



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 4
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

Analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie :

Cas d'un client du cabinet KPMG Sénégal

Présenté par :

Khadija Eugeunie DAFPE

Dirigé par :

Pape Bocar GUEYE

Auditeur Manager de KPMG

Avril 2012

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont soutenue financièrement et moralement tout au long de mes études supérieures au CESAG.

Ce mémoire est également dédié à Monsieur Moussa YAZI pour son rôle de conseiller auprès des étudiants soucieux de réussir leurs études au CESAG et leur intégration dans le monde du travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je remercie :

- Mon père, pour son soutien financier sans égal.
- Ma mère, pour son soutien moral et son assistance.
- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité et ses conseils bénéfiques.
- Monsieur Lamine SY, pour ses précieux conseils.
- Monsieur Ngary SOW, pour son assistance tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Monsieur CHABI, chef du département Master de l'ISCBF, pour ses conseils et encouragements.
- Madame GUEYE et Monsieur El Hadj DIOP, pour leur encadrement et assistance au sein du CESAG durant toute la formation de Master.
- Monsieur Ali SAMBA, chef du département Licence de l'ISCBF, pour ses enseignements passés.
- Monsieur Ndiaga SARR, Associé de KPMG Sénégal, pour m'avoir offert un stage de fin d'études de deux mois.
- Monsieur Pape Bocar GUEYE, Manager au cabinet KPMG Sénégal et Directeur de mon mémoire, pour sa disponibilité, son assistance, son suivi régulier tout au long de mon stage, lors des missions d'audit auxquelles j'ai participé, et tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Madame DIOP, secrétaire de direction de KPMG Sénégal, pour sa disponibilité et son assistance.
- Le personnel du cabinet KPMG Sénégal qui m'a accueilli chaleureusement durant ces deux mois de stage.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AURDCG : Acte Uniforme relatif au Droit Commercial Général

AS : Anomalie Significative

BC : Bon de commande

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BL : Bon de livraison

BR : Bon de réception

CA : Chiffres d'Affaires

CCP : Compte Chèques Postaux

CR : Centre de Responsabilité

DG : Directeur Général

DAF : Directeur Administratif et Financier

ERB : Etat de Rapprochement Bancaire

ERP : Entreprise Ressource Planning

ETE : Excédent de Trésorerie d'Exploitation

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

FR : Fonds de Roulement

FRPA : Feuille de Révélation de Problèmes Apparents

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

ISA: International Standards of Auditing

KAM: KPMG Audit Methology

LSF : Loi de Sécurité Financière

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

OP : Ordre de Paiement

POCA : Pratiques d'Organisation Communément Admises

PV : Procès Verbal

QCI : Questionnaire de Contrôle interne

SA : Société Anonyme

SAS : Société par Actions Simplifiée

SC : Service Comptable

SCG : Service Comptabilité Générale

SCI : Société Civile Immobilière

SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

SNC : Société en Non Collectif

SS : Seuil de Signification

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TFfa : Tableau des Forces et faiblesses Apparentes

