême
22. Perte de trace des factures en cas de perte	4	Acceptable	3	Moyenne
23. Détournement ou malversation	5	Insuffisante	3	Moyenne
24. Comptabilisation non exhaustive des recettes	4	Acceptable	5	Extrême

Source : nous même

Tableau 13: Evaluation du dispositif de contrôle et de la probabilité des GDS (suite1 et fin)

Risques	Qualité du dispositif de contrôle		Probabilité d'occurrence	
	Cote	Qualité	Cote	Qualité
25. Non maîtrise des tâches par le personnel	4	Acceptable	2	Modéré
26. Tension de trésorerie	3	Passable	4	Forte
27. Fraude et détournement des fonds	4	Acceptable	2	Modéré
28. Signature par des personnes non autorisés	5	Appropriée	3	Moyenne
29. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Acceptable	3	Moyenne
30. Validation d'un budget non fiable	4	Acceptable	2	Modéré
31. Commande mal facturée	4	Acceptable	4	Forte
32. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	3	Passable	3	Moyenne
33. Retard de transmission des factures	3	Passable	3	Moyenne
34. Erreur sur les factures	3	Passable	2	Modéré
35. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Passable	2	Modéré
36. Perte de facture	4	Acceptable	2	Modéré
37. Facture fictive	4	Acceptable	2	Modéré
38. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	3	Passable	2	Modéré
39. Paiement fictif	4	Acceptable	3	Moyenne
40. Règlement sur la base de fausses pièces	3	Passable	2	Modéré
41. Dépense autorisée par des personnes non habilitées	5	Appropriée	1	Faible
42. Baisse de l'exploitation	4	Acceptable	2	Modéré
43. Détournement des chèques	5	Appropriée	1	Faible
44. Règlement après échéance	2	Insuffisante	3	Moyenne

Source : nous même

6.1.2.2. Evaluation de l'impact du risque

A ce niveau, la cotation de l'impact des risques est également faite de manière qualitative. Ainsi, elle consiste à connaître tout d'abord les conséquences potentielles en cas de survenance du risque puis à déterminer le niveau d'impact.

Tableau 14: Echelle d'évaluation de l'impact du risque

Cote	Impact	Description
5	Catastrophique	Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables.
4	Majeur	Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières.
3	Modéré	Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites.
2	Mineur	Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en termes de pertes de bien.
1	Insignifiante	Impact très négligeable sur l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations et la sécurité des biens.

Source : nous même

Les impacts potentiels des différents risques de trésorerie sont présentés sur le tableau ci-dessous.

Tableau 15: Evaluation de l'impact des risques GDS

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
1. Non respect des directives	5	Catastrophique	Objectifs non atteints
2. Mauvais calcule des tonnages	3	Modéré	Objectif non atteints
3. Manque ou insuffisance d'indications renseignant le contenu des containers	2	Mineur	Image non fidèle des états financiers
4. Mauvais calcule des coûts d'emballages	2	Mineur	Objectifs non atteints
5. Mauvaise détermination des spéculations	2	Mineur	Objectifs non atteints
6. Ecart considérable	3	Modéré	Rallonge budgétaire
7. Commande mal facturée	2	Mineur	Baisse de la crédibilité
8. Erreur de saisie	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers

Source : nous même

Tableau 14 : Evaluation de l'impact des risques GDS (suite 1)

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
9. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
10. Information inexacte	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
11. Surcharge de travail du personnel existant	2	Mineur	Perte de motivation
12. Prévision irréaliste	5	Catastrophe	Objectifs non atteints
13. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	4	Majeur	Objectifs non atteints
14. Retard de transmission des factures	2	Mineur	Atteinte au principe d'exhaustivité
15. Mauvaise répartition du budget	5	Catastrophique	Objectifs non atteints
16. Erreur sur les factures	2	Mineur	Règlement non conforme
17. Matériels non conformes	4	Forte	Objectifs non atteints
18. Dépenses fictives	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
19. Offres pas conformes	4	Majeur	Objectifs non atteints
20. aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	3	Modéré	Objectifs non atteints
21. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	4	Majeur	Atteinte au principe d'exhaustivité
22. Perte de trace des factures en cas de perte	4	Majeur	Image non fidèle des états financiers
23. Détournement ou malversation	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
24. Comptabilisation non exhaustive des recettes	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
25. Non maîtrise des tâches par le personnel	4	Majeur	Rallonge budgétaire
26. Tension de trésorerie	3	Modéré	Trésorerie toujours insuffisante
27. Fraude et détournement des fonds	4	Majeur	Atteinte au patrimoine
28. Signature par des personnes non autorisés	5	Catastrophique	Engagement des dépenses non conforme
29. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Majeur	Objectifs non atteints
30. Validation d'un budget non fiable	5	Catastrophique	Objectifs non atteints

Source : nous-même

Tableau 14 : Evaluation de l'impact des risques GDS (suite 2 et fin)

Risques	Cotes	Impacts	Conséquences potentielles
31. Commande mal facturée	4	Majeur	Règlement non conforme
32. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	3	Modéré	Règlement non conforme
33. Retard de transmission des factures	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
34. Erreur sur les factures	3	Modéré	Atteinte au principe d'exhaustivité
35. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
36. Perte de facture	4	Majeur	Baisse de la crédibilité
37. Facture fictive	4	Majeur	Baisse de la crédibilité
38. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	4	Majeur	Engagement des dépenses non conformes
39. Paiement fictif	4	Majeur	Baisse de la crédibilité
40. Règlement sur la base de fausses pièces	3	Modéré	Image non fidèle des états financiers
41. Dépense autorisée par des personnes non habilitées	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
42. Baisse de l'exploitation	4	Majeur	Objectifs non atteints
43. Détournement des chèques	5	Catastrophique	Atteinte au patrimoine
44. Règlement après échéance	2	Mineur	Contentieux

Source : nous-même

6.1.3. Hiérarchisation des risques opérationnels de trésorerie

La hiérarchisation des risques constitue une étape intermédiaire entre les évaluations et l'établissement de la matrice. Les différentes probabilités et impacts des risques ayant été déterminés, il convient de mettre en évidence le niveau d'importance de ces risques. En effet, l'appréciation du niveau de chaque risque permet de le classer et l'hiérarchiser dans le but de connaître les risques majeurs ou les plus importants qui peuvent influencer sur l'atteinte des objectifs.

