

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

**DESS Audit & Contrôle de Gestion**

**15<sup>ème</sup> Promotion**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

***EVALUATION DES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE  
DE LA FONCTION TRESORERIE DANS LE CADRE  
D'UNE MISSION D'AUDIT FINANCIER ET  
COMPTABLE : CAS DE LA CST***



**INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE**

Présenté par :

***Ali Oumar Ziber***

Sous la Direction de :

***Bouso Souleymane***  
Auditeur Interne à la RTS  
Professeur Associé au CESAG

## Dédicaces

Nous dédions ce mémoire à :

Allah, le Tout Puissant, qui nous a guidé durant tout notre parcours et qui a mis en nous une semence de foi incommensurable.

A la mémoire de notre père, merci pour toute l'éducation que tu nous a procurée, tu resteras pour nous une référence. Que ton âme repose en paix.

A notre grand frère Abdoulaye Oumar Ziber, qui nous a quitté au moment où on a le plus besoin de lui, qu'Allah l'accueille au paradis ; ton image resteras gravée à jamais dans notre esprit.

A notre mère qui a toujours prié pour notre réussite et qui nous a soutenu dans toutes les épreuves. Qu'Allah lui accorde une bonne santé et une longue vie.

A nos frères et sœurs, qui ont su garder un contact permanent durant notre séjour à Dakar et qui nous ont apporté tout leur soutien. Recevez toute notre gratitude.

A notre pays, le Tchad, meurtri par plus d'une trentaine d'années de guerre, que ses fils se réconcilient et que la paix s'installe définitivement «incha-Allah».

## Remerciements

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

M Yazi Moussa, sous-directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité et responsable du cycle Audit et Contrôle de gestion, pour la qualité de son enseignement, pour ses conseils et son soutien.

A M Bousso Souleymane, auditeur interne à la RTS et professeur associé au CESAG, qui malgré ses nombreuses obligations professionnelles, a accepté de nous encadrer. Encadrement qu'il a su mener avec beaucoup de rigueur scientifique et d'excellentes qualités humaines.

A M Falilou Diallo, Expert comptable diplômé, du Cabinet FICADEX AFRIQUE, qui nous a accueilli durant notre stage dans le cabinet et à tout le personnel du cabinet. Nous remercions infiniment Alpha pour son aide précieuse lors de la mise en forme de ce document.

Nous remercions M Tadjadine, Directeur de l'usine de la Compagnie Sucrière du Tchad, qui a facilité notre stage dans ladite société, le chef de département Finances et Comptabilité Mme Fadlassid Achta, M Abdelkhader ainsi que tout le personnel de la CST.

Au corps professoral et à tout le personnel du CESAG.

Nous tenons à remercier tous nos frères et sœurs qui n'ont pas hésité à nous apporter tout leur soutien.

Nous ne pourrions jamais oublier l'appui inconditionnel de nos grands frères Ziber Oumar Ziber et Brahim Abdelrahim Alkhalil, sans lesquels cette formation ne serait réalisée.

Nous remercions de tout cœur M Abkhres Abdoulaye, nos amis et frères, avec qui nous avons passé des bons moments ensemble.

Enfin nos remerciements vont vers nos collègues de la 15<sup>e</sup> promotion DESS Audit et Contrôle de Gestion et à tous ceux qui ont participé, d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de ce modeste travail. Recevez ici, l'expression de notre profonde gratitude.

## Sigles et Abréviations

- Appr : service Approvisionnements  
BCC : Banque Commerciale du Chari  
BIAT : Banque Internationale pour l'Afrique au Tchad  
CBT : Commercial Bank of Tchad  
CDF : Chef de Département Finances  
CEMAC : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale  
CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes ( France)  
COSO: Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission  
CST : Compagnie Sucrière du Tchad  
DC : Directeur Commercial  
DCul : Département des Cultures  
DFC : Directeur financier et comptable  
DG : Directeur Général  
DP/CS : Directeur de Production/ Coordonnateur sur Site  
DPM : Département Parc et Matériel  
DT : Département Technique  
IFACI : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes  
Inf : Service informatique  
OECCA : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés ( France)  
PME : Petites et Moyennes Entreprise  
RH N'dj (Bda) : Service des Ressources humaines de N'djaména ( Banda)  
SGTB : Société Générale Tchadienne de Banque  
SONASUT : Société Nationale Sucrière du Tchad  
SOSUCHARI : Société Sucrière du Chari  
SOSUTCHAD : Société Sucrière du Tchad

# Figures et Tableaux

## Figures

Figure 1 : Schéma de l'évaluation de contrôle interne -----	40
Figure 2 : Présentation schématique du modèle d'analyse-----	45
Figure 3 : Organigramme de la C.S.T-----	52

## Tableaux

Tableau 1 : Situation nette de trésorerie -----	8
Tableau 2 : Exemple de budget de trésorerie-----	11
Tableau 3 : Modèle d'analyse-----	44
Tableau 4 : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse-----	59
Tableau 5 : Test de conformité des procédures de décaissement par caisse-----	60
Tableau 6 : Test de conformité des procédures de paiement par chèque-----	61
Tableau 7 : Test de conformité des procédures de rapprochement bancaire---	62
Tableau 8 : Test de permanence des procédures de règlement par banque-----	66
Tableau 9 : Test de permanence des procédures de paiement par caisse-----	68
Tableau 10 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (CBT) -----	70
Tableau 11 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (SGTB) -----	71
Tableau 12 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (BCC) -----	72
Tableau 13 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (BIAT) -----	73
Tableau 14 : Test de permanence des procédures d'encaissement par caisse-----	75

## Table des matières

<b>Dédicaces</b>	<b>I</b>
<b>Remerciements</b>	<b>II</b>
<b>Sigles et abréviations</b>	<b>III</b>
<b>Tableaux et figures</b>	<b>IV</b>
<b>Table des matières</b>	<b>V</b>
<b>Introduction</b>	<b>.1</b>
<b>Problématique</b>	<b>-2</b>
<b>Objectif</b>	<b>4</b>
<b>Intérêt de l'étude</b>	<b>4</b>
<b>Articulation de mémoire</b>	<b>-5</b>
<b>1<sup>ère</sup> Partie : Présentation du contrôle interne et des outils d'évaluation</b>	
<b>Chapitre 1 : Notions de trésorerie et organisation de la fonction</b>	<b>-7</b>
Section 1 : De la notion de trésorerie	-7
1. Définition	7
2. La fonction de trésorerie à travers les opérations et le budget de trésorerie	8
Section 2 : Le concept d'audit	13
1. De la notion d'audit	13
2. Audit des données comptables	14
3. Objectif de l'audit financier	15
Section 3 : Le contrôle interne, ses concepts et ses outils	16
1. Notion du contrôle interne	16
2. Les objectifs du contrôle interne	18
3. Le dispositif du contrôle interne	19
4. Les composantes du contrôle interne	20
5. Les principes du contrôle interne	24
6. Limites du contrôle interne	26
<b>Chapitre 2 : La démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne</b>	<b>-28</b>
Section 1 : Procédures et examens particuliers	-28
1. Le contrôle de paiements	-29
2. Le contrôle d'encaissements	-31
3. Enregistrement et suivi des opérations de trésorerie	-32
Section 2 : Méthodologie de l'évaluation du contrôle interne	-34
1. Prise de connaissance de l'entreprise	-34
2. Evaluation du contrôle interne	-34
Section 3. Les outils d'évaluation	-41
1. Les techniques de description	-41
2. Les techniques d'évaluation	-42
3. Modèle d'analyse	-43

## **2<sup>ème</sup> Partie : Application de la technique d'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie au niveau de la C.S.T**

<b>Chapitre 1 : Présentation de l'organisation de la C.S.T et Description de ses procédures de trésorerie</b> -----	<b>48</b>
Section 1 : Présentation de l'organisation de la C.S.T-----	48
1. Aperçu historique -----	48
2. Description des activités -----	49
3. Présentation de l'organisation de la C.S.T-----	49
Section 2 : Description des procédures de trésorerie de la C.S.T-----	53
1. Les procédures des décaissements-----	53
2. Les procédures d'encaissements ---	55
3. Les procédures de règlement clients -----	56
4. Les procédures de règlement fournisseurs -----	56
<b>Chapitre 2 : Evaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie</b> -----	<b>58</b>
Section 1 : Tests et Evaluation -----	58
1. Tests de conformité-----	59
2. Evaluation préliminaire-----	63
3. Tests de permanence-----	65
Section 2 : Evaluation définitive et Recommandations -----	76
1. Evaluation définitive-----	76
2. Analyse des faiblesses-----	78
2. Recommandation-----	81
<b>Conclusion générale</b> -----	<b>84</b>
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Annexes</b>	

## Introduction

Le protectionnisme où jadis les entreprises tiraient profit a laissé place au libéralisme, c'est-à-dire la libre concurrence où seules la compétitivité et la performance peuvent amener les entreprises à une croissance plus accrue et à leur maintien dans un environnement instable.

Ce monde où l'environnement est en perpétuel changement, avec l'apparition de nouveaux modes de gestion, obligeant les entreprises africaines à s'adapter pour être plus performantes.

Cette situation a introduit une prise de conscience qui s'est manifestée par des regroupements régionaux afin de donner aux entreprises un cadre propice pour leur développement. Malgré cela, des risques peuvent survenir et affecter ainsi la performance de l'entreprise. Ces risques peuvent être liés à des facteurs externes comme l'inflation, une concurrence accrue, une nouvelle réglementation, les avancées technologiques, etc. Ils peuvent être liés aussi aux facteurs internes comme la défaillance du système d'information, l'inadaptation des moyens techniques et humains, les compétences des individus, etc.

C'est dans cette optique que la loi 03/02<sup>1</sup> du 14 avril 2002 sur les instruments des paiements a été édictée par la CEMAC. Cette loi permet de contrôler la crédibilité de l'intermédiation financière assurée par les banques et d'assurer un environnement propice à l'assainissement des transactions courantes et commerciales. Dans cet environnement, il est important pour les entreprises de maîtriser les instruments de paiements, par conséquent, les opérations de trésorerie.

En effet, la plupart des transactions effectuées par l'entreprise aboutissent à des opérations de trésorerie : achats, ventes, paiement de salaires, paiement des dettes fiscales, etc. De ce fait, des risques peuvent survenir et menacer l'entreprise dans la gestion de sa trésorerie, et ainsi dans la continuité de son exploitation.

Dans ce contexte, l'organisation veille de plus en plus à produire des informations pertinentes et vérifiables ; d'où la mission de l'auditeur externe, qui est celle de vérifier la fiabilité et la sincérité de ces informations en vue de donner un jugement indépendant et professionnel fondé sur des normes.

1 : Journal officiel/ Afrique centrale/ 2002/ REG CO MO3\_02\_UEAC.htm



## Problématique

Les transactions effectuées par l'entreprise exigent de nombreuses opérations de trésorerie.

Les règlements des clients, des fournisseurs, et ceux de salaires, suivent un certain nombre de circuits pour aboutir à des décaissements ou des encaissements suivant différents modes de paiement.

Par conséquent, des risques apparaissent du fait de ces nombreuses opérations et peuvent entraîner des pertes importantes qui peuvent conduire à la cessation de paiements.

Les entreprises tchadiennes de façon générale et la Compagnie Sucrière du Tchad (CST) en particulier n'échappent pas à cette réalité. En effet, des nombreuses entreprises tchadiennes sont victimes de malversations. Ces malversations qui peuvent se manifester par des détournements des chèques, des détournements d'encaisses significatives détenues par la caisse, ont pour cause entre autres :

- les défaillances des procédures de façon générale et celles de la trésorerie de façon particulière ;
- les comportements des agents de l'entreprise.
- l'absence des procédures formalisées

On assiste le plus souvent à des pratiques peu orthodoxes liées :

- aux espèces significatives en caisse pouvant entraîner, si l'entreprise ne prend pas des mesures nécessaires, à des fraudes;
- au non suivi des pièces justificatives, qui peut entraîner des risques de double paiements;
- au cumul de fonctions incompatibles, qui peut laisser une grande marge aux malversations;
- à la non prise en compte du décalage entre enregistrement comptable et flux de trésorerie;
- à une mauvaise élaboration du budget ou le non suivi du budget de trésorerie pouvant entraîner des risques d'une absence de maîtrise de la trésorerie.

Pour remédier à ces insuffisances, plusieurs solutions sont possibles :

- la mise en place des procédures efficaces et formalisées au sein de l'entreprise.
- la création d'une cellule d'audit interne au sein de l'entreprise ;
- l'évaluation des procédures de contrôle interne de la trésorerie par un auditeur externe.

La dernière solution nous paraît adéquate car l'élaboration d'un manuel ou la création d'une cellule d'audit interne résulte du diagnostic des défaillances du dispositif en place.

En effet, la mission de l'auditeur externe est d'identifier ces insuffisances qui entachent la fiabilité des comptes annuels et qui peuvent remettre en cause la certification des comptes.

Comme l'auditeur se trouve dans l'impossibilité matérielle de procéder à une révision exhaustive de toutes les informations mises à sa disposition, il cherche donc à s'assurer s'il peut se baser sur le système de contrôle interne de l'entreprise pour obtenir l'assurance que les mécanismes d'autocontrôle sont efficaces dans l'entreprise et que les risques de détournement ou d'édiction d'états financiers non fiables soient minimales.

En effet, pour porter un jugement sur les conséquences des faiblesses des procédures de contrôle interne sur l'ensemble des opérations de trésorerie, il faudra apprécier avant tout son efficacité. Ainsi, se pose le problème de son évaluation.

Autrement dit, comment l'auditeur externe apprécie-t-il les procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie lors d'une mission d'audit ?

De façon spécifique, on peut se poser les questions suivantes :

- comment la prise en compte des risques et faiblesses des procédures de contrôle interne peut-il favoriser l'atteinte des objectifs du contrôle interne au niveau de la CST ?
- quelles améliorations pouvons nous proposer pour pallier ces faiblesses au niveau de la CST ?

Pour ces raisons, nous avons orienté notre thème de mémoire sur :

«L'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie dans le cadre d'une mission d'audit financier et comptable ».

## **Objectifs**

L'objectif principal, est de nous assurer que le dispositif du contrôle interne de la trésorerie mis en place permet la sauvegarde des actifs contre toute perte due à des irrégularités ou malversations, ainsi que de la fiabilité des informations comptables résultantes de l'établissement des comptes annuels.

Ce qui peut conduire, aux objectifs spécifiques suivants :

- identifier les zones à risque auxquelles l'entreprise est confrontée afin de mesurer son impact;
- déterminer les forces du système afin de bien orienter le contrôle des comptes ;
- déterminer les faiblesses des procédures de trésorerie mises en place, afin de proposer des solutions;
- faire ressortir la démarche et les outils utilisés par l'auditeur pour l'évaluation des procédures de contrôle interne;
- faire des recommandations qui permettront de limiter les défaillances constatées et améliorer l'efficacité du système.

## **Intérêt de l'étude**

Une telle étude permet à l'auditeur externe de mettre en évidence des points forts qui sont de nature à alléger le contrôle des comptes de trésorerie et d'accroître leur fiabilité.

La réussite de la mission dépendra en grande partie de la qualité de son appréciation, car une mauvaise évaluation entraînera une opinion erronée sur la fiabilité du système.

Pour l'entreprise, la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation faite par l'auditeur externe, lui permettra de pallier les insuffisances, de renforcer le dispositif du contrôle interne pour mieux sécuriser sa trésorerie.

Pour nous, elle nous permettra de confronter les démarches théoriques aux réalités du terrain, de renforcer nos connaissances en Audit et enfin de nous permettre de concrétiser notre formation.

## **Articulation de mémoire**

Cette étude s'articule autour de deux parties. La première partie est axée sur le cadre théorique qui nous permettra de définir les notions portant sur la trésorerie, les concepts d'audit et de contrôle interne et enfin la méthodologie adoptée.