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau n°1 : Caractéristiques des obligations que l'entreprise acquiert	page 16
Tableau n°2 : Les points de contrôle de la caisse	page 20
Tableau n°3 : Amortissement d'un emprunt par remboursements constants	page 22
Tableau n°4 : Notre démarche d'analyse	page 51
Figure n° 1 : Diagramme de la répartition de la clientèle KPMG Sénégal	page 61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	5
Chapitre 1 : Le fonctionnement de la trésorerie dans une entreprise	7
1.1. Présentation du cycle trésorerie	7
1.1.1. Définition de la trésorerie.....	7
1.1.2. Fonctionnement de la trésorerie	8
Le fonctionnement de la trésorerie peut être perçu à travers son mode de gestion appelé la gestion de la trésorerie. Egalement pour une bonne gestion de trésorerie, il est nécessaire de mettre en œuvre les bonnes pratiques liées à son fonctionnement.	8
1.1.2.1. Etude de la gestion de trésorerie.....	8
1.1.2.2. Les bonnes pratiques liées au fonctionnement de la trésorerie	10
1.1.3. Etude du dispositif de contrôle interne du cycle trésorerie et des principaux intervenants	11
1.1.3.1. Apport du contrôle interne pour le cycle trésorerie.....	11
1.1.3.2. Les principaux intervenants du contrôle interne	12
1.2. Les composantes du cycle trésorerie de l'entreprise et leurs aspects comptables	15
1.2.1. Les composantes liées au marché financier, à la gestion des liquidités et à la gestion des risques financiers.....	15
1.2.1.1. Les composantes liées au marché financier.....	15
1.2.1.2. Les composantes liées à la gestion des liquidités.....	17
1.2.1.3. Les composantes liées à la gestion des risques financiers.....	17
1.2.2. La composante caisse et les contrôles rattachés.....	18
1.2.2.1. Tenue de la caisse.....	18
1.2.2.2. Les contrôles liés à la caisse	19
1.2.2.3. Importance de la séparation des tâches	21
1.2.3. La composante Banque et les contrôles rattachés	21
1.2.3.1. La gestion des comptes banques en entreprise	21
1.2.3.2. Les contrôles liés à la gestion des comptes banques	22
1.2.4. Les aspects comptables du cycle trésorerie.....	23
1.2.4.1. Aspects comptables de la caisse	24
1.2.4.2. Aspects comptables de la gestion des comptes banques et des effets de commerce	25
1.3. Les risques liés au cycle trésorerie	26
1.3.1. Etude des risques opérationnels	26
1.3.1.1. Les risques liés à la caisse et aux effets de commerce	27
1.3.1.2. Les risques liés à la banque et à la budgétisation	28
1.3.1.3. Les risques liés aux opérations avec le marché financier.....	29

Chapitre 2 : Analyse des techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie	31
2.1. Processus de l'audit du cycle trésorerie	31
2.1.1. Les différentes étapes de cet audit	31
2.1.1.1. La Phase Préparatoire	32
2.1.1.2. La Phase de Réalisation.....	34
2.1.1.3. La Phase de Clôture.....	36
2.2. Les techniques liées à chaque composante du cycle trésorerie	38
2.2.1. Les techniques d'audit des actions, obligations, effets de commerce et budget	38
2.2.2. Les techniques d'audit de la caisse face aux risques opérationnels	39
2.2.2.1. Lors de l'intérim ou pré-final	39
2.2.2.2. Lors de la validation des comptes ou Final	42
2.2.3. Les techniques d'audit des comptes banques.....	44
2.2.3.1. Lors de l'intérim ou Pré-final	44
2.2.3.2. Lors de la validation des comptes ou Final	46
2.2.4. Impact des normes sur les techniques d'audit externe du cycle de la trésorerie	48
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....	50
3.1. Modèle d'analyse.....	50
3.2. Outils de collecte des données	51
3.2.1. Analyse documentaire	51
3.2.2. Interviews	52
3.3. Outils d'analyse des données	52
3.3.1. Flow-chart	52
3.3.2. Test de conformité.....	52
3.3.3. Test de permanence	53
3.3.4. Sondage	53
3.3.5. Questionnaire de contrôle interne	53
3.3.6. Grille d'analyse des tâches	54
CONCLUSION PARTIELLE	55
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	56
Chapitre 4 : Présentation de KPMG	58
4.1. Historique de KPMG	58
4.2. Organisation.....	59
4.3. Les prestations offertes par le cabinet.....	60
4.4. Missions et objectifs de KPMG Sénégal	61
4.4.1. Les missions de KPMG.....	61
4.4.2. Objectifs principaux de KPMG Audit Sénégal	62
4.5. Normes KPMG	63
Chapitre 5 : Les techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie du cabinet KPMG Sénégal	64
5.1. Identification de la méthodologie KPMG.....	64
5.2. Identification des techniques d'audit du cycle trésorerie appliquées lors de la mission d'audit du cycle trésorerie.....	66
5.2.1. Les techniques d'audit pour la caisse et les effets de commerce	66