6.1.3.1. Hiérarchisation des risques selon la probabilité d'occurrence

Le classement des risques opérationnels de trésorerie selon la probabilité d'occurrence se fait de manière décroissante. Ainsi, les risques sont présentés à travers une catégorie qui va de « Extrême » à « Faible » dans le tableau ci-dessous

Tableau 16: Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence

Risques	Probabilité d'occurrence	
22. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	5	Extrême
25. Comptabilisation non exhaustive des recettes	5	Extrême
7. Ecart considérable	4	Forte
21. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations	4	Forte
24. Tension trésorerie	4	Forte
31. Commande mal facturée	4	Forte
13. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	4	Forte
3. Mauvaise calcul des tonnages	4	Forte
10. Information inexacte	3	Moyenne
14. Retard de transmission des factures	3	Moyenne
16. Matériels non conformes	3	Moyenne
20. Offres pas conformes	3	Moyenne
8. Perte de trace des factures en cas de perte	3	Moyenne
23. Détournement ou malversation	3	Moyenne
27. Signature par des personnes non autorisés	3	Moyenne
28. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	3	Moyenne
32. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	3	Moyenne
33. Retard de transmission des fraudes	3	Moyenne
43. Règlement après échéance	3	Moyenne
38. Paiement fictif	3	Moyenne
1. Non respect des directives	3	Moyenne
4. Mauvais calcul des coûts d'emballages	2	Modéré
5. Mauvaise détermination des spéculations	2	Modéré
11. Surcharge de travail du personnel existant	2	Modéré
12. Prévision irréaliste	2	Modéré
16. Erreur sur les factures	2	Modéré
17. Dépenses fictives	2	Modéré

Source : nous même

Tableau 15 : Hiérarchisation des risques selon leur probabilité d'occurrence (suite 1 et fin)

Risques	Probabilité d'occurrence	
29. Validation d'un budget non fiable	2	Modéré
26. Fraude et détournement des fonds	2	Modéré
35. Perte de facture	2	Modéré
36. Facture fictive	2	Modéré
37. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	2	Modéré
39. Règlement sur la base de fausses pièces	2	Modéré
41. Baisse de l'exploitation	2	Modéré
24. Non maîtrise des tâches par le personnel	2	Modéré
14. Mauvaise répartition du budget	1	Faible
40. Dépense autorisée par des personnes non habilitées	1	Faible
41. Détournement des chèques	1	Faible

Source : nous-même

6.1.3.2. Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

La hiérarchisation des risques selon leurs impacts se présente aussi de manière décroissante dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17 : Hiérarchisation des risques selon leur impact

Risque	Cote	Catégorie
1. Non respect des directives	5	Catastrophique
12. Prévision irréaliste	5	Catastrophique
15. Mauvaise répartition du budget	5	Catastrophique
23. Détournement ou malversation	5	Catastrophique
28. Signature par des personnes non autorisés	5	Catastrophique
30. Validation d'un budget non fiable	5	Catastrophique
41. Dépense autorisée par des personnes non habilitées	5	Catastrophique
43. Détournement des chèques	5	Catastrophique
9. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	4	Majeur
13. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	4	Majeur
17. Matériels non conformes	4	Majeur
18. Dépenses fictives	4	Majeur
19. Offres pas conformes	4	Majeur
20. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	4	Majeur

Source : nous même

Tableau 16 : Hiérarchisation des risques selon leur impact (suite 1 et fin)

Risque	Cote	Catégorie
21. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	4	Majeur
22. Perte de trace des factures en cas de perte	4	Majeur
24. Comptabilisation non exhaustive des recettes	4	Majeur
25. Non maîtrise des tâches par le personnel	4	Majeur
27. Fraude et détournement des fonds	4	Majeur
29. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	4	Majeur
31. Commande mal facturée	4	Majeur
36. Perte de facture	4	Majeur
37. Facture fictive	4	Majeur
38. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	4	Majeur
39. Paiement fictif	4	Majeur
42. Baisse de l'exploitation	4	Majeur
2. Mauvais calcul des tonnages	3	Modéré
6. Ecart considérable	3	Modéré
8. Erreur de saisie	3	Modéré
10. Information inexacte	3	Modéré
20. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	3	Modéré
26. Tension de trésorerie	3	Modéré
32. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	3	Modéré
33. Retard de transmission des factures	3	Modéré
34. Erreur sur les factures	3	Modéré
35. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	3	Modéré
40. Règlement sur la base de fausses pièces	3	Modéré
3. Manque ou insuffisance d'indications renseignant le contenu des containers	2	Mineur
4. Mauvais calcul des coûts d'emballages	2	Mineur
5. Mauvaise détermination des spéculations	2	Mineur
7. Commande mal facturée	2	Mineur
11. Surcharge de travail du personnel existant	2	Mineur
14. Retard de transmission des factures	2	Mineur
16. Erreur sur les factures	2	Mineur
44. Règlement après échéance	2	Mineur

Source : nous-même

6.2. Le plan d'action

Il s'agit de présenter la matrice des risques de trésorerie et d'établir des plans d'actions afin d'améliorer la maîtrise des risques liés à l'activité de trésorerie aux GDS.