La seconde partie est axée sur le cadre pratique. Ainsi, nous présenterons la CST dans un premier temps, ensuite nous procéderons à l'évaluation des procédures de contrôle interne de la trésorerie mises en place.

Cette étude sera suivie des recommandations allant dans le sens d'amélioration du dispositif mis en place par l'entreprise.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1<sup>ère</sup> Partie :

**Présentation du contrôle interne et des outils  
d'évaluation**

Dans un environnement en perpétuelle instabilité, les entreprises en général et le CST en particulier, doivent se doter d'outils de gestion adéquats en matière de trésorerie en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés.

Cette nécessité de maîtrise d'activité doit passer principalement par la mise en place des procédures de qualité pour faire face aux éventuels risques auxquels l'entreprise s'expose. L'efficacité du dispositif passe nécessairement par l'évaluation des procédures mises en place par l'entreprise.

En effet, cette première partie consacrée à la revue de la littérature, retrace les aspects théoriques de l'organisation de la fonction trésorerie et les fondements théoriques de l'audit et du contrôle interne au sein d'une entreprise. Cette partie met également l'accent sur les objectifs et la nécessité de l'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie dans le cadre d'une mission d'audit financier et comptable.

Elle mettra en exergue la démarche adoptée et les outils utilisés.

## **Chapitre 1 : Notions de trésorerie et organisation de la fonction**

La trésorerie est une fonction particulière de l'entreprise, quelle que soit la taille de celle-ci car elle est le point de rencontre de l'ensemble de flux financiers de la société. Par conséquent elle doit être sécurisée.

Sa sécurisation passe par la mise en place des procédures fiables, formalisées et un suivi régulier de ces dernières.

### **Section 1 : De la notion de trésorerie**

Le cycle d'exploitation des entreprises est constitué par une succession de processus Achat/Production/ventes. Ces différentes étapes conduisent à des mouvements de fonds à travers le paiement du personnel, des fournisseurs et des prêteurs d'une part et les règlements des clients et divers débiteurs d'autre part. Ces étapes sont fondamentales pour l'entreprise, car elles y permettent le dénouement des activités essentielles de fonctionnement.

Ainsi, la trésorerie constitue l'un des éléments indispensables au sein d'une entreprise.

En effet, elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré des mouvements de fonds.

Ainsi n'est-il pas nécessaire de passer en revue quelques définitions de la trésorerie externe de stock à la trésorerie externe de flux.

#### **1. Définition**

La trésorerie nette de l'entreprise à une date donnée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins entraînés par cette activité. (Meunier, 1984 : 7) Cette définition fait référence au fonds de roulement et au besoin en fonds de roulement. Elle met en évidence la notion de trésorerie à partir du haut de bilan et la conçoit en terme de stocks.

La notion de trésorerie peut être appréhendée en terme de flux correspondant aux encaissements et décaissements pendant une période ou en terme de stock, représentant la situation de trésorerie à un moment donné. (Depallens, 1997 : 933)

Cette conception est plus large que la première.

Cette approche permet de déterminer la trésorerie suivant une opération d'addition reliant les flux aux stocks.

**Tableau 1** : Situation nette de trésorerie

<b>SITUATION DE TRESORERIE EN DEBUT DE PERIODE</b> + ENCAISSEMENTS DE LA PERIODE - DECAISSEMENTS DE LA PERIODE	
<b>= SITUATION DE LA TRESORERIE EN FIN DE PERIODE</b>	

Source : Depallens (1996 :933)

## 2. La fonction de trésorerie à travers les opérations et le budget de trésorerie

Parmi les opérations de trésorerie, il faut distinguer celles qui transitent par la caisse et celles qui transitent par la banque.

Les entreprises qui réalisent des ventes au détail sont généralement celles qui utilisent leurs transactions par la caisse.

Les opérations de trésorerie peuvent être regroupées en opérations courantes de trésorerie, en opérations de gestion de portefeuille et en opérations spécifiques de trésorerie.

Les opérations courantes de trésorerie sont :

- émission des chèques ;
- virements ;
- opérations de caisse.

Alors que celles de gestion de portefeuille se traduisent par :

- la ligne de crédit consentie à l'entreprise ;
- les opérations de placement.



Tandis que les opérations spécifiques de trésorerie concernent :

- la Couverture de change ;
- la gestion de trésorerie d'un groupe. (James A Cashin, 1982 : 168)

Les principales fonctions opérationnelles de la trésorerie sont les encaissements, les décaissements et la budgétisation.

### **2.1 Les encaissements**

Les encaissements regroupent toutes les opérations de recueil des fonds et leur conservation dans les caisses et les banques.

Il s'agit principalement d'opérations relatives :

- aux remises en espèces ;
- aux chèques sur caisse ;
- aux chèques sur place ;
- aux chèques hors place ;
- aux virements ;
- etc.

### **2.2 Les décaissements**

Les décaissements concernent toutes les opérations de sortie de fonds relatives aux paiements de salaires, aux achats des marchandises, etc.

Ces flux peuvent être identifiés par les espèces, les domiciliations d'effets, les émissions de virements, les prélèvements et les débits de chèques.

Il faut noter que les décaissements et les encaissements ne concernent pas uniquement les activités ordinaires mais prennent aussi en compte les opérations hors activités ordinaires.

### **2.3 Le budget de trésorerie**

« Un budget de trésorerie est une prévision des encaissements, des décaissements et de leur solde pour une période donnée. La durée de cette période est fonction des cycles d'exploitation et des particularités de l'entreprise. » (James A Cashin, 1982 : 190)

Les budgets de trésorerie sont hebdomadaires, décadaires, mensuels, trimestriels ou au plus semestriels. Ils peuvent être établis au jour le jour dans les grandes entreprises qui ont besoin d'une gestion plus rigoureuse. Ils couvrent rarement des périodes supérieures à un (1) an car leur objet est de prévoir les besoins ou les excédents de fonds temporaires de façon à gérer la trésorerie de l'entreprise au moindre coût, c'est-à-dire de façon à placer au mieux les excédents ou à trouver les crédits à court terme les plus avantageux (James A Cashin, 1982 : 190)

Cette manière de faire permet de regrouper toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie permettant d'estimer a priori les niveaux d'encaisses et, le cas échéant les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaires pour éviter les crises de liquidité.

Pour toute entreprise, la principale source de liquidités est généralement l'encaissement des ventes de biens ou de services. Quand on veut prévoir les encaissements, il est essentiel d'analyser les délais de règlements.

L'analyse des délais de paiement constatés dans le passé permet de prévoir avec une bonne approximation le flux de liquidités entrant dans les caisses de l'entreprise.

La prévision des ventes sert ainsi à estimer les décaissements. Par contre, les dépenses de matières premières, des fournitures, des salaires, etc. dépendent largement du niveau espéré des ventes. Parallèlement, le paiement d'autres charges suit une cadence régulière d'un mois sur l'autre et demeure indépendant du volume de ventes (par exemple les rémunérations des cadres, les loyers, etc.).

Enfin, d'autres charges résultent de combinaisons entre le volume des ventes et des arrangements contractuels.

En général, les prévisions de trésorerie sont préparées mensuellement pour des périodes couvrant plusieurs mois. Les soldes prévus sont comparés aux montants estimés nécessaires aux financements réguliers des opérations qui apparaissent parfois dans le budget sous la rubrique solde de trésorerie désiré.

Quand les encaissements sont supérieurs aux décaissements, l'excès de liquidités est généralement placé. Inversement, quand les besoins nets de trésorerie apparaissent, ils sont couverts par les excédents antérieurs ou des prêts bancaires à court terme.

Le budget de trésorerie se présente usuellement comme décrit ci-dessous :

**Tableau 2: Exemple de Budget de trésorerie**

Opération	Mois					
					.....	
<b>Encaissements</b>						
Règlements des clients						
Encaissements des ventes						
Produits de négociation d'effets						
Encaissements de subvention						
Encaissement de déblocage d'emprunts						
Encaissements des échéances des prêts						
Autres encaissements						
<b>Total</b>						
<b>Dépenses</b>						
Règlements aux fournisseurs						
Règlements des salaires						
Règlements des dépenses d'exploitation						
Règlements à l'Etat						
Remboursements d'emprunts						
Autres décaissements						
<b>Total</b>						
Solde initial						
Soldes simples de trésorerie						
Soldes cumulés de trésorerie						
+ = Excédent						
- = Impasse						

Source : Mamadou Barry (1997:124)

Le budget de trésorerie répond à deux impératifs :

- s'assurer d'un équilibre mensuel entre encaissement et décaissement en vue de mettre en place de façon préventive des moyens de financement nécessaires à court terme en cas de besoin de liquidités pour un ou plusieurs mois.
- Connaître le solde de fin de période budgétaire des comptes de tiers d'encaisse, tels qu'ils figurent dans le bilan prévisionnel. (Yazi Moussa, 2004 : 65)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Section 2 : Le concept d'audit

### 1. De la notion d'audit

L'audit de façon générale est un examen critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise. Un audit est donc une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système.

Il se définit comme l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel. (Grand Bernard, 1999 : 9).

Burner Jean (1991: 25), le définit en ce terme « l'audit est l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information ».

Ces différents concepts nous permettent de mieux positionner l'audit financier et comptable.

Germond et Bonnault définissent l'audit comme « l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et des résultats ».( Collins Lionel & Valin Gérard, 1992 : 21)

Dans le domaine financier et comptable, le terme audit est associé à la notion de preuve de certification. L'objectif immédiat d'un audit est d'attester le caractère fiable des états financiers et d'émettre une opinion sur le caractère satisfaisant de la présentation de ces documents.

Au-delà de cet objectif de certification, de contrôle d'une situation à un instant donné, tout audit doit poursuivre un objectif à moyen et long terme en apportant un guide pour les décisions futures de l'entreprise. Dans ce sens, l'audit est alors un outil de pilotage des organisations, c'est-à-dire un instrument de contrôle. Il repose alors sur une méthodologie rigoureuse et sur une compréhension approfondie de l'organisation concernée.

Dans le cadre de notre étude, nous avons assimilé l'audit externe à l'audit financier, car c'est l'examen auquel procède un professionnel indépendant et externe à l'entreprise en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes.

Pour fonder son opinion, l'auditeur doit connaître l'organisation et le système d'information mis en place, c'est-à-dire analyser l'entreprise à travers son système de contrôle interne.

L'objectif de l'auditeur externe est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des informations financières qui lui sont soumises. Il s'agit le plus souvent des comptes annuels, mais il peut également s'agir, sous réserve de quelques adaptations, de toute information financière à usage externe ou interne.

L'audit financier a pour objectif de vérifier si des moyens de contrôle interne suffisants existent pour assurer la sauvegarde du patrimoine et la qualité des informations économiques et financières.

## **2. Audit des données comptables**

L'audit financier des données comptables a pour objectif de contrôler la qualité et la fiabilité des renseignements fournis par la comptabilité.

Pour cela, l'audit financier et comptable utilise les techniques ci-après :

- les sondages pour vérifier notamment la bonne application du contrôle interne dans les circuits d'informations qui aboutissent à la comptabilité ;
- les recoupements externes, c'est-à-dire les demandes de confirmation de certaines informations auprès des tiers tels que : clients, fournisseurs, Etat, etc.
- le contrôle de l'exactitude des imputations dans les comptes généraux et analytiques ;
- les contrôles physiques d'actifs matériels (stock, immobilisations corporelles, caisses, etc.)

Par ces méthodes, l'audit financier et comptable ne s'intéresse qu'à la vérification des informations financières et ignore ainsi les processus et les objectifs qui sont réservés à l'audit opérationnel. Par opposition, l'audit opérationnel est l'examen critique des performances et de l'efficacité des fonctions dans l'entreprise. (Combes jean, 1997 : 5)

### 3. Objectif de l'audit financier

L'objectif fondamental des commissaires aux comptes est l'émission d'une opinion motivée sur la qualité des états financiers. Ils ont pour mission, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la société et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur. Ils vérifient également la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion au conseil d'administration dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels. L'ensemble des contrôles effectués par le commissaire aux comptes, doit lui donner les éléments de fait étayant son opinion sur les comptes annuels.

Le commissaire aux comptes, ne pouvant tout contrôler doit cependant être en mesure d'exprimer son opinion dans le rapport général. Les critères permettant d'apprécier la régularité, la sincérité et l'image fidèle sont :

- l'exhaustivité de toutes les opérations réalisées et leur enregistrement dans les comptes.
- la réalité des opérations enregistrées et leur justification.
- l'enregistrement comptable correcte par rapport aux principes comptables comme l'indépendance des exercices et le principe d'évaluation et d'imputation.

Ainsi, la mission de réviseur légal aboutit selon les normes de commissariat aux comptes :

- soit à une certification sans réserve qui se résume en ces termes « les commissaires aux comptes certifient que les comptes annuels sont réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice »  
(Pasqualini François et Castell Robert, 1995 : 27) ;
- soit à une certification avec réserve ;
- soit, enfin, à un refus de certifier.

### **Section 3 : le contrôle interne, ses concepts et ses outils**

Toute entreprise doit constituer en son sein un minimum d'organisation, lui permettant d'évoluer et de maintenir sa structure administrative, en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés. Cette organisation s'appuie sur un ensemble de dispositifs qualifié de contrôle interne. Mais qu'est ce que donc le contrôle interne ? Quels sont ses objectifs et plus précisément qu'en est il du cas de la fonction trésorerie ? Ce sont ces interrogations auxquelles nous tenterons de répondre dans les lignes qui suivent.

#### **1. Notion de contrôle interne**

La notion de contrôle interne comporte plusieurs définitions, et nous en retiendrons quelques unes :

Selon l'ordre des experts comptables et comptables agréés (OECCA) « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci » (Renard Jacques, 2000 :116).

Il s'agit d'une conception large de concept du contrôle interne par opposition au contrôle interne au sens restreint qui est celle de la compagnie des commissaires aux comptes.

En effet, celle-ci limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité en réduisant son rôle à des mesures de vérification. La Compagnie nationale des commissaires aux comptes le définit ainsi : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- la protection du patrimoine,
  - la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent,
  - la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,
  - la conformité des décisions avec la politique de la direction ».
- (Collins Lionel, 1992 :35)

Cette définition ignore la recherche de l'efficacité dans les activités.



Face à cette diversité de définitions, des réflexions ont été menées pour aboutir à une définition unanime. La plus connue est celle du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). La définition qui a été retenue à l'issue de cette réflexion est la suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». (Renard Jacques, 2000 : 119)

Cette définition repose sur certains concepts fondamentaux comme le processus qui est l'affaire de tous les acteurs dans l'entreprise.

Le contrôle interne est un processus, c'est-à-dire, il n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise. Ces actions sont perceptibles à tous les niveaux et sont inhérentes à la façon dont l'activité est gérée.

Le système de contrôle interne fait partie intégrante des activités opérationnelles. Ainsi, les procédures de contrôle interne sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont intégrées à l'infrastructure et font partie de la culture de l'entreprise.

Le contrôle interne est alors l'affaire de toute l'entreprise dans sa globalité. Il est mis en œuvre par le personnel de l'entreprise à travers ce qu'il fait et ce qu'il dit. Ce sont les individus qui fixent les objectifs et mettent en place les mécanismes de contrôle. De ce fait, il influe sur les actions des personnes et tient compte du fait que toutes les actions ne sont pas homogènes.

Chaque individu apporte l'expérience et les compétences techniques qui lui sont propres en fonction de ses propres besoins et priorités et ceux de l'entreprise.

Ces réalités influent sur le contrôle interne qui peut, à son tour, avoir sur elles un impact.

Les personnes devraient connaître leurs responsabilités et leur degré d'autorité, il est donc nécessaire d'établir une relation étroite et clairement définie entre leurs tâches et la façon dont celles-ci doivent être accomplies, et c'est en fonction des objectifs de l'entreprise.

De cette définition générale du contrôle interne, on peut dire que le contrôle interne de la fonction de trésorerie est un processus mis en place par les responsables pour éviter les impasses de trésorerie et minimiser les cas de fraudes et de détournements fréquents au niveau de cette fonction.

## 2. Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne étant défini comme l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information et d'autre part, l'amélioration de performance.

Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, des méthodes et des procédures garantissant la pérennité de cette dernière.

A cette fin, il a un certain nombre d'objectifs qui sont présentés ci- dessous :

- la sécurité des actifs ;
- la qualité des informations ;
- le respect des directives ;
- l'optimisation des ressources.

(Renard Jacques, 2000 :124)

S'agissant de la fonction trésorerie, les risques inhérents à un contrôle interne défaillant peuvent être :

- le double règlement ;
- le règlement non autorisé ;
- détournements de paiements ;
- non comptabilisation des prélèvements automatiques ;
- mauvaise séparation des exercices du fait de la non prise en compte de la bonne date des opérations ;
- double enregistrement des opérations ; défaut d'enregistrement des opérations.

Un contrôle interne satisfaisant en matière de trésorerie doit s'assurer que :

- les séparations des fonctions sont suffisantes ;
- les recettes, dans leur totalité, sont déposées dans les comptes et dans les meilleurs délais ;
- les paiements sont assortis de justificatifs et dûment autorisés par les personnes habilitées ;
- tous les paiements et toutes les recettes sont rapidement et correctement enregistrés ;
- le système de tenue de la caisse et de comptabilisation est fiable ;
- le solde de compte banque et caisse issu des livres reflète la réalité ;
- les encaissements et les paiements des effets sont correctement suivis.

(Sambe Oumar, 1999 : 369)

### **3. Le dispositif de contrôle interne**

L'atteinte des objectifs de contrôle interne en matière de trésorerie doit satisfaire un certain nombre de mesures pour permettre de rendre plus performante l'organisation en place.

#### **3.1 Mesures relatives aux encaissements**

Les encaissements sont constitués par les espèces, les chèques, effets à recevoir et avis de virements reçus. A ce titre :

- lorsque les fonds sont reçus à la caisse, un responsable des encaissements doit vérifier l'existence de la pièce justificative et son caractère régulier. La conformité de la pièce justificative avec la recette est vérifiée par le caissier et contrôlé par un responsable.

En général, les encaissements d'espèces concernent les ventes au comptant. Il importe à cet effet de procéder à un contrôle systématique de toutes les ventes et de vérifier leur correspondance avec les recettes qu'elles ont générées. (Sambe Oumar, 1999 :369)

#### **3.2 Mesures relatives aux paiements**

Les mesures ci après peuvent être appliquées aux paiements :

- les paiements doivent faire l'objet d'un contrôle stricte, notamment en veillant à ce que les dépenses soient autorisées par des personnes dûment habilitées ;
- les dépenses doivent être assorties de pièces justificatives originales, dûment signées et permettant l'identification du bénéficiaire et de la nature de la dépense ;
- le titre de paiement ne doit être ni un chèque en blanc, ni un chèque au porteur. S'il est représenté par un effet de commerce, on veillera à vérifier la cause ainsi que l'échéance ;
- l'annulation des documents de paiements par la mention PAYE et par report des indications du paiement sur ces documents eux mêmes ;

- le délai d'enregistrement des paiements doit être le plus court possible. Les chèques émis sont enregistrés selon une séquence numérique. Comme pour les encaissements, il sera utilisé un journal différent pour enregistrer les opérations relatives à chaque compte bancaire, à chaque caisse et chacune des devises qui constituent l'encaisse. Tout mouvement de fonds doit être enregistré. Les avances non comptabilisées doivent être interdites. Ceci permettra d'éviter les risques liés à des pertes de reçus ou à tout oubli de réclamation ;
- les chèques signés doivent être envoyés le plus rapidement possible à leurs destinataires par une personne différente de celle qui les a préparés. En aucun cas les chèques à envoyer ne doivent lui être retournés après signature.

On peut ajouter à ces mesures la séparation des tâches incompatibles, la nécessité d'effectuer des rapprochements bancaires le plus rapidement possible, de faire concilier le solde du compte banque avec celui ressortant de l'extrait bancaire, de la conservation des valeurs.

(Sambe Oumar, 1999 : 370)

#### **4 Les composantes du contrôle interne**

Le contrôle interne comporte cinq (5) composantes interdépendantes qui découlent de la manière dont l'activité est gérée et sont intégrées au processus de gestion. Il s'agit de :

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation et la maîtrise des risques,
- activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- pilotage. (Coopers & Lybrand, 2000 : 28)

##### **4.1 L'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant la discipline et l'organisation dans l'entreprise.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le conseil d'administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs.

L'environnement de contrôle interne est le creuset de toutes les autres composantes de contrôle et s'exprime de façon très concrète au travers des circonstances dans lesquelles les personnes exercent leurs activités et dans lesquelles le contrôle interne peut se réaliser. ( Hans Wilmots, 2002 : 75)

## **4.2 L'évaluation des risques**

Les entreprises sont confrontées le plus souvent à divers risques externes ou internes et ceux-ci doivent être évalués. Avant de procéder à cette évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et cohérents.

L'évaluation et la maîtrise des risques consistent en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs.

Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés.

Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement micro et macroéconomique, du contexte réglementaire et des conditions d'exploitation, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement.

Il s'agit donc pour l'entreprise de pouvoir maintenir les risques à un niveau acceptable dans le cadre d'une gestion avisée.

L'évaluation des risques renferme deux étapes qui sont :

- l'identification des risques ;
- l'analyse des risques.

### **4.2.1 L'identification des risques**

L'identification des risques consiste à identifier les zones où les risques préjudiciables sont susceptibles de se produire. La démarche de l'auditeur consiste à tenter d'identifier les risques réels à partir d'examen et d'analyses. Il s'agit principalement de voir où les risques se situent et non pas analyser minutieusement leurs causes et conséquences.

Il existe plusieurs méthodes d'identification des risques. Le choix d'une méthode d'identification des risques n'a pas d'importance. L'essentiel est de tenir compte des facteurs qui peuvent contribuer à l'apparition d'un risque, voire à son aggravation.

Ces facteurs peuvent être :

- la non réalisation des objectifs ;
- l'importance d'une activité ;
- la compétence du personnel ;
- etc. (Coopers et Lybrand, 2000 : 60)

La démarche préconisée consiste à prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toutes natures. Il s'agit de :

- l'exposition : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (liquidités, chèques, etc.)
- l'environnement : tout qui entoure le bien (risques liés aux opérations de trésorerie)
- la menace : elle est imprévisible, elle conduit à la multiplication des procédures et contrôles pour la contrecarrer (fraude, vol, etc.).

(Renard Jacques, 2002 : 214)

Une fois les risques identifiés, ils peuvent être alors analysés et rattachés aux activités respectives de l'entreprise, ce qui contribue au maintien d'un niveau acceptable de risques. Il est donc important que les risques ayant un impact significatif sur l'entreprise soient identifiés.

#### **4.2.2 Analyse des risques**

Les risques identifiés au niveau de l'entreprise ou dans chaque activité doivent faire l'objet d'une analyse. Bien souvent les risques sont difficile à quantifier. La manière la plus formelle de les analyser se décompose comme suit :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de fréquence de survenance du risque ;
- évaluation des mesures à prendre pour le gérer.

On peut décrire les risques comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles ». Un risque qui n'est pas significatif et dont la fréquence de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. Par contre, un risque important dont la probabilité de survenance est élevée doit être sérieusement analysé.

Une fois évaluées l'importance et la fréquence de survenance du risque, il faut étudier la manière dont le risque doit être géré. (Coopers et Lybrand, 2000 : 61)

### **4.3 Les activités de contrôle**

Les activités de contrôle peuvent se définir comme étant l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management.

Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions variées comme approuver, autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances opérationnelles, la protection des actifs ou la séparation des fonctions.

### **4.4 L'information et la communication**

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assurer ses responsabilités. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires qui permettent de gérer et de contrôler l'activité.

Ces systèmes traitent non seulement des données produites par l'entreprise, mais également celles émanant de l'extérieur ( événement, marche de l'activité, contexte général...) et qui sont nécessaires à la prise de décision en matière de conduite des affaires et des communications externes.

Il existe également un besoin plus large de communication efficace. Cette dernière peut être à la fois ascendante, descendante et horizontale. Le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités en matière de contrôle. Cela permet aux employés de comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne ainsi que la relation existante entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. De ce fait, ils seront en mesure de faire remonter les informations importantes.

Par ailleurs, une communication efficace avec les tiers, tels que clients, fournisseurs, autorités de tutelle ou actionnaires est également nécessaire.

#### 4.5 Le pilotage

Le système de contrôle interne doit, lui-même, être contrôlé afin d'évaluer dans le temps sa performance qualitative. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques. Cependant, les deux méthodes peuvent être combinées pour assurer plus de sécurité.

Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de l'exécution des tâches courantes.

L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité des processus de surveillance permanente.

Les faiblesses de contrôle interne peuvent ainsi être portées à l'attention de la hiérarchie. Les lacunes les plus graves doivent être signalées aux dirigeants et au conseil d'administration ou autres organes d'administration habilités.

#### 5. Les principes du contrôle interne

De nombreuses procédures de contrôle interne relèvent simplement de la logique organisationnelle. Le principal apport des principes du contrôle interne est de fournir les sécurités nécessaires à la sauvegarde du patrimoine.

Les principes de contrôle interne ne sont pas en nombre limité et peuvent prendre parfois des noms différents.

Un contrôle interne satisfaisant renferme les principes suivants :

- le principe d'organisation,
- le principe de séparation des fonctions,
- le principe d'intégration,
- le principe de bonne information,
- le principe de qualité du personnel,
- le principe d'harmonie,
- le principe d'universalité,
- le principe d'indépendance,
- le principe de permanence. (MIKOL Alain, 1999 : 143)



### **5.1 Le principe d'organisation**

Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel.

Les procédures constituent ainsi un système de prévention contre les risques d'erreurs, de gaspillage, de vol, etc. La formalisation des procédures permet leur assimilation rapide par tout intervenant dans la gestion de trésorerie. Dans le cas contraire, on se condamne à mal maîtriser les opérations de trésorerie.

### **5.2 Séparation des fonctions incompatibles**

Pour un contrôle interne efficace, une même personne ne doit pas accomplir deux fonctions simultanément pour une même opération. Ainsi les tâches suivantes ne peuvent pas être exécutées par une même personne :

- la fonction de réalisation de l'objet social : autorisation d'achat, de dépense, etc.
- la fonction de manipulation des actifs : encaissement, paiement, etc.
- la fonction d'enregistrement : elle doit veiller à ce que les informations nécessaires soient rassemblées pour ensuite être exécutées.
- la fonction de contrôle : elle doit émettre en permanence un jugement sur les trois fonctions précédentes et vérifier que les normes liées à ces fonctions ont été respectées.

### **5.3 Le principe d'intégration (recoupement)**

Les procédures doivent être analysées de manière à assurer des possibilités de recoupement et de contrôle réciproque. Il est nécessaire d'enregistrer et faire vérifier des données par des personnes différentes. Ce principe a pour conséquence de permettre une mise en évidence rapide des dysfonctionnements. (GRAND Bernard, 1999 : 71)

### **5.4 Le principe de bonne information**

L'information qui chemine dans le circuit du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable. En outre, certaines informations doivent pouvoir être directement reçues par les dirigeants sans avoir été préalablement filtrées. (MIKOL Alain, 1999 : 146)

### **5.5 Le principe de qualité du personnel**

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaire de bonnes procédures de contrôle interne. (MIKOL Alain, 1999 : 146)

### **5.6 Le principe d'harmonie**

Les procédures doivent correspondre à l'organisation, être adaptées à la structure et être simples et efficaces. L'harmonie est recherchée en rapport avec l'organisation mais aussi avec le stade de développement de l'entreprise. (Grand Bernard, 1999 : 71)

### **5.7 Le principe d'universalité**

Les procédures doivent être universelles, c'est-à-dire aucun agent de l'entreprise ne peut faire exception quant à l'application des procédures.

### **5.8 Le principe d'indépendance**

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise.

### **5.9 Le principe de permanence**

Les procédures doivent être stables et appliquées en permanence. Toutefois, cette stabilité doit être corrigée par des adaptations nécessaires pour tenir compte des nouveautés et des changements de traitements sur certaines opérations.

## **6. Limites du contrôle interne**

Tout système du contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et au conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le contrôle interne est considéré par certains comme une garantie de succès pour l'entreprise (à savoir la réalisation systématique des objectifs opérationnels, liés aux informations financières et à la conformité aux lois et aux règlements). En d'autres termes, le contrôle interne est parfois considéré comme une solution à tous les maux existants et potentiels frappant l'entreprise.

Cette vision est erronée car le contrôle interne n'est pas une panacée.

(Coopers et Lybrand, 2000 : 109).

Le contrôle interne se heurte à différents obstacles qui sont liés aux comportements des dirigeants et aux problèmes humains, tels que la résistance au changement et l'aspect négatif que comporte le mot « contrôle » qui, pour beaucoup, implique un manque de confiance. (CNCC, 1992 : 35). De tels problèmes constituent des limites au contrôle interne.

## **Conclusion**

Considéré comme un processus défini par l'ensemble du personnel de l'entreprise, le contrôle interne a pour objectif général la maîtrise des activités de l'organisation.

L'atteinte de cet objectif passe par la mise en place des procédures efficaces et l'évaluation régulière de ces procédures.

De ce fait, une démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne s'avère donc nécessaire.

## **Chapitre 2 - La démarche d'évaluation des procédures de contrôle interne**

L'étude et l'évaluation des procédures de contrôle interne effectuées par l'auditeur doivent porter sur les systèmes jugés significatifs en vue d'identifier d'une part les contrôles internes sur lesquels il souhaite s'appuyer et d'autre part les risques d'erreurs dans le traitement des données afin d'établir un programme de contrôle adapté.

Dans un premier temps, nous allons voir quelques procédures et examen particulier en matière de trésorerie et dans un second temps la démarche adoptée lors d'une mission d'audit comptable et financier.

### **Section 1 : Procédures et examens particuliers**

Le système de contrôle interne de la trésorerie doit fournir l'assurance que :

- les paiements sont autorisés et effectués par un nombre limité de personnes (contrôle des paiements) ;
- les encaissements font l'objet d'un suivi (contrôle des encaissements) ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés des détournements (protection et conservation des valeurs) ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées (enregistrement comptable des opérations de trésorerie) ;
- la trésorerie est gérée de manière efficace. (Raffereau Jean, 413 : 1979)

Pour atteindre les objectifs ainsi cités, nous examinons les différentes sortes de contrôles.

Il s'agit de :

- contrôle de paiement,
- contrôle des encaissements,
- enregistrement comptable et suivi des opérations de trésorerie.

## **1. Le contrôle de paiements**

La plupart des règlements dans une entreprise sont effectués aujourd'hui par chèque ou par traite. Cette pratique s'explique par la commodité que présente ce mode de paiement, mais aussi par les avantages qu'il offre à l'entreprise en matière de contrôle et de sécurité. Les fonds bancaires sont par nature moins accessibles que les espèces déposées en caisse.