6.2.1. Elaboration de la matrice des risques de trésorerie

La cartographie est à la fois un outil de mesure mais aussi un élément central du processus de management de l'entreprise. Son illustration dépend de sa probabilité de survenance du risque et du dispositif de contrôle interne.

Après l'évaluation des risques, il est judicieux de déterminer le niveau de risque que l'on juge souhaitable et dont il est possible de tenir compte dans le dispositif de contrôle en place. L'évaluation des risques nous permet de dresser la matrice des risques opérationnels de trésorerie.

Figure 5: Matrice des risques

Impact ↑	Catastrophique		1. Non respect des directives 12. Prévision irréaliste 15. Mauvaise répartition du budget	23. Détournement ou malversation 28. Signature par des personnes non autorisés 30. Validation d'un budget non fiable	41. Dépense autorisée par des personnes non habilitées 43. Détournement des chèques	
			9. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses 13. Effectif de personnel insuffisant en qualité et en quantité 17. Matériels non conformes 18. Dépenses fictives	19. Offres pas conformes 20. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer 21. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes 22. Perte de trace des factures en cas de perte	24. Comptabilisation non exhaustive des recettes 25. Non maîtrise des tâches par le personnel 27. Fraude et détournement des fonds 29. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	31. Commande mal facturée 36. Perte de facture 37. Facture fictive 38. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande 39. Paiement fictif 42. Baisse de l'exploitation
	Majeur		2. Mauvais calcul des tonnages 6. Ecart considérable 8. Erreur de saisie	10. Information inexacte 20. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	26. Tension de trésorerie 32. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	33. Retard de transmission des factures 34. Erreur sur les factures 35. Règlement sur la base de fausses pièces
		Modéré	3. Manque ou insuffisance d'indications renseignant le contenu des containers 4. Mauvais calcul des coûts d'emballages 16. Erreur sur les factures 44. Règlement après échéance	5. Mauvaise détermination des spéculations 7. Commande mal facturée 11. Surcharge de travail du personnel existant 14. Retard de transmission des factures		
	Mineur					
Insignifiant						
		Faible/appropriée	Modérée/Acceptable	Moyenne/Passable	Forte/insuffisante	Extrême/Inexistante

Probabilité de survenance →

Source : nous même

6.2.2. Analyse de la matrice

Nous allons d'abord d'analyser la matrice des risques de trésorerie ensuite établir un plan d'action de maîtrise des risques et enfin formuler des recommandations.

6.2.2.1. Analyse de la matrice des risques de trésorerie

La matrice que nous avons établie permettra aux responsables de GDS d'être informés du niveau de risque et de la qualité du contrôle interne mis en place. Pour cela, elle est subdivisée en quatre zones de vulnérabilité et reprend les critères de gravité et de fréquence. Cette matrice aide les managers à avoir plus de visibilité compte tenu des efforts de conception et de mise en œuvre des contrôles. Ainsi, la matrice que nous avons élaborée est subdivisée en quatre zones de vulnérabilité et reprend les critères de gravité et de fréquence. Par ailleurs, à la probabilité de réalisation du risque, nous avons adjoint la qualité du dispositif de contrôle.

- **la zone 1** : de couleur rouge, elle caractérise un niveau de risque « élevé » et une qualité des mesures de contrôle « passable », « insuffisante » ou « inexistante ». les dispositions du contrôle interne à leur l'égard sont insuffisantes et même défailtantes. Cette zone concerne donc les risques inacceptables nécessitant des actions urgentes du management pour renforcer les dispositifs.
- **la zone 2** : de couleur orange, elle caractérise un niveau de risque « élevé », avec des mesures de contrôle appropriées ou acceptables. Ces risques méritent une attention particulière parce que leur survenance aurait un impact grave. Du fait de l'impact élevé de ces risques en cas de réalisation, la nécessité de leur suivi régulier s'impose à travers des plans de protection à court terme.
- **la zone 3** : de couleur jaune or, elle regroupe les risques « faibles » avec des mesures de contrôle de qualité « passable ou inexistante ». Ces risques peuvent être considérés comme acceptables et il revient aux dirigeants de décider de l'opportunité et de la rentabilité de prendre de nouvelles mesures ou de renforcer celles existantes pour les atténuer. Les actions de maîtrise les concernant doivent être revues bien que l'impact qu'ils provoquent ne les rend pas prioritaire.

- **la zone 4** : de couleur jaune clair, elle regroupe les risques « faibles » et des mesures de contrôle « adéquats ». Ces risques moins préoccupants, demandent néanmoins à être revus sur une base régulière. Ils pourraient être acceptés dans un premier temps et des actions de prévention et de protection à long terme peuvent être envisagées. En effet, les dispositifs de contrôle interne actuels sont efficaces, ils méritent néanmoins un suivi. Le tableau ci-dessous récapitule l'analyse faite de la matrice des risques élaborée.

Tableau 17: Récapitulatif de l'analyse de la matrice des risques

Couleur de la zone	Nature de l'impact	Commentaire
	Catastrophique	Les risques ont un niveau élevé alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils pour les maîtriser. Cette zone nécessite une réaction immédiate.
	Majeur	A ce niveau l'impact est d'une gravité moindre. Cette zone nécessite un suivi moins rigoureux que la précédente.
	Modéré	Les risques sont acceptables, ainsi, les composantes du contrôle interne vont contribuer à une bonne maîtrise des risques identifiés.
	Mineur	L'ampleur n'est pas aussi grave, pour cela des actions correctives sont plus coûteuses que la réalisation du risque.
	Insignifiant	L'impact du risque est négligeable. Cela n'aura pas d'incidences majeures sur l'activité de trésorerie aux GDS.