En outre, les mouvements bancaires sont retracés dans des états tenus par un tiers, la banque et envoyés régulièrement à la société qui peut les contrôler. Il en résulte que, si le contrôle interne est bon, les sorties de caisse ne concernent que des sommes réduites ou nécessitant une extrême urgence, telles les avances sur frais et petites fournitures et les menues dépenses. Il faut noter cependant que dans certaines entreprises, une part importante des salaires et d'autres frais sociaux est payée par caisse. (Raffégeau Jean, 413 : 1979)

### **1.1 Paiement par chèque ou virement**

L'entreprise doit prévoir des procédures complémentaires de contrôle interne même si le fait d'effectuer tous les règlements par chèque offre une bonne sécurité. Il est fondamental en effet que tous les chèques émis soient signés par des personnes autorisées, qu'il soit prévu des pièces justificatives attestant leur bien fondé et que leur enregistrement et leur expédition soient menés rapidement et correctement.

Quant aux signatures autorisées, elles doivent être le fait de personnes bénéficiant d'une délégation et les chèques sont agréés auprès des banques.

Il est indispensable de prévoir soit une double signature à partir d'un certain montant, soit un montant maximum pour chaque signataire.

Les signataires ne doivent pas pouvoir accéder à la préparation et à l'enregistrement des chèques. Et lorsque ce cas se présente, il est souhaitable qu'ils ne soient pas habilités à approuver les différentes pièces justificatives.

Pour l'établissement des chèques ou ordres de virement, les dispositions suivantes doivent être suivies :

- les chèques présentés aux signataires doivent être barrés et établis au nom de la raison sociale des bénéficiaires et en toutes lettres et chiffres;

- la conservation des chèques incombe aux signataires ou aux personnes ayant cette attribution jusqu'à leur envoi à leurs destinataires respectifs. Mais ils ne doivent pas être retournés à la personne qui les a préparés, et doivent être envoyés le plus rapidement possible.

Pour l'examen et annulation des pièces justificatives, les personnes autorisées ne doivent signer les chèques qu'après avoir bien examiné les éléments justificatifs. Ces pièces justificatives peuvent être l'original de la facture correspondante bien approuvée tout au long de circuit, vérifiée et mise en liasse avec d'autres documents.

Dans tout les cas, les signataires ne doivent accepter que les originaux des pièces justificatives. Lorsque le chèque émis correspond bien aux pièces justificatives, ces dernières sont annulées par une mention de paiement. En examinant ces pièces, les signataires peuvent savoir si elles ont fait l'objet d'un règlement ; les doubles paiements sont ainsi évités.

## **1.2 Règlement par caisse**

En matière d'opération de caisse, un principe fondamental de contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses. L'application de ce principe permet non seulement de réaliser un meilleur contrôle des décaissements et des encaissements mais aussi de stabiliser les fonds de caisse à un niveau normal eu égard au besoin de l'entreprise.

De ce fait, comme celles des banques, les autorisations des dépenses doivent être attribuées à des personnes habilitées ou des personnes différentes en fonction de la nature de la dépense ou le service de l'entreprise concernée.

Pour la vérification et l'annulation des pièces justificatives, il est primordial que le caissier s'assure que les pièces justifiant la dépense font l'objet d'une autorisation en comparant les signatures avec le spécimen qu'il dispose avant de procéder au décaissement. Le caissier doit faire signer au bénéficiaire un document tout en indiquant sur la pièce l'identité du bénéficiaire et la nature de la dépense. Il doit également préciser sur le document son règlement, afin de prévenir sa réutilisation. Les pièces sont ensuite comptabilisées, puis classées selon le respect de l'ordre des séquences numériques, ce qui permettra de prévenir un risque d'omission ou de double enregistrement et la facilitation du contrôle.

Une technique de contrôle interne appelée le système des soldes fixes permet de contrôler efficacement les dépenses. Ce système n'est employé que dans le cas où l'entreprise gère séparément les fonds correspondant aux recettes et ceux servant à couvrir les dépenses.

Le système des « soldes fixes » consiste à maintenir le fond de caisse à un niveau fixe déterminé par le montant des dépenses périodiques et courantes de la société. Les dépenses doivent être justifiées. Le solde en caisse augmenté des dépenses justifiées doit correspondre au montant fixe précisé auparavant. Les justificatifs sont alors contrôlés, puis annulés pour empêcher leur réutilisation. Le réapprovisionnement de la caisse fait généralement l'objet d'un compte rendu. Ce système permet à l'entreprise de s'assurer un rapprochement constant des espèces et des documents. Cependant, des vérifications périodiques ou inopinées sont faites par des personnes indépendantes si nécessaire.

## **2 Le contrôle d'encaissements**

Les encaissements peuvent comme les décaissements être réalisés en espèces ou par chèque.

### **2.1 Encaissements par chèques**

Les personnes qui ont en charge de recevoir les courriers ne doivent en aucun cas avoir accès à la trésorerie et aux comptes.

Les chèques doivent être barrés et complétés si le nom du bénéficiaire n'y figure pas. Les chèques doivent être listés sur un registre, tenu quotidiennement, avec mention de tous les renseignements nécessaires. Seuls les signataires des chèques ou les responsables du courrier peuvent endosser les chèques. (Raffégeau Jean, 416 : 1979)

### **2.2 Encaissements par caisse**

Le principe est le même que celui des décaissements, les recettes de caisse ne doivent pas être affectées au paiement des dépenses. Ce principe permet un contrôle efficace de différents types des recettes.

### **2.3 Protection et conservation des valeurs**

Les carnets de chèques non utilisés ou en service doivent être conservés en lieu sûr sous la seule responsabilité du responsable chargé de leur préparation. Un contrôle inopiné peut être effectué

par les dirigeants de l'entreprise. Les chèques doivent être établis suivant des séquences numériques.

Les chéquiers utilisés et les chèques annulés doivent être gardés afin de conserver respectivement les traces des paiements pour les premiers et pour prévenir leur réutilisation pour les seconds.

Les espèces et les chèques doivent être remis en banque, de préférence chaque jour. Ceci permet de limiter le montant des fonds en transit et les risques afférents aux pertes ou fraudes. Un bon contrôle interne prévoit que les personnes habilitées à déposer en banque des chèques et l'enregistrement des mouvements passés au compte « clients » soient indépendantes.

### **3. Enregistrement comptable et suivi des opérations de trésorerie**

#### **3.1 Séparation des tâches et supervision**

La distinction entre les fonctions de caissier et de la tenue des journaux de trésorerie est fondamentale. En l'absence de cette distinction, il y aura une probabilité de fraude. Lorsque la séparation des tâches n'est pas établie, il est nécessaire pour l'entreprise de prévoir des contrôles complémentaires.

Toutefois, les agents responsables de l'établissement des journaux de trésorerie ne devraient pas établir seuls les rapprochements bancaires. Dans le cas contraire, cette mesure peut être suppléée par une supervision. (Raffereau Jean, 1979 : 419)

Les fonctions qui doivent faire l'objet d'une séparation :

- écriture de comptabilité générale ;
- écriture de comptabilité auxiliaire ;
- gestion des opérations des ventes ;
- réception des encaissements ;
- préparation des chèques ;
- signature et envoi des chèques ;
- établissement des rapprochements bancaires ;
- etc.



### **3.2 Contrôle des enregistrements**

Pour vérifier que tous les chèques ont été enregistrés, il est procédé à leur enregistrement selon une séquence numérique. Ainsi, en pointant les journaux de trésorerie et éventuellement en les comparant avec les talons des chéquiers ou les listes récapitulant les chèques émis, il est alors possible de vérifier que tous les chèques ont fait l'objet d'un enregistrement.

### **3.3 Rapprochements bancaires**

Les soldes des comptes banque doivent faire l'objet des rapprochements réguliers avec les montants des relevés bancaires, afin de détecter les erreurs éventuellement commises par les banques ou la société.

## **Section 2 : Méthodologie de l'évaluation du contrôle interne**

La démarche du commissaire aux comptes suit un schéma classique en plusieurs étapes :

### **1. Prise de connaissance de l'entreprise**

La prise de connaissance générale de l'entreprise constitue un préalable à toute mission d'audit. Elle permet de cerner le contexte dans lequel l'entreprise évolue. Elle doit permettre à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension de circuit de traitement de l'information.

L'objectif premier est de permettre à l'auditeur d'avoir une vue et une compréhension d'ensemble suffisante pour orienter sa mission en fonction des particularités de l'entité : approche par les systèmes ou approche spécifique, concentration des efforts sur un domaine ou un autre, etc. (Burner Jean, 1991 : 128)

Les informations recherchées dans cette étape concernent principalement :

- le secteur d'activité de l'entreprise (type d'activité, environnement économique, concurrence, etc.) ;
- la structure générale de l'entreprise (organisation, système commercial, système comptable informatisé ou non, système budgétaire, existence et capacité d'audit interne ...)
- les flux d'informations financières.

Comme le stipule le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables et comptables agréés, « la prise de connaissance de l'entreprise est indispensable pour permettre à l'auditeur d'assimiler les principales caractéristiques de l'entreprise, son degré d'organisation, le comportement de ses dirigeants et principaux collaborateurs, et de définir, aussi précisément que possible, la nature et l'étendue de la mission proposée ».

### **2. Evaluation du contrôle interne**

#### **2.1 Prise de connaissance du système**

La prise de connaissance générale d'une entreprise ne suffit pas pour porter une appréciation sur son contrôle interne, un examen particulier des procédures est nécessaire.

Selon l'Ordre des Experts Comptable et Comptables Agréés (OECCA), « par procédures il faut entendre principalement les consignes d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur

contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et les traitements des informations nécessaires à la vie de l'entreprise et de son contrôle ». (Collin Lionel, 1992 : 46)

Pour Alain Henry (2000 : 16), « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

Cette étape permet de prendre connaissance des procédures du cycle de trésorerie afin de porter une appréciation sur le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

L'auditeur doit recourir à différentes techniques :

- l'examen de manuel de procédures ;
- l'entretien avec le personnel chargé de l'exécution des certaines opérations de trésorerie ;
- les tests de conformité pour vérifier l'exécution pratique des procédures.

## **2.2 Description des procédures**

La description du système consiste à décrire les procédures étudiées afin de comprendre leur fonctionnement.

Chaque service, chaque fonction de l'entreprise peut utiliser des procédures qui lui sont spécifiques, c'est pourquoi la description doit s'effectuer au cours d'une ou de plusieurs entrevues avec les responsables de la fonction intéressée.

L'auditeur peut utiliser diverses techniques :

- l'interview ;
- les questionnaires descriptifs et les guides opératoires ;
- les diagrammes de circulation. (Bénédict et Kévarel, 1997 : 37)

L'interview est la technique de prise de connaissance la plus informelle. Elle consiste à se faire décrire la procédure en vigueur sans utiliser le moindre support. Cette description narrative est également appelée memorandum.

Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires servent à décrire les procédures.

Ils se caractérisent par le fait qu'une réponse par "oui" ou par "non" aux différentes questions est impossible. Celles-ci impliquent obligatoirement des réponses détaillées qui nécessitent une compréhension du système.

Les guides opératoires sont semblables aux questionnaires descriptifs à la différence près qu'ils ne se présentent pas sous forme de questions fermées.

Quant au diagramme de circulation, elle permet une représentation graphique des opérations effectuées, et ceci grâce à des symboles.

### **2.3 Test de conformité ou vérification de l'existence de système**

L'auditeur doit à présent s'assurer que la procédure qu'il a appréhendée est bien celle en vigueur dans l'entreprise. Les tests de conformité appelés également tests sur cycle complet ou tests structurels, ont pour objet de vérifier que la description de la procédure est bien conforme à la réalité.

L'objectif de cette phase est de confirmer que le descriptif représente bien la procédure telle qu'elle est prévue par l'entreprise. (Mikol Alain, 1999 : 149)

L'auditeur doit tester les procédures du début jusqu'à la fin. Il est possible de procéder de deux manières différentes qui se présentent comme suit.

#### **2.3.1 La confirmation verbale**

L'auditeur contacte les différents exécutants qui interviennent dans la procédure contrôlée afin, d'une part, de s'en faire confirmer le déroulement et, d'autre part, de vérifier l'existence des éléments matériels qui sont impliqués par sa mise en œuvre ( visa, tampon...).

#### **2.3.2 L'étude de quelques opérations**

L'auditeur, à partir d'un document, retrace son cheminement suivant l'ordre indiqué sur le diagramme en vérifiant les différentes opérations effectuées. L'importance quantitative du test doit être limitée à l'examen d'un très petit nombre d'opérations. En principe, une seule transaction est même suffisante pour apprécier la réalité du système. Cependant, si ce système comporte plusieurs variables, il est indispensable de tester chacune d'entre elles (vente aux clients, vente au personnel ...)

Les tests de conformité permettent d'exécuter les opérations ci-après :

- de rectifier les erreurs de compréhension qui incombent à l'auditeur ;
- de corriger les inexactitudes dans les informations recueillies auprès de ses interlocuteurs ;

- d'approfondir la connaissance des procédures, notamment sur les points de contrôle de système.

L'auditeur doit effectuer ces différents travaux le plus rapidement possible. Il doit constamment lutter contre la tendance qui consistera à hypertrophier la phase descriptive au détriment de la phase critique.

#### **2.4 Evaluation préliminaire des procédures**

Cette phase d'évaluation du système permet de s'interroger sur l'aptitude de ce système à répondre aux objectifs fondamentaux du contrôle interne en matière d'informations financières. Pour porter un jugement, on peut, pour chaque fonction, définir les contrôles nécessaires au respect des objectifs et déterminer si ces contrôles existent ou non dans le système.

En effet, cette phase permet à l'auditeur de se faire une opinion sur la qualité des procédures mises en place par l'entreprise. Cette évaluation permet d'identifier les forces et les faiblesses de conception du système. Ainsi les faiblesses seront prises en compte dans le programme de contrôle des comptes.

#### **2.5 Evaluation des risques dus à la conception du système**

Au cours de la phase d'évaluation des risques, il s'agit de rechercher si la conception du système permet de protéger l'entreprise contre les risques d'erreurs dans les traitements des données et des pertes non enregistrées. (Mikol Alain, 1999 : 149)

Ces risques s'apprécient par rapport à l'objectif final de l'auditeur. Ils portent généralement sur :

- l'exhaustivité des enregistrements ;
- la réalité des opérations enregistrées ;
- la qualité de l'enregistrement comptable.

Ainsi, l'auditeur recherche si l'entreprise a prévu un contrôle interne à chaque point de circuit où l'une de ces erreurs serait susceptible de se produire.

La technique la plus fréquemment utilisée pour évaluer les risques dus à la conception des systèmes repose sur l'utilisation des questionnaires de contrôle interne.

## 2.6 Tests de permanence

L'objectif de tests de permanence est de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées, et qu'elles le sont de manière permanente. (Mikol Alain, 1999 : 150)

Le contrôle de l'application des procédures consiste à s'assurer que les points forts théoriques identifiés sont appliqués. Il permet également de mettre en évidence les points faibles.

Lors de la confirmation des points forts, l'auditeur doit s'assurer par des tests de sondage que :

- les contrôles prévus sont effectivement appliqués ;
- les contrôles sont appliqués par des personnes autorisées ;
- les contrôles sont appliqués à tout le circuit, et sur l'étendue de l'exercice considéré.

L'auditeur s'assurera du bon fonctionnement pratique des points forts. Ainsi l'efficacité de ces points forts passe par le respect des procédures écrites. Dans le cas où les transactions ne respectent pas les procédures, l'auditeur doit en tenir compte pour modifier et adapter sa description des procédures.

Dans son choix du contrôle interne à vérifier, l'auditeur doit également tenir compte de la nature des contrôles exercés afin d'adapter ses sondages à leur force probante. On distingue donc :

- les contrôles de prévention, c'est-à-dire ceux qui, lors du traitement des opérations, seront réalisés avant de passer à une phase suivante, et notamment, avant leur enregistrement dans les comptes. Ils sont destinés à éviter que des erreurs se produisent et portent sur chaque opération individuelle. Les travaux sont généralement matérialisés
- les contrôles de détection sont des contrôles globaux effectués, généralement, a posteriori, sur un ensemble d'opérations de même nature pour vérifier que, malgré les contrôles de prévention, il ne s'est pas produit d'anomalies ou le cas échéant, les faire corriger.

Ces diligences sont généralement plus efficaces que celles de prévention, car ils permettent de couvrir un plus grand nombre d'opérations. Leur réalisation est généralement prouvée par l'existence d'un document spécifique.

## 2.7 Evaluation de l'impact des faiblesses

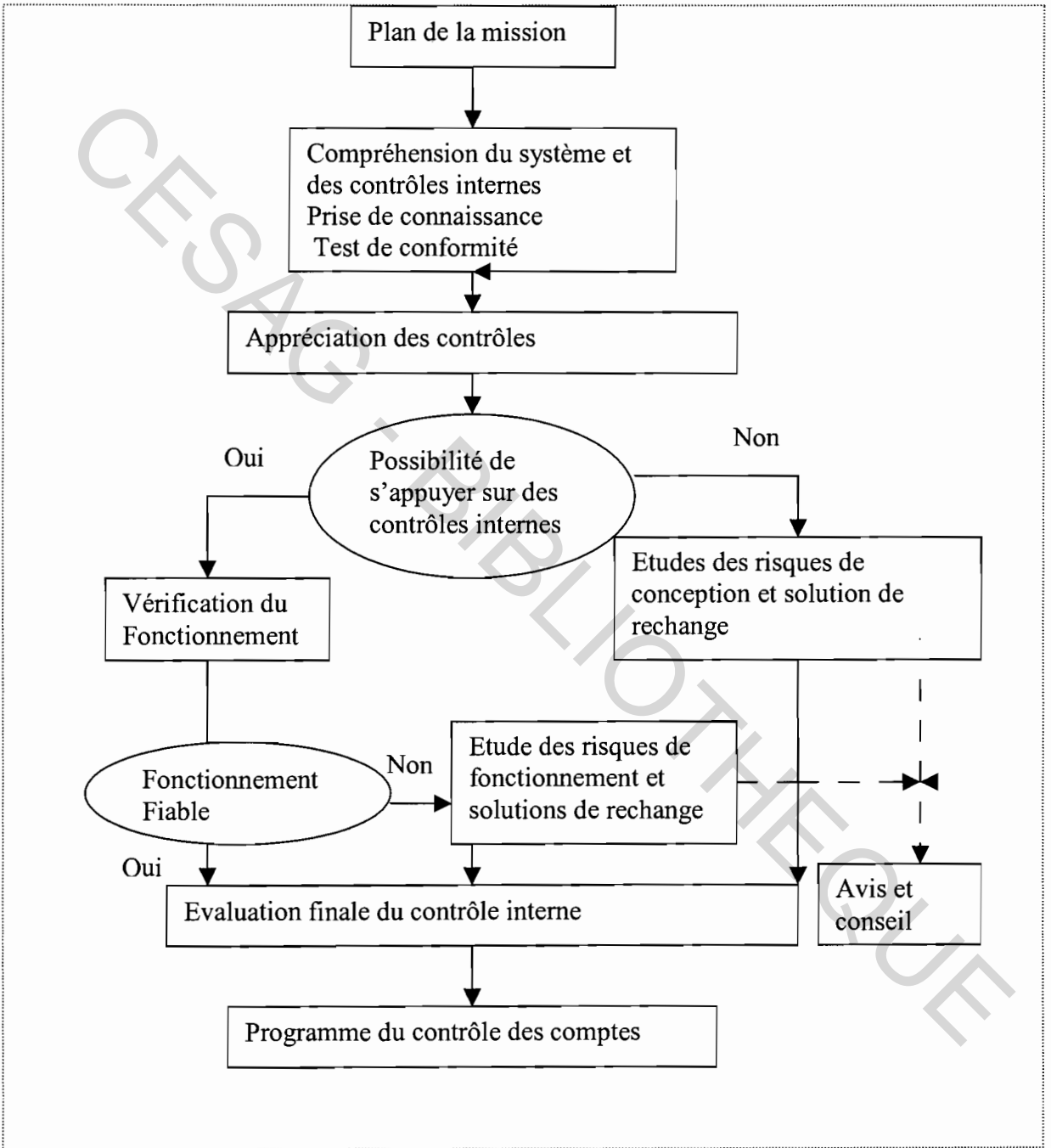
Au cours des phases précédentes, l'auditeur a identifié les faiblesses inhérentes au système et les faiblesses d'application du système. Il doit à ce stade évaluer si ces faiblesses :

- peuvent avoir une incidence significative sur les comptes annuels ;
- ne peuvent pas avoir d'incidence significative sur les comptes annuels mais méritent néanmoins d'être portées à la connaissance des dirigeants pour leur permettre d'améliorer les performances du système.

Ces types de faiblesses seront néanmoins recensés afin de les porter à la connaissance des dirigeants de l'entreprise dans le cadre des avis et conseils. (Burner Jean, 1991 : 151)

Le schéma ci-après offre une description plus synthétique de la méthode d'évaluation du contrôle interne.

Figure1 : Evaluation du contrôle interne



Source : Collins Lionel (1992 : 135)



### **Section 3 : les outils d'évaluation**

Ils sont constitués des techniques de description et celles dites de l'évaluation du contrôle interne.

#### **1. Les techniques de description de système**

La mise en œuvre de l'appréciation du contrôle interne exige dans sa phase préliminaire une description des procédures à évaluer. Une telle description a pour objet de prendre connaissance des flux de l'information financière et du contrôle interne existant, d'identifier les procédures jugées nécessaires à l'audit et de préparer la phase d'appréciation préliminaire de ces procédures.

De la qualité de cette étape dépendra la qualité de la suite de l'évaluation du contrôle interne et l'efficacité des travaux de l'auditeur pendant cette étape. Selon l'information de l'entité et la complexité des systèmes à décrire, l'auditeur dispose des diverses techniques qui sont décrites ci- dessous.

##### **1.1 La narration**

La description narrative permet de reproduire à partir d'un entretien avec le personnel de l'entreprise du domaine concerné ou par l'intermédiaire des manuels ou instructions écrites, les procédures existantes et les différents contrôles établis. Elle est plus particulièrement adaptée aux systèmes simples et à certains aspects du système difficile à schématiser.

##### **1.2 L'organigramme fonctionnel**

Il est utile, que chaque entreprise gère son personnel avec transparence, en premier lieu à travers un organigramme (organigramme hiérarchique) ; et l'auditeur doit en prendre connaissance. Par contre, l'organigramme fonctionnel est construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire. L'auditeur le construit à partir d'informations recueillies par observations ou entretiens. (Renard Jacques, 2000 : 331)

##### **1.3 Le diagramme de circulation (flow chart)**

Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination, donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Les procédures d'un système ou d'une fonction de l'entreprise sont décrites dans un ou plusieurs

tableaux ou tracés. Ainsi, les opérations sont matérialisées par des symboles différents : création des documents, enregistrement, classement, destruction, etc. Les flèches représentent la circulation de documents. Le diagramme de circulation ou flow chart, contrairement à la grille d'analyse des tâches est dynamique, sert de base pour les tests de conformité.

(Renard Jacques, 2002 : 339)

#### **1.4 La grille de séparation des tâches (grille d'analyse des tâches)**

Elle permet une appréciation authentique de la répartition des tâches. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y remédier. Grâce à cet outil, on peut détecter le cumul des fonctions incompatibles.

Sa conception résulte d'un tableau à double entrée mettant en évidence la répartition des tâches. Chaque grille comporte le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné. (Renard Jacques, 2002 : 335)

#### **1.5 La documentation de l'entreprise (interne)**

La consultation des documents tels que les rapports d'activité, les rapports des auditeurs internes et externes, et d'autres documents que l'entreprise détient permet à l'auditeur de faire des constats et des recommandations.

## **2. Les techniques d'évaluation du contrôle interne**

Différentes méthodes sont utilisées pour évaluer les risques dus à la conception du système. Il s'agit des questionnaires de contrôle interne et des feuilles d'identification de contrôle.

### **2.1 Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. (Lemant Olivier, 1995 : 195)

Cette technique consiste à utiliser des questionnaires préétablis qui, pour chaque fonction de l'entreprise et chacun des objectifs, listent les principaux points du contrôle interne qu'il est généralement nécessaire de prévoir. Le questionnaire de contrôle interne a pour but de permettre d'apprécier la qualité du dispositif du contrôle interne de l'entreprise, il permet aussi de faire une analyse. Les questions sont « fermées » (oui/non) et construites de telle sorte qu'une réponse « non » signale une anomalie.

Un questionnaire s'articule autour de quatre questions fondamentales :

- qui fait quoi ?
- quand ?
- et comment le fait t-il ?
- pourquoi le fait-il ?

## **2.2 Les feuilles d'identification de contrôle**

Cette technique consiste, dans la première colonne d'une feuille de travail, à suivre le descriptif du système et à identifier tous les points du circuit où un contrôle serait nécessaire. Une fois les risques identifiés, les colonnes suivantes servent à identifier et à évaluer chaque point de contrôle mis en place par l'entreprise.

Cette technique, si elle garantit une identification spécifique des risques, présente les inconvénients suivants :

- elle exige une grande expérience ;
- elle demande du temps ;
- elle est difficile à superviser. (CNCC, 1992 : 95)

## **3. Modèle d'analyse**

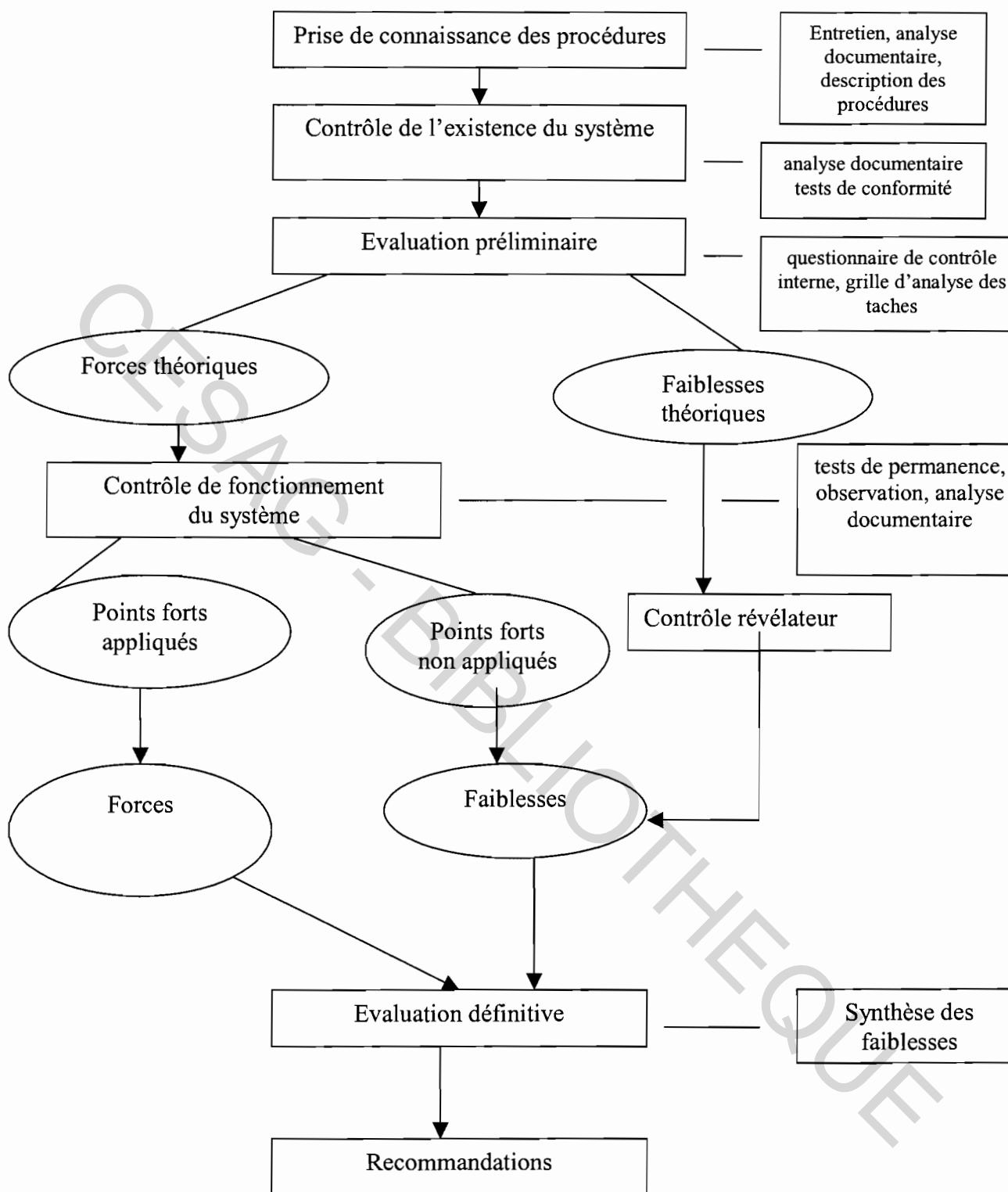
Afin de mener de façon efficace nos travaux, nous avons élaboré un modèle d'analyse qui s'inspire de la méthodologie générale d'audit financier que nous avons exposée précédemment. Compte tenu des objectifs de la mission, nous avons choisi quelques outils d'évaluation pour l'adapter à nos travaux de recherche. Ainsi, notre modèle d'analyse se présente comme suit :

**Tableau 3 : Modèle d'analyse**

<b>Etapes</b>	<b>Techniques utilisées</b>	<b>Objectifs</b>
1. Prise de connaissance des procédures	Entretien, analyse documentaire, notes descriptives, description des procédures, etc.	Connaître le circuit de traitement des informations
2. Contrôle de l'existence du système	Analyse documentaire, tests de conformité.	S'assurer que les procédures existent telles que décrites et sont appliquées.
3. Evaluation préliminaire	Questionnaire de contrôle interne, grille de séparation des tâches.	Faire ressortir les forces et faiblesses du système.
4. Contrôle de fonctionnement du système	Sondages, observation, analyse des documents, tests de permanence	S'assurer du fonctionnement permanent des points forts.
5. Evaluation définitive	synthèses des faiblesses	Evaluer l'impact sur le contrôle de comptes. Apprécier les risques dus à la conception du système ou à la non-application des procédures et faire des recommandations pertinentes.

**Figure2** : Présentation schématique du modèle d'analyse

CESAG - BIBLIOTHEQUE



Source : Adaptation de Bénédic et Kéravel (1997, 36)

## **Conclusion**

Cette partie consacrée à l'étude des concepts généraux du contrôle interne et ceux spécifiques à la fonction trésorerie nous a permis de saisir l'importance du dispositif de contrôle interne dans une entité.

Pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, le dispositif de contrôle interne mis en place doit recevoir l'adhésion de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il doit être facile à appliquer et doit s'adapter à tout changement dans le mode de gestion de l'entreprise et suivant son développement.

L'objectif du contrôle interne est de donner une assurance raisonnable quant à la maîtrise des activités dans l'ensemble de l'entreprise et particulièrement de la fonction trésorerie.

Pour ce faire, une évaluation doit être menée suivant une démarche efficace basée sur des techniques d'audit comptable et financier.

Ces techniques nous ont permis de construire un modèle d'analyse qui nous servira de cadre d'application dans la seconde partie de notre étude.

La première partie de notre étude, nous a permis de présenter d'une manière théorique la méthodologie adoptée par l'auditeur externe lors de l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie.

Cette approche méthodologique nous permettra dans la seconde partie, d'évaluer le dispositif de contrôle interne de la CST afin de donner une appréciation conséquente sur la fiabilité des informations financières et comptables en vue d'émettre une opinion motivée sur la fiabilité des états financiers.