Source : nous même

Une fois la cartographie analysée, nous ne pourrions clore notre travail sans faire des recommandations aux différents responsables en vue d'une amélioration possible.

6.2.2.1 Etablissement d'un plan d'actions de maîtrise des risques

Mettre en place un plan d'action est une issue à travers laquelle on pourra ramener les niveaux de risques élevés à des niveaux acceptables ou faibles. En effet, les actions à prendre pour assurer la maîtrise des risques peuvent soit réduire leur importance, soit améliorer la qualité et l'efficacité du contrôle interne. Ainsi, nous proposons d'établir un plan d'actions dans les dix premiers mois pour les risques dont l'occurrence et l'impact sont élevés ainsi que les insuffisances relatives à la qualité des dispositifs de maîtrise.

Tableau 18 : Proposition d'actions contre les risques

Risque opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
1. Non respect des directives	-Revoir la qualité des activités du service	Tableau de bord	Enquêtes périodiques	15 jours	La DAF
12. Prévision irréaliste	-Etablir les prévisions sur des bases fiables	Test sur les budgets à partir desquels découle le budget de trésorerie	Enquêtes périodiques	2 semaines	Le service contrôle de gestion
15. Mauvaise répartition du budget	-Etablir les prévisions sur des bases fiables -faire des suivis budgétaires mensuels et analyser tout écart dégagé entre prévisions et réalisation	-Tableau de bord -Budget base zéro - Mettre en place des plans d'actions	Enquêtes périodiques	Tous les mois	La DAF

Source : nous même

Tableau 18 : Proposition d'actions contre les risques (suite 1)

23. Détournement ou malversation	Assurer une séparation de tâches incompatibles au moment de la conception du manuel de procédures	Grille de séparation des tâches incompatibles ; projet de manuel de procédure ; fiche de poste	Réalisation	1mois	La DAF et La DG
28. Signature par des personnes non autorisés	-Séparer les fonctions incompatibles -plafonner l'autorisation en fonction du montant	-Spécimens de signatures des personnes habilitées -Attribuer à chaque poste ses responsabilités	Réalisation	15jours	La DG
30. Validation d'un budget non fiable	Vérifier judicieusement le budget avant validation	Test sur les budgets à partir desquels découle le budget de trésorerie	Application effective	1mois	La DG et la DAF
41. Dépense autorisée par des personnes non habilitées	Plafonner l'autorisation en fonction du montant	Grille de séparation des tâches incompatibles	Application effective	1mois	La DAF
43. Détournement des chèques	Assurer une séparation de tâches incompatibles au moment de la conception du manuel de procédures	Grille de séparation des tâches incompatibles ; projet de manuel de procédure ; fiche de poste	Réalisation	1mois	La DAF
9. Difficultés d'assurer un contrôle correct des encaisses	Etablir une procédure de contrôle des caisses, faire des contrôles inopinés	-Manuel de procédure -Mettre en place une cellule de contrôle	Application effective	1mois	Responsable comptable ou son assistant

Source : nous-même

Tableau 18 : Proposition d'actions contre les risques (suite 2)

Risque opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
13. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité	Recruter un personnel requis pour combler l'insuffisance	Recrutement conforme aux procédures. Formation des agents.	application	Dès que le besoin se fait sentir	La DAF, la DG et la DRH
17. Matériels non conformes	-Faire du benchmarking auprès des concurrents et dans les forums spécialisés -vérifier les matériels	Ressources financières et techniques	Application effective	Avant et après la campagne	La DT, la DAF, et la DG
18. Dépenses fictives	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Manuel de procédures	application	15jours	La DAF
19. Offres pas conformes	Vérifier que les offres sont fiables	Objectifs fixés	réalisation	1mois	La DG et la DAF
20. Aucune cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer	Suivre le respect des procédures budgétaires	Objectifs fixés	réalisation	1mois	La DG et la DAF
21. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes	Enregistrement systématique des recettes	-Personnel performant -Contrôle arithmétique	Application	immédiatement	La DAF
22. Perte de trace des factures en cas de perte	-Avoir des classeurs nommés par période pour les ranger -avoir une copie des pièces à leur arrivée	-Procédures -Infrastructures	Application	Immédiatement	La DAF

Source : nous-même

Tableau 18 : Proposition d'actions contre les risques (suite 3)

Risque opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
24. Comptabilisation non exhaustive des recettes	Mettre en place une cellule de contrôle	-Pointage quotidien des recettes après comptabilisation -contrôle arithmétique	Application	Chaque jour	La DAF
25. Non maîtrise des tâches par le personnel	Faire une adéquation poste profil	Fiche de poste	Application	Chaque semaine	La DAF et la DT
27. Fraude et détournement des fonds	Assurer une séparation de tâches incompatibles au moment de la conception du manuel de procédures	Grille de séparation des tâches incompatibles ; projet de manuel de procédure ; fiche de poste	Réalisation	1mois	La DAF et la DG
29. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information	Etablir un manuel de procédure	Manuel de procédure	Application	1mois	Tous les services
31. Commande mal facturée	Vérifier les factures des commandes effectuées	Manuel de procédure	Application	1semaine	La DAF
36. Perte de facture	Avoir des classeurs nommés par période pour les ranger	Procédures	Application	Immédiate	La DAF

Source : nous-même

Tableau 18 : Proposition d'actions contre les risques (suite 4 et fin)

Risque opérationnels	Action à envisager	Moyen	Indicateur de succès	Délais	Responsabilités
37. Facture fictive	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Manuel de procédures	Application	10jours	La DAF
38. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande	Faire valider les factures par un supérieur hiérarchique avant l'enregistrement	Manuel de procédures	Application	Immédiatement après réception	La DAF
39. Paiement fictif	Vérifier toutes les pièces justificatives avant d'autoriser des sorties de fonds	Organisation	Application	10jours	La DAF
42. Baisse de l'exploitation	Définition claire, précise et détaillée des objectifs de trésorerie	Budget	Réalisation	Début de campagne	La DG et tous les services

Source : nous-même

6.2.2.3. Recommandations

Après avoir répertorié les risques opérationnels liés aux procédures de la trésorerie sur une carte, nous formulons des recommandations. Celles-ci visent une amélioration des contrôles et une diffusion de la culture du risque au sein des GDS. Nos recommandations sont relatives à la gestion spécifique des risques pris en compte dans la cartographie.

- **la recommandation N°1 :**

Il serait souhaitable que la Direction Générale se fixe des objectifs précis. Pour ce faire, elle doit élaborer de manière précise et concise les plans d'actions pour éviter les écarts observés sur leur budget. L'élaboration d'un budget de trésorerie fiable est un atout considérable pour la direction administrative et financière puisqu'elle permettra un contrôle permanent des flux. (Risque n°1 ; 15 ; 30).

- **la recommandation N°2 :**

Dans le but d'obtenir une situation fiable des encaisses et des factures à régler, nous recommandons au Responsable Comptable de mettre en vigueur des niveaux de contrôles, permettant une détection d'éventuelles erreurs avant toute transmission aux instances de décision (Risque n° 43 ; 9).

- **la recommandation N°3 :**

L'effectif du personnel aux GDS pourrait être insuffisant en quantité et en qualité. Pour palier à cela, nous recommandons au Directeur Administratif et Financier et au Directeur des ressources humaines de faire un recrutement suffisant du personnel comptable, ceci en respectant l'adéquation profil poste et en dotant chaque employé de réelles missions et attributions (Risque n°13 ; 21 ; 25).

- **la recommandation N°4 :**

Pour remédier aux paiements de factures fictives nous recommandons aux comptables et caissiers de renforcer les procédures de contrôle des factures avant règlement et l'institution d'une procédure qui bloque tout paiement de facture non originale. Nous recommandons également l'élaboration et l'application de la grille de séparation de tâches incompatibles (Risque n°18 ; 36 ; 37 ; 38 ; 39 ; 41).

- **la recommandation N°5 :**

L'absence de manuel de procédures formalisées est à l'origine de fréquents retards dans l'exécution des tâches. Nous recommanderons à la Direction Générale d'élaborer et de formaliser des manuels de procédures (Risques n° 22 ; 31 ; 36 ; 9 ; 29).

- **la recommandation N°6 :**

Dans l'objectif de susciter l'engouement du personnel au travail nous recommanderons à la Direction Générale de faire un Audit social ou d'instaurer un système de primes mensuels afin d'accroître la motivation du personnel (Risques n°13).

- **la recommandation N°7 :**

Pour obtenir des prévisions réalistes, nous recommandons au Contrôleur de Gestion d'établir tous les budgets des services sur des objectifs fiables et conformément aux directives prises par la direction. Le budget de trésorerie doit résulter des budgets des différents services. Etant donné qu'il est mensuel son suivi doit être fait mensuellement pour dégager les écarts et les analyser afin d'éviter les prévisions irréalistes (Risques n° 12 ; 42).

- **la recommandation N°8 :**

Pour réduire les erreurs et omissions de comptabilisation des recettes, il serait préférable que les comptables mettent en place une cellule de contrôle chargée d'un pointage quotidien des recettes et des comptabilisations (Risque n°24).

- **la recommandation N°9 :**

Afin de prévenir les fraudes, détournement ou malversations, nous recommandons à la Direction Générale d'instaurer des paiements par virement bancaire dans les comptes des employés (Risques n°27 ; 23 ; 43).

- la recommandation N°10 :

Afin d'éviter les signatures de personnes non autorisées, nous recommandons à la Direction Générale de nommer des responsables seuls habilités à signer à chaque poste stratégique (Risque n°28).

- la recommandation N°11 :

Pour remédier à l'absence de cohérence entre les achats et les réalisations à effectuer, nous recommandons au contrôleur de Gestion et au service achat et approvisionnement de s'assurer de l'adéquation des commandes avec les objectifs fixés (Risques n°17 ; 19 ; 20).

Conclusion

Notre démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du cycle de trésorerie des GDS nous a permis de déceler d'énormes risques. Dans un système de gestion comme celui adopté par les GDS, la prise en compte des résultats que nous avons obtenus constitue une base à considérer. Il en est de même pour la mise en œuvre des moyens de management des risques et pour l'audit interne ou la fixation d'un planning d'intervention contre les risques.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans la deuxième partie, nous avons présenté les GDS dans leur globalité et analysé les activités liées à la trésorerie. Grâce aux informations reçues, nous avons pu mettre en œuvre notre démarche et à travers elle, aboutir à la cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie de l'entreprise. La cartographie est un élément incontournable pour la gestion des risques dans l'entreprise. Aux GDS, elle permettra une meilleure communication quant à l'impact des risques de trésorerie. Toutefois, son analyse nous a permis d'identifier et de cartographier les risques plus ou moins susceptibles de freiner l'atteinte des objectifs de management des risques. Il revient aux dirigeants de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan d'action pour les réduire à un niveau acceptable.

CONCLUSION GENERALE

La trésorerie constitue la clé de voûte de toute gestion car elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré un flux entrant ou sortant. L'entreprise doit être particulièrement attentive à son contrôle. Pour ce faire, elle doit évaluer les procédures mises en place afin de juger de leur efficacité ou proposer leur révision. A cet effet, la cartographie des risques, instrument dynamique et préventif s'impose comme un outil indispensable pour maîtriser le présent et anticiper l'avenir.