En premier lieu, nous présenterons la CST, ensuite nous procéderons à l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie et enfin l'analyse des faiblesses décelées nous permettra d'apprécier le niveau de défaillances du système et les zones à risques afin de faire des recommandations pour améliorer le dispositif de la société.

Elle nous permettra aussi d'orienter le programme de contrôle de comptes.



**2<sup>ème</sup> Partie :**

**Application des Techniques d'Evaluation  
du Contrôle Interne de la Fonction Trésorerie  
au niveau de la Compagnie Sucrière du Tchad  
(C.S.T)**

## **Chapitre 1 : Présentation de l'organisation de la CST et description de ses procédures de trésorerie**

Cette phase qui est cruciale pour toute mission d'audit, nous a permis de connaître le fonctionnement de l'entreprise grâce à des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise, les chefs des différents services et également avec le personnel de l'entreprise qui intervient dans les différentes activités liées à la trésorerie.

Nous avons également passé en revue les moyens humains et matériels affectés aux traitements des activités de trésorerie susceptibles de garantir une bonne maîtrise de trésorerie. Puis, nous avons consulté des documents internes et externes liés à l'activité de la société. Enfin, nous avons visité certains locaux et installations de l'entreprise pour nous imprégner de leurs réalités quotidiennes.

### **Section 1 : Présentation de l'organisation de la CST**

#### **1. Aperçu historique**

La Compagnie Sucrière du Tchad (C.S.T) est une société anonyme, elle dispose d'une structure moderne de gestion.

Créée le 11 Avril 2000 avec un capital de 6.460.000.000 de FCFA, détenu totalement par le groupe Jean Louis Vilgrain de la SOMDIAA. La C.S.T a franchi durant sa vie plusieurs étapes.

De la SONASUT issue de la fusion de deux sociétés, SOSUTCHAD et SOSUCHARI qui sont créées en 1960, elle est passée grâce à des réformes successives et à la pression des partenaires financiers à la privatisation en Avril 2000 sous l'appellation de Compagnie Sucrière du Tchad (C.S.T).

A l'époque de la SONASUT, le capital est détenu en grande partie par l'Etat et était reparti comme suit :

- Etat -----	84,03 %
- SOMDIAA -----	11, 22 %
- Divers créanciers -----	4 ,75 %
Total	<u>100 %</u>

Face aux multiples problèmes financiers et à la mauvaise gestion que la société ait connue ; l'Etat s'est désengagé de sa gestion et a opté pour sa privatisation, pour que la société retrouve sa stabilité d'antan. C'est ainsi que le groupe Jean Louis Vilgrain a repris la totalité du capital de la société.

## **2. Description des activités**

La C.S.T est un complexe agro-industriel, son domaine d'activité est la culture et le raffinage de la canne à sucre. Elle a deux usines ; l'une à Banda (Sarh) pour la sucrerie et le raffinage, l'autre à Farcha (N'djaména) pour l'agglomération et la confiserie. Elle a également une ferme expérimentale à Mani (région du Lac Tchad).

La capacité de production de la société se répartie comme suit :

- 30 000 tonnes de sucre granulé blanc à Banda ;
- 16 000 tonnes de pain de sucre à N'djaména ;
- 1000 tonnes de bonbons Colas.

La capacité cultivable de cannes à sucre est de 3500 ha, la culture est semi pluviale.

Le réseau de distribution est la vente à l'usine ; il y a également quatre dépôts au nord et quatre au sud.

La C.S.T a atteint en 2001- 2002, un chiffre d'affaires de 25 milliards de francs CFA et elle a versé à l'Etat 7 milliards de francs CFA d'impôts, ce qui représente pour l'Etat une bouffée d'oxygène.

Le personnel de la société a atteint en 2002 un effectif de 1200 permanents et 1800 saisonniers.

## **3. Présentation de l'organisation de l'entreprise**

Le C.S.T est dirigée par un conseil d'administration qui définit les grandes orientations et la politique générale de l'entreprise.

La société est organisée de manière fonctionnelle qui se présente comme suit.

### **3.1 La Direction Générale**

La Direction générale assure la coordination de différentes directions. Son rôle est donc d'administrer, de planifier, d'organiser et de contrôler toutes les activités de l'entreprise. Elle accomplit les grandes orientations définies par le conseil d'administration.

### **3.2 La Direction Commerciale**

Elle est chargée de la coordination des activités commerciales de la C.S.T. Son rôle est de :

- promouvoir les ventes des produits sucriers ;
- fidéliser la clientèle en leur offrant un service après vente ;
- adopter une politique rigoureuse pour faire face aux produits importés par fraude qui concurrencent énormément les produits de la C.S.T ;
- contrôler l'évolution des prix des produits sucriers sur les marchés intérieurs et extérieurs.

### **3.3 La Direction de la Production**

Elle assure la supervision de la production des différents produits à N'djaména et à Banda.

La direction d'exploitation de Banda supervise les activités de quatre départements :

- le département de culture qui s'occupe de la culture de cannes à sucre ;
- le département de parc et matériel qui s'occupe de la gestion des matériels et de leur entretien ;
- le département technique.

### **3.4 La Direction des Ressources Humaines**

Elle assure, en concert avec la direction générale, l'élaboration de la politique des ressources humaines de l'entreprise et veille à son application.

Elle détermine les besoins de la société en matière de personnel à moyen et long terme.

Elle définit, avec la direction générale, la politique de formation et suit les carrières du personnel. Elle a sous sa tutelle le service du personnel de N'djaména et celui de Banda.

### **3.5 La Direction des Finances et Comptabilité**

Elle est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise et de suivre l'exécution de budget.

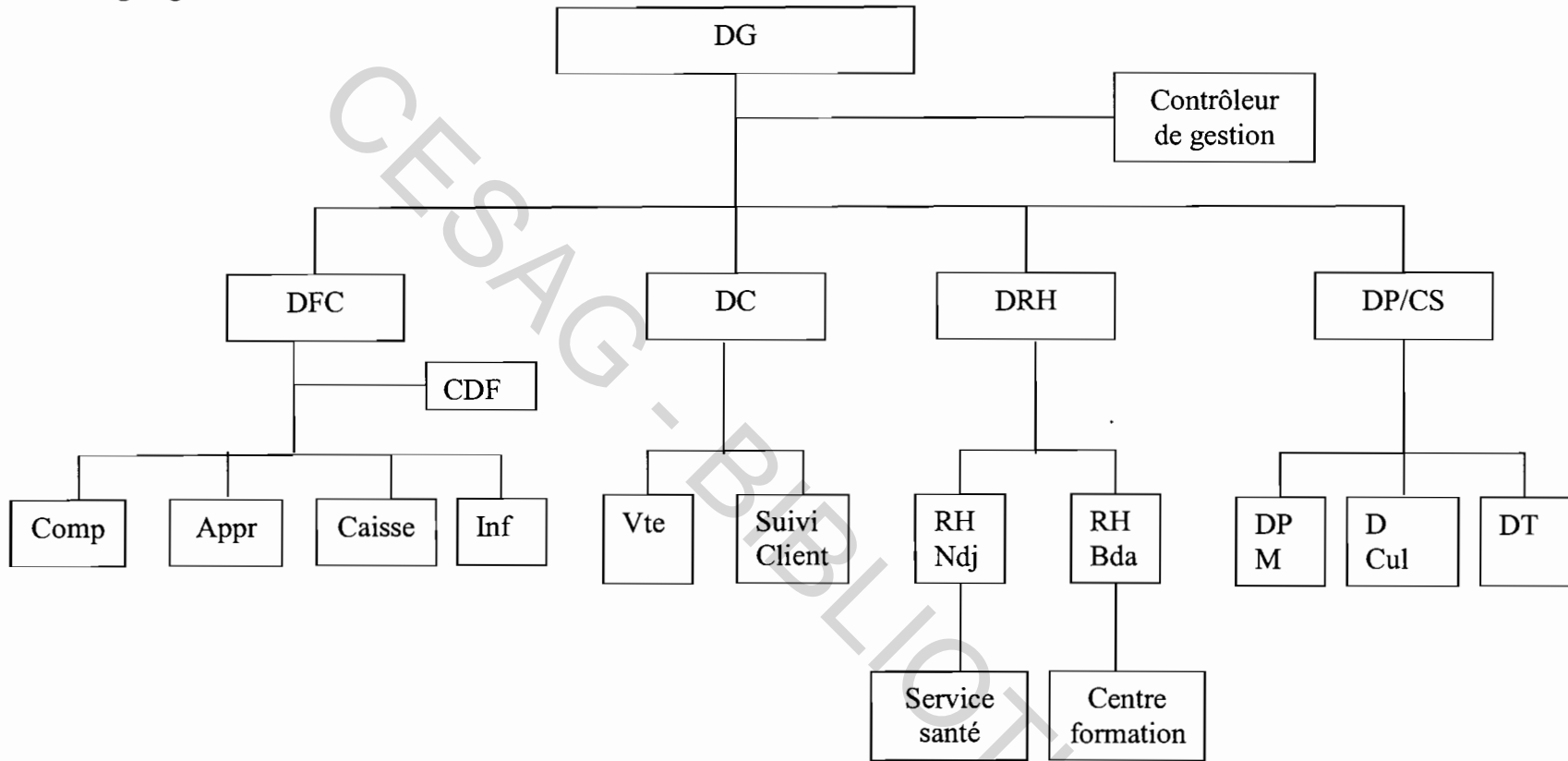
Elle assure la supervision de la trésorerie, coordonne, vérifie et contrôle toutes les activités financières de l'entreprise.

### **3.6 Le Contrôle de Gestion**

La fonction contrôle de gestion est assurée par une seule personne qui a pour mission :

- mettre en place les tableaux de bords ;
- élaborer le budget en concert avec la direction générale et suit le plan décennal de l'entreprise ;
- il supervise les activités d'inventaire ;
- il assure le suivi de l'application des procédures de gestion administrative et financière ;
- établit les écarts budgétaires et propose des recommandations qui sont soumises à la direction générale.

Figure 3 : Organigramme de la C.S.T



## **Section 2 : Description des procédures de trésorerie de la C.S.T**

Durant cette phase, nous avons consulté certains documents comptables, des notes de service ; nous avons également eu des entretiens avec les différents responsables de services et agents intervenant dans le cycle trésorerie. Ne disposant pas de manuel, nous nous sommes fait décrire les tâches par les différents intervenants du cycle trésorerie (le DFC, le CDF, le comptable, la caissière).

Les procédures instaurées par la C.ST pour la gestion de la trésorerie concernent essentiellement les décaissements et les encaissements; il faut préciser que ces procédures ne sont pas formalisées dans un manuel.

### **1. Les procédures de décaissements**

Cette fonction recouvre toutes les opérations de règlements en espèces, par chèques, par virements bancaires ou par traites.

Pour toute sortie de fonds effectuée par la C.S.T, l'autorisation du DG est de rigueur, c'est le DFC qui signe en cas d'absence du premier.

Ces décaissements concernent généralement les paiements des salaires des permanents et des temporaires, les règlements des frais médicaux, des frais de transport des sucres dans les différents dépôts, les paiements des matières premières et diverses fournitures, etc.

#### **1.1 Décaissement par caisse**

Tout décaissement nécessite une pièce de dépense visée par des responsables autorisés. Tout décaissement doit être motivé et justifié par des documents et pièces de dépense. La caissière reçoit les règlements des clients et effectuent les paiements de certaines dépenses ; elle remplit donc la fonction d'encaissement et celle de décaissement. Seule la caissière conserve les clés de coffres contenant les avoirs en caisse.

Pour tout règlement en espèce, le bénéficiaire signe une pièce de dépense récapitulant la date de paiement, le montant de dépense, son identité, etc. Toutes les pièces de dépense sont annulées après leur règlement avec la mention « payé ».

Le comptable de la section trésorerie tient les journaux de trésorerie; il n'a pas accès aux comptes clients et fournisseurs. C'est le comptable de la section trésorerie qui saisit toutes les opérations de caisse à l'aide des pièces justifiant ces dépenses.

L'inventaire de caisse est fait par le chef de département finance et une personne indépendante en la personne de contrôleur de gestion ; l'inventaire physique de caisse est comparé au brouillard de caisse et un procès verbal est établi. Des contrôles inopinés de la caisse sont effectués par le chef de Département Finance et Comptabilité.

Toutes les saisies d'espèces sont contrôlées par le chef de département finances grâce à la balance mensuelle.

Pour toute dépense, le visa de contrôleur de gestion est exigé pour s'assurer que cette dépense est conforme au budget et que le montant n'est pas en dépassement.

## **1.2 Décaissement par chèque**

Deux signatures sont autorisées pour valider les chèques : celle du DG et celle du DFC. En cas d'absence du DFC, c'est le chef de Département Finances et Comptabilité qui le supplée.

Chaque fin de mois, le DFC établit une liste de tous les fournisseurs pour leur éventuel règlement, conformément aux délais de paiement échus et par priorité.

Le délai de paiement des factures de transport de sucre dans les différents dépôts est d'un mois et pour les règlements des factures fournisseurs le délai de paiement est de deux mois à compter de la date de réception de la facture.

Le CDF établit les chèques à l'ordre des fournisseurs ; il établit également un avis de règlement, le tout joint aux factures, sont transmis au DFC pour signature. Après signature du DFC, ce dernier transmet la liasse au DG pour signature du chèque.

Les chèques sont déposés au secrétariat pour leur retrait par les bénéficiaires après avoir fait une décharge. Le double des pièces reste à la comptabilité, et l'avis de règlement est enregistré puis classé.

Le DFC annule les pièces justifiant les dépenses après leur règlement avec la mention « payé », et sont par la suite classées.



Il faut préciser que la C.S.T règle ses fournisseurs étrangers à l'aide des virements bancaires ou des traites.

L'enregistrement des virements est effectué sur la base des avis de crédit envoyés par la banque. Le comptable de la section trésorerie établit manuellement le rapprochement bancaire chaque dix jours et remet au secrétaire pour la saisie.

Après la saisie, le rapprochement bancaire est soumis au contrôle et à la signature de chef de département finances.

Pour l'établissement de l'ERB, l'éditeur rapproche le solde relevé bancaire au solde grand livre. Le chef de département Finances et Comptabilité appose sa signature sur les états de rapprochements bancaires puis le transmet au DFC pour contrôle ; ce dernier appose également son visa.

## **2. Les procédures d'encaissements**

Cette fonction recouvre toutes les opérations de recueil des fonds telle que les recettes de ventes de sucre, les recettes des produits dérivés, etc. et leur conservation dans les coffres de la C.S.T.

Les encaissements des fonds sont essentiellement dus aux règlements des clients, qui sont effectuées soit en espèce ou par banque.

### **2.1 Encaissement par caisse**

Pour la caisse, les encaissements proviennent généralement des règlements clients ou à des retraits de la banque pour alimenter la caisse. La caissière effectue également le versement des espèces en banque en cas des liquidités importantes.

Il faut préciser qu'il n'y a pas un maximum d'encaisses fixé par la société.

La seule caisse effectue les opérations d'encaissement et de décaissement de fonds.

### **2.2 Encaissement par banque**

Les règlements des clients de la C.S.T sont en majeure partie effectués par versement en banque ou par chèque barré. Les titres sont réceptionnés par le service commercial puis envoyés au Département Finances.

### **3. Les procédures de règlement clients**

Le client exprime son besoin d'achat en déposant un bon de commande au service commercial.

Le service commercial lui délivre une autorisation de versement qui a une validité de cinq (5) jours.

Le client effectue le versement, soit à la caisse ou à la banque. Un reçu ou un avis de versement, dûment visé par la caissière ou la banque lui est délivré. Ensuite le client transmet le reçu ou l'avis de versement au service commercial.