Notre étude nous a permis de souligner les étapes à suivre pour sa conception. Pour cela, nous avons décrit les procédures d'exécution des tâches de la trésorerie des GDS. Ainsi, notre démarche a consisté à mettre en œuvre les différentes méthodes d'identification des risques, à catégoriser et évaluer ces risques en termes de probabilité et surtout d'impact.

Au terme de ce travail, il ressort que les risques majeurs avec la plus grande probabilité de survenance sont le fruit des défaillances des systèmes d'organisation, de l'insuffisance des procédures d'exécution des tâches et des effectifs du personnel.

Ces risques peuvent être réduits à un niveau acceptable avec le suivi du plan d'actions permettant la mise en œuvre des recommandations du présent travail. Au-delà du cycle de trésorerie cette démarche de conception de la cartographie des risques doit être appliquée à tous les cycles de gestion des GDS pour accroître l'apport de valeur ajoutée.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

Questionnaire du Responsable Comptable :

- quelles sont les procédures établies dans votre structure concernant le cycle trésorerie?
- ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- pouvez- vous nous décrire ces procédures ?
- comment vérifiez- vous l'application de ces procédures ?
- quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'exécution des procédures du cycle trésorerie ?
- quelles sont leurs causes ?
- quelles sont leurs conséquences ou impacts ?
- quelles sont vos suggestions quant à l'amélioration de l'application des procédures du cycle trésorerie ?

Questionnaire du contrôleur de gestion :

- Quelles sont les différents budgets pris en compte pour effectuer des prévisions de trésorerie ?
- Quelles sont les procédures mises en place pour l'élaboration des budgets ?
- ces procédures sont-elles formalisées sous forme de manuel ?
- pouvez- vous nous décrire ces procédures ?
- participez-vous à l'élaboration des budgets ?
- vos suggestions sont-elles prises en compte ?
- les écarts sont-ils significatifs par rapport aux prévisions ?
- comment justifiez-vous de tels écarts ?
- les budgets sont-ils souvent ajustés ?
- quelles sont vos suggestions quant à la maîtrise du suivi et du contrôle budgétaire du cycle trésorerie.

Questionnaire des comptables et autres personnels :

- avez-vous reçu des manuels décrivant les procédures du cycle trésorerie ?
- trouvez-vous que les procédures sont clairement définies sur les manuels ?
- quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de leur exécution ?
- comment gérez-vous le manque ou le retard d'informations lors de leur exécution ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation

1. Fonction budgétaire

❖ OBJECTIFS DE CONTROLE

- A. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés à leur suivi permanent.
- B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets et en collaboration avec les autres services.
- C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.
- D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie.
- E. S'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement.

Supervisée par _____ le _____

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Date :			
		Rubrique : <i>Budgétisation</i>			
Objectifs de contrôle : <i>A.. S'assurer de l'établissement des prévisions de trésorerie et de la participation des responsables concernés à leur suivi permanent.</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il un manuel des procédures de budgétisation : - des encaissements ? - des décaissements ?					
2. Les procédures du manuel permettent-elles d'éviter des impasses de trésorerie ?					
3. Existe-t-il des procédures informelles de prévision de la trésorerie ?					
4. Les procédures informelles sont-elles : - exhaustives ? - efficaces ?					
5. Les prévisions de trésorerie sont elles établies de concert avec : - la direction générale ? - le service comptable et financier ? - le service des achats ? - le service administratif ? - service technique ?					
6. Les prévisions de trésorerie sont elles établies avant le nouvel exercice ?					

Questionnaire de contrôle interne : fonction budgétisation (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Date :			
		Rubrique : <i>Budgétisation</i>			
Objectifs de contrôle : <i>B. S'assurer que le budget de trésorerie est établi en fonction des autres budgets et en collaboration avec les autres services.</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Le budget des encaissements tient-il compte : - des prévisions de ventes - des prévisions des règlements clients ? - des prévisions de réception d'emprunt ou de subvention ? - des prévisions des produits de négociation d'effets ?					
2. Le budget des décaissements tient-il compte : - des prévisions d'achats de biens d'exploitation ? - des prévisions d'investissements ? - des prévisions de paiement des fournisseurs ? - de prévisions d'embauche ? - des prévisions de mise à la retraite ? - des prévisions des règlements des salaires et des charges sociales ? - des prévisions de règlement du service de la dette (principal et intérêt) ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :				
	Rubrique : <i>Budgétisation</i>				
<p>Objectifs de contrôle : <i>C. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont rapprochées aux réalisations et font l'objet de suivis permanents.</i></p>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les prévisions de trésorerie (encaissements et décaissements) sont-elles rapprochées des réalisations ?					
2. Une justification chiffrée est-elle apportée aux écarts constatés ?					
3. Les prévisions de trésorerie sont-elles périodiquement réajustées en fonction des réalisations ?					
4. Les changements importants dans les prévisions d'activités d'achats et de ventes conduisent-ils à des révisions, en cours d'année, des budgets d'activités et du budget de trésorerie ?					
5. Les différents rapprochements sont-ils effectués à temps ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :				
	Rubrique : <i>Budgétisation</i>				
Objectifs de contrôle :					
<i>D. S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles exactes ?					
2. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ?					
3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ?					
4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ?					

2. Fonction encaissement

❖ OBJECTIFS DE CONTROLE

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

Supervisée par : _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction encaissement

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

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

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

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :				
	Rubrique : <i>Encaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
<i>C. S'assurer que les risques de détournement de recettes sont nuls ou minimes</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans la réception des recettes ?					
2. Les encaissements sont-ils constatés par des pièces de caisse pré numérotées en séquence ?					
3. A-t-on fixé des montants maximums et minimums d'encaisses à détenir par les caissiers ?					
4. Les disponibilités sont-elles gardées dans des endroits sûrs ?					
5. Les documents comptables relatifs aux opérations de caisse sont-ils gardés en lieu sûr ?					
6. Des contrôles de caisse sont-ils systématiquement effectués en cours d'année ?					
7. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables des caisses ?					

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :	
	Rubrique : <i>Décaissement</i>	

3. Fonction de décaissement

OBJECTIFS DE CONTROLE

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

Supervisé par _____ le _____

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Date :			
		Rubrique : <i>Décaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
A. <i>S'assurer que les décaissements sont enregistrés rapidement de manière exhaustive et sont correctement évalués.</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les titres de paiement émis sont-ils pré numérotés ?					
2. La mise en service des liasses de titres de paiement est-elle : - enregistrée ? - rapprochée des journaux correspondants ?					
3. Les titres de paiements émis sont-ils comptabilisés dans l'ordre numérique ?					
4. La séquence numérique des titres de paiement sur le journal de trésorerie est-elle vérifiée ?					
5. Les paiements en espèce sont-ils : - saisis sur des pièces de caisse pré numérotées ? - enregistrés dans l'ordre de ces pièces ?					

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE		Date :			
		Rubrique : <i>Décaissement</i>			
Objectifs de contrôle :					
B. <i>S'assurer que les paiements sont autorisés par des responsables désignés à l'avance et correspondent à des dépenses réelles</i>					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Les paiements sont-ils autorisés par des responsables désignés à l'avance ?					
2. Les signataires s'assurent-ils que les justificatifs correspondent aux règlements ?					
3. A-t-on défini des montants à payer spécialement par caisse et ceux réglés par chèques ou virements bancaire ?					
4. Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés pour éviter les doubles paiements ?					
5. Les soldes des comptes fournisseurs sont-ils analysés régulièrement pour identifier les éventuelles anomalies ? Des mesures conservatoires sont-elles prises ?					
6. Les opérations diverses passées au débit des comptes fournisseurs sont-elles : - accompagnées de justificatifs ? - soumises à l'autorisation d'un responsable ?					
7. Les anomalies produites par le système informatique sont-elles régulièrement analysées par une personne indépendante ?					

Questionnaire de contrôle interne (QCI) : fonction décaissement (suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Date :				
	Rubrique : <i>Décaissement</i>				
Objectifs de contrôle :					
C. S'assurer que les risques de détournement (par majoration frauduleuse des paiements ou par création de documents de dépenses fictives) sont nuls ou minimes					
Questions	Réf Diag.	OUI ou N/A	NON	Commentaires	Réf
1. Existe-t-il une caisse spécialisée dans le paiement des dépenses ?					
2. Les décaissements sont-ils autorisés par des pièces pré numérotées en séquence ?					
3. L'utilisation fréquente des « bons de caisse » ou des « bon provisoire » est-elle soumise : - à des contrôles réguliers ? - à des régularisations ?					
4. Existe-t-il des procédures précises réglementant l'utilisation des bons de caisse ?					
5. Les contrôleurs sont-ils indépendants des responsables de caisse ?					

Annexe 3 : Grille de séparation des tâches

Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles							
Fonctions	PERSONNES CONCERNEES						
	Coursier	caissier	comptable	D.Agence	D.Tech	D.A.F	D.G
1. Tenue de la caisse encaissement							
2. Tenue de la caisse décaissement							
3. Détention de titres							
4. Détention de chèques reçus (encaissements)							
5. Autorisations d'avances aux salariés							
6. Détention des carnets de chèques							
7. Préparation des chèques							
8. Approbation des pièces justificatives							
9. Signature des chèques							
10. Envoi des chèques							
11. Tenue du journal de trésorerie							
12. Annulation des pièces justificatives							
13. Liste des chèques reçus au courrier							
14. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces (*)							
15. Tenue des comptes clients							
16. Tenue des comptes fournisseurs							
17. Emissions d'avoirs (**)							
18. Approbation des avoires (**)							
19. Réception des relevés bancaires							
20. Préparation des rapprochements de banque							
21. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie							
22. Accès à la comptabilité générale							
23. Ténue du journal des ventes							
24. Préparation des décomptes et factures clients							

(*) Aucune personne n'est désignée spécifiquement pour cette opération, (**) Non appliqué

BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. **Bapst Pierre Alexandre & al. (2002)**, Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur, *Revue Française d'audit*, n°162.
2. **Barry, Mamadou (2004)**, *Audit Contrôle Interne*, 1^e édition, Editions La Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 256 p.
3. **Barry, Mamadou (2009)**, *Audit Contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, para public et privé*, 2^e édition, Editions La Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 278p.
4. **Barthelemy, Bernard et Courreges, Philippe (2004)**, *Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale*, Edition d'organisation, 2^e édition, Paris, 471 p.
5. **Benaïem, Josette & al. (2006)**, *Gestion budgétaire et analyse de la performance*, Éd. 2005-2006. - Bourg-en-Bress : 204 p.
6. **Bernard & al. (2006)**, *Contrôle interne*, 1^{ère} édition, Maxima, Paris, 303 p.
7. **Bernard, Frédéric (2006)**, *Contrôle Interne : concepts, règlements, cartographie des risques, guide d'audit de la fraude, méthodologie et mise en place, référentiels et mode opératoire*, Edition Maxima, 303p.
8. **Bertin, Elisabeth (2007)**, *Audit interne, Enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation, 320p.
9. **Bouaniche, José (2004)**, Calculer l'indéterminé ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne, *Revue Française de l'Audit Interne*, (n° 168) : 7-8.
10. **Bruslerie & al (2003)**, *Trésorerie d'entreprise : gestion de liquidité et de risques*, édition Dalloz, Paris, 680 p.
11. **Bustamante, Pierre ; Riviere, Olivier (2004)**, Evaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels, *Banque magazine*, (657) : 67-68.
12. **Coopers & Lybrand (2000)**, *la nouvelle pratique du contrôle interne*, Edition d'organisation, Paris, 378 p.
13. **Crambert & al. (2004)**, *Gestion de la trésorerie*, Economica, Paris, 261 p.
14. **Desroche, Alain & al. (2003)**, *la gestion des risques : principes et pratiques*, Editions Lavoisier, Paris, 286 p.
15. **Dov, Ogien (2008)**, *Comptabilité et Audit Bancaires*, 2^e Edition Dunod, Paris, 532 p.