Le responsable commercial établit un bon de commande interne en deux exemplaires, annexés aux autres documents sont envoyés au Département Finance et Comptabilité.

Le chef de Département Finances et Comptabilité vérifie la liasse et le transmet au comptable chargé de journal trésorerie. Ce dernier passe les écritures dans le compte banque ou caisse concerné.

Une liasse est constituée avec l'avis de versement ou le reçu de la caisse, le bon de commande et la copie d'autorisation de versement. La liasse ainsi constituée est soumise au visa du chef de Département Finances et Comptabilité.

Une copie de la liasse constituée est classée dans un chromo, l'autre est envoyée au service commercial qui établit un bon de livraison pour la quantité à charger et une facture destinée au client après la livraison.

Les pièces sont envoyés après livraison au client tandis que les copies de documents sont aussi envoyées au Département Finances et Comptabilité pour classement.

### **4. Les procédures de règlement fournisseurs**

Les fournisseurs déposent leur factures au secrétariat du DG, qui les enregistre dans le courrier « arrivée factures ». La secrétaire transmet les factures au service Approvisionnement, qui vérifie leur conformité avec le BC et le BL.

Le chef de service Approvisionnement après s'être assuré de leur conformité, passe l'écriture sur l'imprimé AP8 (acceptation facture), met son visa et envoie la liasse au département Finances et Comptabilité (une copie de chaque document est gardée au service Approvisionnement).

Le chef de Département Finances et Comptabilité vérifie également la régularité des documents et les différents visas, appose également son visa et transmet le dossier au comptable chargé de journal fournisseurs.

Après la saisie, la liasse retourne à la comptabilité pour un classement provisoire en attendant l'échéance de paiement. Il faut aussi préciser que l'échéance des règlements factures fournisseurs est de deux mois et celle des factures de transport de sucre est d'un mois à compter de la date de réception des factures.

Chaque fin de mois, le DFC établit un échéancier des factures fournisseurs à régler et le transmet au DG pour approbation. La liste ainsi approuvée est retournée au DFC qui la remet au CDF pour l'établissement des chèques correspondants.

Le CDF établit les chèques et les remet au DFC qui vérifie la conformité des chèques avec les factures et l'échéancier correspondant et appose sa signature.

La liasse composée de la facture, du chèque, de l'échéancier et de la pièce dépense est transmise au DG pour approbation. Les chèques sont retirés par les fournisseurs au secrétariat du DG après la signature de ce dernier.

La mention « payé » est portée à l'ensemble des documents par le DFC avant d'être transmis au Département Finance et Comptabilité puis au comptable chargé de journal trésorerie pour imputation dans les comptes concernés. Après l'enregistrement, les copies sont jointes aux autres dossiers pour classement.

## **Conclusion**

La connaissance de l'entreprise est un préalable pour toute mission d'audit. Grâce à des entretiens avec les divers acteurs intervenant dans le circuit des opérations des trésorerie, les documents internes, les notes de service, les observations et les traitements de quelques dossiers, nous avons décrit l'historique de la société, ses activités et particulièrement les procédures relatives aux opérations de trésorerie ainsi que les traitements comptables. Cette prise de connaissance sera suivie de l'évaluation des procédures mises en place par la CST qui fera l'objet du prochain chapitre.

## **Chapitre 2 : Evaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie**

L'appréciation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie passe par un diagnostic du système mis en place par la CST , ce qui nous amène à apprécier la conception du système et son fonctionnement.

Le présent chapitre présente l'aspect pratique de l'évaluation des procédures de contrôle interne de la CST.

### **Section 1 : Tests et évaluations**

De ce qui précède, les travaux sont effectués selon la démarche de l'audit financier et comptable et portent sur l'évaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie.

Nous avons utilisé la même démarche que celle décrite au chapitre 2 de la première partie.

Après avoir collecté les informations nécessaires à nos travaux, nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer que les procédures ainsi décrites reflètent bien la réalité. Pour mener à bien nos tests, nous avons choisi un nombre assez limité mais significatif des opérations couvrant la plus grande partie du cycle trésorerie.

Ainsi, une première évaluation, grâce à des questionnaires de contrôle interne, la grille de séparation des tâches et divers outils, sera faite pour déceler les forces et les faiblesses dues à la conception du système de contrôle interne.

Nous avons procédé ensuite à des tests de permanence pour nous assurer de l'application effective et permanente des forces identifiées. L'objectif principal est de nous assurer que les points forts relevés lors de la vérification de l'existence du système, sont bien appliqués et recouvrent bien tout l'exercice. Puis, on a procédé à une évaluation définitive.

Les points faibles identifiés (ça peut être les faiblesses dues à la conception du système ou des forces qui ne sont pas appliquées) seront profondément analysés.

Enfin, cette évaluation nous permettra de donner notre opinion sur la validation des soldes de comptes de la trésorerie.

## 1. Test de conformité

Après avoir décrit les procédures de contrôle interne, nous allons effectuer des tests de conformité pour nous assurer que ces procédures existent réellement. C'est ainsi que nous avons prélevé au hasard un échantillon de quatre (4) pièces comptables pour chaque procédure afin de nous assurer de leur conformité tout au long du circuit.

Ces travaux ont donné les résultats ci-après.

### 1.1 Vérification des procédures d'encaissements par caisse (Année 2004)

**Tableau 4 : Test de conformité des procédures d'encaissement par caisse**

Date	N°Pièce cple	Existence		Existence PCR	Visa		Cachet imputat et saisie
		BCI	AV		caissier	Remettant	
10/08	117	Oui	Oui	Oui	✓	✓	Oui
20/08	190	Oui	Oui	Oui	✓	✓	Oui
28/09	210	Oui	Oui	Oui	✓	✓	Oui
6/ 10	250	Oui	Oui	Oui	✓	✓	Oui

PCR : pièce de caisse recette

imputat : imputation

BCI : Bon de commande interne

AV : Autorisation de versement

✓ : OK

Oui : Existe

Non : N'existe pas

**Observation**

Selon les tests effectués, les procédures décrites reflètent la réalité car toutes les pièces choisies montrent :

- l'existence des visas ;
- l'existence des différentes pièces justificatives ;
- l'exhaustivité de l'enregistrement.

**1.2 Vérification des procédures des décaissements par caisse**

**Tableau 5 : Test de conformité des procédures de décaissement par caisse**

Date	N° pièce	Existence		Visa Facture	Existence			Cachet imputat et saisie
		BC	BL		PCD	AD	Facture	
10/6/04	D 47	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15/6/04	D 58	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
29/9/04	D164	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
11/11/04	D327	Oui	<b>Non</b>	N/A	Oui	Oui	<b>Non</b>	Oui <sub>1</sub>

PCD : pièce caisse- dépense

AD : Autorisation de dépense

BL : Bon de livraison

BC : Bon de commande

1 : Le cachet de saisie est mis sur PCD et aussi sur les autres pièces justificatives

**Observation**

On remarque que certaines procédures ne sont pas effectivement effectuées.

Pour la pièce de dépense N° 327, la facture et le bon de livraison n’ont pas été retrouvés dans le classement des dossiers. Ceci est du à une défaillance au niveau de la conservation de dossiers.

**1.3 Tests sur les procédures de règlement (Chèque)**

**Tableau 6 : Test de conformité des procédures de paiement par chèque**

Date	N° Pièce	Existence			Payement A la date d'échéance	Visas chèque		Visa Facture
		AD	BC	BL		DG	DAF/CDF	
19/08/04	70	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25/08/04	77	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
15/09/04	122	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

**Observation**

Pour le test effectué sur les quatre opérations, il ressort que trois de ces opérations reflètent exactement le descriptif des procédures. Il faut noter que la pièce N°77 n’est pas réglée à l’échéance.

Ainsi, la condition du respect de l’échéance de paiement n’est pas appliquée.

#### 1.4 Tests sur les procédures de rapprochement bancaire

On a choisit quatre (4) banques pour mener nos tests afin de vérifier la conformité des procédures de rapprochement bancaire.

**Tableau 7 : Test de conformité des procédures de rapprochement bancaire**

Date	Banque	Existence ERB	Existence visa		Contrôle Arithmétique
			DFC	CDF	
12/10/04	BIAT	Oui	Oui	Oui	Oui
17/11/04	CBT	Oui	Oui	Oui	Oui
24/11/04	SGTB	Oui	Oui	Oui	Oui
11/12/04	BCC	Oui	Oui	Oui	Oui

#### Observation

Pour toutes les banques choisies, il existe un état de rapprochement bancaire, il y a un contrôle arithmétique et enfin toutes les personnes autorisées ont apposé leur visa.

#### Conclusion

Les différents tests effectués nous amènent à confirmer que le descriptif représente bien les procédures telles que prévues par la C.S.T.



## **2. Evaluation préliminaire**

L'évaluation préliminaire nous a permis de relever les points forts et les points faibles.

### **2.1 Les points forts**

#### **2.1.1 Au niveau de la caisse**

L'inventaire de caisse est effectué par le chef du département Finances et Comptabilité et le contrôleur de gestion.

Pour la vérification de la caisse, au moment de l'inventaire, les espèces en caisse sont rapprochées des montants de brouillard de caisse et un procès verbal d'inventaire est établi et visé par les personnes ayant effectué le contrôle. De plus, des contrôles inopinés de la caisse sont effectués par le chef de Département Finance et Comptabilité.

Pour tout règlement, la caissière relève l'identité du bénéficiaire, la date du paiement et appose sa signature et celle du bénéficiaire.

Enfin, pour tout paiement, les factures portent les visas requis.

#### **2.1.2 Au niveau de la banque**

Au niveau de la banque, nos diligences nous ont permis de relever les points forts suivants :

- l'établissement des états de rapprochement bancaire chaque dix (10) jours, ce qui permet de vérifier avec exactitude l'apurement des suspens.
- les états de rapprochement bancaire comportent les différents visas autorisés, ce qui permet d'éviter l'édition d'états de rapprochement biaisés.
- le rapprochement des soldes bancaires et des soldes comptables pour l'établissement des états de rapprochement bancaire est effectué.
- les montants des factures à régler sont rapprochés des montants de chèques correspondants.
- Il existe une séparation des fonctions entre celui qui autorise le paiement et celui qui établit les moyens des paiements.

- les paiements des factures fournisseurs sont effectués grâce à un échéancier établi mensuellement.
- les règlements de clients sont effectués généralement par versement en banque ou par chèque barré, ce qui limite toute tentation de détournement et évite l'encaissement des chèques sans provision.
- les virements bancaires sont enregistrés sur la base des avis de crédit envoyés à la CST par la banque.

### **2.1.3 Autorisation et annulations des pièces justificatives**

Au niveau des pièces justificatives, nous avons relevé les points forts ci-après :

- Toutes les dépenses sont approuvées par le Directeur général ;
- il est exigé le visa du contrôleur de gestion sur les pièces de dépense, ce qui permet de se conformer au budget et d'éviter ainsi les dépenses non budgétisées et un dépassement du montant réellement inscrit au budget ;
- pour toute dépense, les pièces sont annulées avec la mention « payé » ;
- toutes les factures portent des visas.

### **2.1.4 Comptabilisation**

Au niveau des enregistrements comptables, nos travaux ont permis de faire les constats suivants :

- les dépenses et les recettes sont enregistrées au jour de la réception des pièces justificatives des règlements. L'exhaustivité des enregistrements est ainsi assurée.
- après l'imputation et la saisie des règlements, la mention « saisie » est annotée sur la pièce à l'aide d'un cachet. Ainsi les doubles saisies ont pu être évitées.

## **2.2 Les points faibles**

Les tests menés nous ont permis de relever les observations suivantes :

- l'absence de manuel des procédures administratives et comptables ;
- la non fixation d'un maximum d'encaisses ;
- la non fixation de montant à payer par caisse et celui à payer par chèque ;

- l'établissement de rapprochement bancaire par le comptable qui tient en même temps le compte trésorerie ;
- lors des versements des liquidités en banque, la caissière n'est accompagnée que du chauffeur ;
- la non spécialisation de la caisse en caisse-dépense et en caisse-recette ;
- la mauvaise conservation des pièces comptables et documents.

### 3. Test de permanence

Après avoir vérifié la conformité des procédures, notre objectif est de vérifier si celles-ci sont réellement appliquées et qu'elles le sont en permanence, c'est-à-dire tout au long de la période.

C'est ainsi que nous avons fait un sondage sur la base d'un échantillon pour nous assurer de l'évidence du système. Nous avons prélevé au hasard douze (12) factures traitées par la C.S.T.

Les résultats suivants sont obtenus :

#### 3.1 Règlement par banque

Le programme de contrôle de paiement par banque s'effectue comme suit :

- vérifier que les factures portent des visas ;
- vérifier que les chèques émis portent les visas du DG et du DFC ;
- vérifier que les paiements des factures sont effectués sur la base de l'échéancier de règlement fournisseurs ;
- vérifier que le montant inscrit sur la facture correspond au montant de chèque émis ;
- s'assurer de l'existence des pièces justificatives : BC et BL ;
- vérifier que les pièces ayant servi au règlement portent effectivement le cachet « annulé » ;
- vérifier que la comptabilisation a été bien effectuée à la bonne date, imputée au bon compte et avec le bon montant.

**Tableau 8** : Test de permanence des procédures de règlement par banque

Facture				Règlement Chèque			Rappro Fact/ Chèque	Existence		Annul.	Comptabilisatio		
Date	Réf	Visa	Montant	Effec- tué	Visa DG	Visa DFC		BC	BL	Pièces	BCO	BD	BM
6/07	F78	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
12/07	F210	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
17/07	F121	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
23/07	F32	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
5/08	F201	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
11/08	F215	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20/08	F44	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
22/08	F48	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
03/08	F78	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10/09	F285	Oui	X	Non	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
15/09	F410	Oui	X	Non	N/A	N/A	N/A	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A	N/A
17/09	F140	Oui	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui

**Constats**

- Toutes les factures portent les visas autorisés;
- la comptabilisation a été effective, avec le bon montant qui figure sur les pièces de règlement et la facture, à la bonne date et imputé dans le bon compte ;
- le rapprochement entre la facture et le chèque concernant le bénéficiaire et le montant à régler est exact ;
- toutes les pièces de règlement portent les visas des supérieurs hiérarchiques ;
- deux factures fournisseurs ne sont pas encore réglées à leurs dates d'échéance ; il s'agit des factures F285 et F410 ;
- les différentes pièces de règlement de la facture F140 n'ont pas été annulées.

### **Conclusion**

Le test effectué n'est pas satisfaisant.

### **3.2 Règlement par caisse**

Le programme de vérification de paiement par caisse est effectué comme suit :

- vérifier l'existence de pièce de caisse dépense ;
- vérifier que les dépenses sont autorisées ;
- vérifier l'existence des factures pour tout règlement ;
- vérifier que les factures sont visées par les personnes autorisées ;
- vérifier que les pièces justificatives qui ont servi aux paiements ont été annulées ;
- vérifier que les paiements sont enregistrés à la bonne date, imputés au bon compte et avec le bon montant.

**Tableau 9** : Test de permanence des procédures de paiement par caisse

Date	N° Pièce	Libellés	Montant	Existence			Visa Facture	Annul. pièces	BD	BCO	BM
				PCD	AD	Fact.					
10/07	P117	Avance Salaire	X	Oui	Oui	N/A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15/07	P123	Avance Salaire	X	Oui	Oui	N/A	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
25/07	P135	Achat timbre	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15/08	P170	Règlement Frs	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
27/08	P182	Achat mobilier	X	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
06/09	P189	Frais d'hôtel	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
15/09	P201	Achat lait	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15/10	P252	Paiement Sal temporaire	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
19/10	P273	Achat paille	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
03/11	P301	Edition des imprimés	X	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
15/11	P335	Achat mobilier	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10/12	P398	Avance Salaire	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

PCD : Pièce de caisse-dépense

AD : Autorisation dépense

BD : Bonne date

BCO : Bon compte

BM : Bon montant

Pour des raisons de confidentialité, nous n'avons pas fait figurer les montants tout au long de nos tests.

### **Constat**

- Toutes les pièces existent réellement ;
- Pour l'achat de mobilier de bureau, la facture ne porte pas de visa ;
- les pièces relatives au règlement de mobilier de bureau et de frais d'hôtel ne sont pas annulées ;
- toutes les écritures comptables ont été normalement passées avec le bon montant, dans le bon compte et à la bonne date.

### **Conclusion**

Le test est satisfaisant, malgré quelques insuffisances dues à l'application des procédures.

### **3.3 Vérification des états de rapprochement bancaire**

Le programme de vérification des rapprochements bancaires s'effectue comme suit :

- Vérifier l'existence des états de rapprochements bancaires (ERB) ;
- vérifier l'existence des visas de DFC et de CDF ;
- vérifier que le solde comptable est rapproché de solde de relevé ;
- vérifier que les suspens s'apparentent normalement.

3.3.1 Vérification des états de rapprochement bancaire (CBT)

Tableau 10 : Test de permanence des procédures de rapprochements bancaires ( CBT )

Mois	Existence EBR	VISA CDF	Contrôle matérialisé DFC	Rapprochement		Apurement suspens
				Comp/EBR	Relevé/EBR	
10 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
15 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui



## 3.3.2 Vérification des états de rapprochement bancaire (SGTB)

Tableau 11 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (SGTB)

Mois	Existence EBR	Visa CDF	Contrôle matérialisé DFC	Rapprochement		Apurement suspens
				Comp/EBR	Relevé/EBR	
10 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Oct	Non	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
20 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
30 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non

## 3.3.3 Vérification des états de rapprochement bancaire (BCC)

Tableau 12 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (BCC)

Mois	Existence EBR	Visa CDF	Contrôle matérialisé DFC	Rapprochement		Apurement suspens
				Comp/EBR	Relevé/EBR	
10 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

3.3.4 Vérification des états de rapprochement bancaire (BIAT)

Tableau 13 : Test de permanence des procédures de rapprochement bancaire (BIAT)

Mois	Existence EBR	VISA CDF	Contrôle matérialisé DFC	Rapprochement		Apurement suspens
				Comp/EBR	Relevé/EBR	
10 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Juillet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
30 Août	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Sept	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
30 Oct	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
10 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
20 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
31 Nov	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

### **Constats**

- Pour l'établissement des rapprochements bancaires, les soldes des relevés bancaires sont rapprochés des soldes de la comptabilité ;
- tous les suspens ont été normalement apurés en ce qui concerne la CBT, la BCC et la BIAT; quant à la SGTB, deux suspens relatifs aux chèques impayés persistent encore.
- il existe un contrôle arithmétique matérialisé par le visa d'un supérieur hiérarchique en la personne de DFC.

### **Conclusion**

Contrôle non satisfaisant.

### **3.4 Contrôle des encaissements par caisse**

Le programme de vérification des procédures de règlement client est le suivant :

- vérifier l'existence de bon de commande interne (BCI) ;
- vérifier l'existence de l'autorisation de versement (AV),
- vérifier l'existence de pièce de caisse recette (PCR) ;
- vérifier le visa de caissier sur la pièce de recette ;
- vérifier le visa de remettant ;
- vérifier le cachet « saisie » et imputation ;
- rapprocher le montant de PCR et celui de brouillard de caisse.

**Tableau 14** : Test de permanence des procédures d'encaissements par caisse

N° pièce	Libellé	montant	Existence BCI	Existence AV	Existence PCR	Visa		Rapprochement PCR/Brd	Cachet imput et saisie
						caissier	Remettant		
R88	Vte sucre	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R111	Vte bonbon	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R134	Vers dépôt1	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R136	Vers dépôt1	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R147	Vte sucre	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R164	Vte sucre	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R171	Vte bonbon	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R175	Vers dépôt2	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R213	Vers dépôt2	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
R223	Vte sucre	X	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

**Constats**

- Il existe un bon de commande interne ;
- il existe une autorisation de versement ;
- il existe une pièce de caisse recette ;
- la pièce de caisse recette porte tous les visas requis ;
- les pièces portent le cachet de saisie et d'imputation.

**Conclusion**

Le contrôle est satisfaisant.

## **Section 2 : Evaluation définitive et Recommandation**

### **1. Evaluation définitive**

L'évaluation préliminaire et le contrôle de l'application des points forts nous ont permis de déceler les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Ces faiblesses sont dues d'une part aux défaillances des procédures et d'autre part à la non application des certaines procédures de contrôle interne.

#### **1.1 Absence de manuel des procédures**

Il n'existe pas au sein de l'entreprise des procédures formalisées qui permettent aux agents de connaître avec exactitude leurs tâches et de définir les limites de leur responsabilité. Il y a un risque d'empiétement.

#### **1.2 Absence de fixation de niveau maximum d'encaisses à détenir par la caisse.**

##### Risque

La caissière a la possibilité de fixer le rythme de reversements des espèces en banque, ce qui constitue une incitation aux détournements.

#### **1.3 La non spécialisation de caisse en caisse dépense et caisse recette.**

La seule caissière reçoit les règlements des clients et effectue également des dépenses.

##### Risque

La non spécialisation de la caisse en caisse-dépense et caisse-recette peut entraîner des détournements des recettes par création des dépenses fictives. Elle rend aussi difficile le contrôle de caisse.

#### **1.4 Le non règlement des factures à leur date d'échéance**

Certaines factures arrivées à échéance ne sont pas encore réglées ou sont réglées après leur échéance.

##### Risque

Ceci ne contribue pas à la crédibilité de la société auprès des fournisseurs qui auront à rejeter ce partenariat.

### **1.5 Mauvaise conservation des pièces et documents comptables**

L'accès aux archives à des personnes n'appartenant pas au service et le retrait des pièces sans consignation est une pratique courante à la CST.

#### Risques

- La perte des documents pour camoufler une malversation,
- non retour des documents par omission, ce qui rend difficile le contrôle des pièces probantes pour valider un chiffre.

### **1.6 La non annulation des certaines pièces comptables**

#### Risque

Ce qui peut engendrer un double paiement.

### **1.7 Certaines factures ne comportent pas de visa**

#### Risque

Paielement des dépenses non autorisées.

### **1.8 La non définition des montants à payer par caisse et ceux à payer par banque.**

#### Risque

La caisse peut détenir des liquidités très importantes, ce qui rend fastidieux le contrôle de la caisse et peut également provoquer des risques de fraudes par vols d'espèces.

### **1.9 Le non suivi des suspens**

#### Risque

La non épuration des suspens.

## 2. Analyse des faiblesses

Après avoir relevé les insuffisances des procédures de la fonction trésorerie, il convient de les analyser en vue de relever les risques encourus, leur incidence sur les états financiers et l'impact qui pourrait en résulter et aussi de voir si les objectifs de contrôle interne peuvent être atteints.

Faiblesses constatées	Risques encourus	Incidence sur les états financiers	Impact sur le contrôle des comptes
1. Absence de manuel de procédures	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non clarification des tâches et possibilité de perte d'efficacité en cas de départ du personnel ;</li> <li>- efficacité du travail de l'auditeur mise en cause car le travail de celui-ci est facilité par la présence d'un manuel.</li> </ul>	RAS	RAS
2. Absence de fixation d'un niveau maximal d'encaisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilité de détenir une liquidité importante qui peut faire l'objet de tentation et/ou de vol ;</li> <li>- Utilisation momentanée ou détournement de tout ou d'une partie de l'encaisse en camouflant le déficit</li> </ul>	RAS	RAS



	d'une période par des versements reçus au titre d'une autre période et reporter de ce fait indéfiniment ce déficit		
3. Absence de séparation des opérations d'encaissement et celles de décaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- création de dépenses fictives due à un détournement d'une partie de l'encaisse ;</li> <li>- difficulté de contrôle des opérations de caisse</li> </ul>	RAS	RAS
4. Le non respect des délais de règlement fournisseur (cas des factures 285 et 410)	- remise en cause du partenariat entre l'entreprise et les fournisseurs pouvant nuire à la crédibilité de l'entreprise ;	RAS	RAS
5. Mauvaise conservation des pièces et documents comptables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte des documents (cas des pièces de dépense n°327) ;</li> <li>- désordre favorisant des malversations par le camouflage de certains documents</li> <li>- difficulté de contrôle à posteriori.</li> </ul>	RAS	Rend le travail de l'auditeur plus lourd et entraîne un contrôle plus rigoureux des comptes

<p><b>6.</b> La non annulation de certaines pièces comptables (exemple de la facture F140)</p>	<p>- Possibilité de double paiement par omission ou par fraude.</p>	<p>Augmentation de charges non justifiées. Ceci peut fausser le résultat de l'entreprise et ne donnerait pas une image fidèle.</p>	<p>Plus de recherche de la part de l'auditeur, ce qui aura tendance à augmenter l'étendue du contrôle.</p>
<p><b>7.</b> La non définition du montant à payer par caisse et celui à payer par banque</p>	<p>- détention des liquidités très importantes par la caisse pouvant engendrer des malversations ; - favorise les tentations de vol.</p>	<p>RAS</p>	<p>RAS</p>
<p><b>8.</b> L'établissement des rapprochements bancaires par le comptable qui tient en même temps les comptes de trésorerie (cumul de tâches)</p>	<p>- Risque de détournement d'avoir en banque et de falsification des états de rapprochements bancaires</p>	<p>RAS</p>	<p>RAS</p>

RAS : rien à signaler

## 2. Recommandations

A l'issue de l'évaluation du dispositif de contrôle interne, il est nécessaire de proposer des mesures adéquates pour pallier les défaillances du contrôle interne et des risques qui pourraient en résulter.

L'objectif est à notre avis, d'améliorer la qualité de la gestion de la trésorerie en instaurant un système de contrôle interne qui répond mieux aux besoins de l'entreprise.

Nous recommandons à la direction générale de la C.S.T :

- de se doter d'un manuel des procédures pour se conformer aux dispositions de l'OHADA. Le manuel des procédures est un support écrit définissant les règles et méthodes qui répondent au mieux au principe de transparence dans la bonne gestion d'une entreprise.

Pour les employés, il représente une référence et une base juridique qui délimite de façon précise les responsabilités et les tâches qui leur sont attribuées.

Au niveau de la caisse

- l'instauration d'un système de plafonds pour les dépenses, une technique de contrôle interne bien adaptée pour mieux contrôler les dépenses. Le solde étant maintenu à un niveau fixe ; au fur et à mesure que le solde de la caisse s'épuise lors des décaissements, le caissier se ravitaille auprès de la banque.  
Les sorties de caisse sont justifiées par des pièces de dépenses et le solde en caisse, ajouté du montant des pièces justificatives, doit correspondre au montant fixé précédemment (soldes fixes);
- de limiter l'accès à la caisse aux personnes étrangères au service ;
- d'instaurer un système de spécialisation de la caisse en caisse-dépense et caisse-recette. Ce système permettra à la direction de la C.S.T d'exercer un contrôle efficace des dépenses d'une part et d'autre part des recettes et ainsi éviter des camouflages des recettes et des falsifications des documents ;
- l'instauration d'un montant à partir duquel les liquidités doivent être versées en banque.

Ceci permettra à la C.S.T d'éviter de garder des liquidités importantes à la caisse, ainsi, toute tentation de détournement sera minimisée ;

- de désigner des personnes indépendantes du service pour effectuer périodiquement le contrôle de la caisse et les changer régulièrement afin d'éviter toute collusion, procéder aussi à des contrôles inopinés réguliers ;
- de fixer le montant à régler en espèce et celui à régler par banque;

Pour les opérations bancaires, nous recommandons :

- La désignation d'une personne indépendante de la section trésorerie pour effectuer les rapprochements bancaires ou le faire superviser par un responsable d'un autre service;
- le visa de l'émetteur des états de rapprochement est nécessaire pour un bon contrôle
- la transmission à la comptabilité des pièces de règlement le plus rapidement possible, pour permettre leur prise en charge à l'échéance de règlement fixée;
- les chèques doivent être déposés le plus rapidement possible en banque, ce qui permet d'éviter un éventuel détournement ;
- le strict respect des échéances de paiements fournisseurs pour un bon partenariat et une meilleure image de la CST.

Nous recommandons également le suivi du budget de trésorerie et l'implication des différents services à son élaboration pour éviter de tomber dans une « impasse de trésorerie ».

Pour la conservation des documents, il serait nécessaire pour la direction de séparer le service des archives de la comptabilité, car l'accès non contrôlé à la comptabilité peut entraîner la perte ou le vol de certains documents importants, ce qui rendra difficile le contrôle des pièces probantes pour la justification des soldes des comptes afin de permettre la validation de ces derniers.

Le retrait des documents doit faire l'objet d'une décharge dans un registre faisant ressortir le nom, le service, le matricule et la signature de la personne ayant retiré le document.

## **Conclusion**

Dans cette partie pratique, nous avons mis en évidence la démarche adoptée et les outils d'évaluation utilisés.

Les procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie ont fait l'objet d'une appréciation afin de nous assurer d'une part de leur existence et d'autre part de leur fonctionnement et de leur efficacité.

Nous avons constaté des insuffisances dans leur conception et également des défaillances dans leur application.

Ces insuffisances peuvent nuire à la CST si des mesures nécessaires ne sont pas prises, ce qui nous a conduit à suggérer des recommandations qui permettront à la CST d'améliorer son dispositif et par conséquent, pallier à ces défaillances.

## CONCLUSION GENERALE

Arrivé au terme de notre étude, nous pouvons affirmer sans détour que l'évaluation des procédures de contrôle interne constitue une technique incontournable pour toute mission d'audit dont l'efficacité permet à l'auditeur externe d'orienter son programme de contrôle des comptes.

Cette étude nous a permis de :

- démontrer la place prépondérante qu'occupe l'évaluation du contrôle interne dans la démarche d'audit financier ;
- présenter la méthodologie d'évaluation du contrôle interne à travers ses différentes phases et les conséquences découlant de cette étude.

Outre son incidence sur l'étalement des travaux, l'appréciation du contrôle interne réalisée permet d'obtenir une confiance finale dans les chiffres plus grande qu'une approche fondée uniquement sur les tests de valeurs par sondage, aussi étendus soient-ils.

Par ailleurs, l'appréciation du contrôle interne constitue une source importante d'avis et de conseils.

C'est ainsi que dans la première partie de nos travaux, nous avons développé la revue de la littérature axée sur les différents concepts de base de l'audit, du contrôle interne, de leurs objectifs, leurs limites, etc. et la méthodologie adoptée lors de l'évaluation du contrôle interne dans une mission d'audit.

Ce qui nous a permis de mettre en pratique cette méthodologie dans la seconde partie de nos travaux et d'orienter cette étude sur le cycle trésorerie de la Compagnie Sucrière du Tchad.

A travers différents tests sur les procédures administratives et comptables, nous avons relevé les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne.

Les points forts permettront d'alléger les contrôles des comptes, et les points faibles d'étendre les contrôles au niveau des comptes.

Cependant, les faiblesses décelées dues soit à l'insuffisance des procédures de contrôle interne, soit à la non-application des procédures ont fait l'objet des recommandations.

Ces recommandations sont axées notamment sur :

- la bonne application des procédures ;
- la spécialisation de la caisse ;
- la fixation d'un maximum d'encaisses ;
- la bonne structuration des archives ;
- l'élaboration d'un manuel des procédures ;
- la création d'un service d'audit interne qui sera le garant de la bonne application des procédures formalisées.

Nous croyons que ces recommandations seront prises en compte par l'entreprise et des améliorations pourraient être envisagées, et enfin, pourraient faire l'objet d'un suivi rigoureux.