16. **Ellenberg, Eytan (2004)**, Management des risques : une approche organisationnelle, *Gestion hospitalières*, n° 432 : 26-28.
17. **Fautrat Michel, (2002)**, De l'audit interne au management des risques, *Revue Française de l'audit interne*, n° 148 : 25-26.
18. **Gaugain, Marc & Sauvee, Crambert-Roselyne (2004)**, *Gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Paris, 261 p.
19. **Hamzaoui, Mohamed & Pige, Benoît (2005)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} édition Village Mondial, Orléans, 245 p.
20. **Hamzaoui, Mohamed (2008)**, *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, 2^e édition, PEARSON Education, Paris, 243p.
21. **Hassid, Olivier (2008)**, *La gestion des risques*, Les TOPOS +, 2^e édition, Dunod, Paris, 150 p.
22. **IFACI (2003)**, Maîtrise des risques de l'organisation, séminaire de formation, France, 53p.
23. **Le Petit Larousse (2009)**, paris, 1812 p.
24. **Leclerc & al (2003)**, Le risk assessment : quelques bonnes pratiques, *Revue Française de l'Audit Interne*, (163) : 6-8.
25. **Maders Pierre Henri, Masselin Jean Luc, (2006)**, *Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Editions d'organisation, Paris, 261 p.
26. **Maignan, Michel & al (2005)**, La démarche de la gestion des gestions des risques à l'aune de la gouvernance, *Revue banque*, (668) : 52-54.
27. **Mareschall, Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, AMRAE, 235 p.
28. **Moreau Frank, (2002)**, *Comprendre et gérer les risques*, Edition d'organisation, Paris, 222 p.
29. **Ohanessian (2004)**, Libéralisation des systèmes financiers et croissance économique dans les pays du Maghreb : une étude exploratoire, techniques financières et développement (85) : 14-15.
30. **Pequignot, Vincent (2007)**, La gestion du risque : un facteur d'efficacité dans une démarche de contrôle et d'audit interne, *Revue française de l'audit interne*, (185) : 95-97.
31. **Pouliot, Daniel et Bilodeau, Yves (2002)**, Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes, *Revue Française de l'Audit Interne*, (161) :36-37.

32. **Pricewaterhousecoopers, Landwell & associés (2005)**, le management des risques de l'entreprise, Édition d'organisation, Paris, 338p.
33. **Renard, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^e édition, édition Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
34. **Schick, Pierre & Lemant Olivier, (2004)**, *Guide self-audit*, Editions d'Organisation, Paris, 217 p.
35. **Zambotto, Christian (2006 : 79)**, *Gestion financière- En 23 Fiches*, Edition Dunod, 152p.

Sources internet

1. **ANAES**, L'évaluation des pratiques professionnelles, <http://www.asso.fr/CRC/colloque%20anaes%201203.htm>, consulté le 25 août 2009 ;
2. **Baspt, Pierre-Alexandre**, Qu'est ce que le risk management ? www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm 1, consulté le 13 décembre 2009 ;
3. **Colatrella, Thierry**, Gestion des risques et contrôle interne, une reconnaissance donnée par la foi sur la sécurité financière, www.crefige.dauphine.fr/recherche/risk/precolat.rtf, 12 janvier 2010 ;
4. **Manivit, Benjamen**, Approche des risques opérationnels à la banque OBC, www.igb-finance.com/images/conférences/conf-du-031202/slides-OBC.pdf, consulté le 20 mars 2010 ;
5. **Kesley BESWICK et Jane BLOODWORTH (2003)**, The Housing corporation: <http://www.housingcorp.gov.uk/server/show/conWebDoc.2366>, consulté, le 2 avril 2010;
6. **Utelli, Christophe & Mertenat, Sacha**, Défis et enjeux du risk management dans les secteurs industriels et de services, www.aso-organisation.ch/rdvjuin01/utelli_mertena_dfis_enjeux_final.pdf, le 10 avril 2010 ;
7. **Bouaniche, Jose**, L'audit et ses outils informatisés, <http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>, consulté le, 12 octobre 2009 ;
8. **Dov, Ogien (2008)**, Comptabilité et Audit Bancaires, www.amazon.fr › ... › Gestion de la banque, le 19 septembre 2009 ;
9. **Ellenberg, Eytan (2004)**, Management des risques : une approche organisationnelle, Gestion hospitalières, www.gestions-hospitalieres.fr/resultatsavancee.php, le 15 avril 2010.

Mémoires

1. **Ousseini Garba Zeinabou (2006)**, Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie : cas de l'ASCENA, 109p.
2. **Lona Diassibo Adamou (2009)**, Elaboration d'une cartographie de risques opérationnels de trésorerie d'une société de télécommunication : cas de la SONATEL.

CESAG - BIBLIOTHEQUE