5.2.1.1. Durant la phase de prise de connaissance (intérim)	66
5.2.1.2. Durant la phase d'exécution	68
5.2.2. Les techniques d'audit pour les comptes « banques »	70
5.2.2.1. Durant la phase de prise de connaissance générale	71
5.2.2.2. Durant la phase d'exécution	71
5.2.3. Les techniques d'audit des rallonges budgétaires et des composantes du marché financier.....	73
5.2.3.1. Les techniques d'audit liées au budget	73
5.2.3.2. Les techniques d'audit des actions et obligations.....	74
5.2.4. Les techniques d'audit du cycle trésorerie lors de la phase finale de conclusion ...	74
Chapitre 6 : Appréciation et évaluation des techniques d'audit de KPMG Sénégal	76
6.1. Appréciation et évaluation des techniques du cycle trésorerie	76
6.1.1. Les résultats des techniques d'audit lors des différentes phases de la mission.....	76
6.2. Constats.....	81
6.2.1. Revue détaillée des constats et de leurs preuves lors de l'audit du cycle trésorerie	81
6.2.2. Synthèse des constats relatifs à la phase de l'intérim ou pré-final.....	83
6.2.3. Synthèse des constats liés à la phase d'exécution	85
6.3. Recommandations.....	87
6.3.1. Recommandations au cabinet concernant les techniques utilisées durant la phase d'intérim de l'audit du cycle trésorerie	87
6.3.2. Recommandations au cabinet dans le cadre des techniques utilisées durant la phase de validation des comptes de trésorerie	88
CONCLUSION GENERALE	90
ANNEXES	92
GLOSSAIRE	97
BIBLIOGRAPHIE	98

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

De nos jours les missions d'audit externes jouent un rôle important dans le bon fonctionnement du monde des entreprises. Ces missions d'audit permettent principalement d'analyser et d'apprécier les procédures, les pratiques ainsi que tous les comptes de l'entreprise par rapport à un référentiel défini. Ainsi l'entreprise sachant qu'elle sera contrôlée, visera à appliquer les procédures adéquates et surtout elle tâchera d'éradiquer tous types de détournements de fonds.

En effet, les détournements de fonds au sein des entités auditées se situent le plus souvent au niveau du cycle trésorerie. Par ailleurs, la plupart des missions d'investigations confiées aux cabinets suite à une fraude font l'objet d'une étude approfondie du cycle trésorerie. Cette étude nécessite une équipe compétente du cabinet, chargée de la mission et un budget temps bien élaboré du fait de l'étendue des travaux à mener ainsi que l'ampleur des diligences à accomplir pour l'audit du cycle trésorerie.

Au Sénégal, les missions d'audit externe sont assurées généralement par les grands cabinets d'expertise de la place tel que KPMG qui est un groupe international installé dans plusieurs pays notamment au Sénégal. Il est donc indispensable d'employer des techniques d'audit efficaces pour faire ressortir les anomalies du cycle de la trésorerie. Les malversations liées à ce cycle sont bien déguisées, et ne pas les identifier reviendrait à passer à côté des objectifs de la mission d'audit en question. C'est donc cette situation critique du monde des entreprises qui pousse les dirigeants à faire appel aux auditeurs externes. Ces derniers, pour déceler les malversations liés au cycle trésorerie, doivent utiliser des techniques d'audit efficaces, selon une méthodologie d'audit bien définie.

Malgré l'intervention des auditeurs, nous remarquons que les malversations se répètent et touchent essentiellement la trésorerie. Ce problème est de plus en plus fréquent et est causé par :

- l'existence du risque de non détection,
- les auditeurs ne sont pas qualifiés,
- l'inefficacité des techniques d'audit de trésorerie,
- le manque de respect de certains principes élémentaires du contrôle interne tel que la séparation de tâches.

En effet, si ces malversations se répètent sans que l'auditeur ne les détecte, cela peut conduire à :

- une dégradation de la situation financière de l'entreprise,
- un risque cessation d'activité,
- une perte de la crédibilité des auditeurs.

Face à cette situation, il est possible de :

- s'assurer de la mise en place de dispositifs de contrôle interne couvrant le cycle trésorerie,
- effectuer des audits contractuels pour s'assurer de la performance de l'efficacité du système de contrôle interne,
- analyser l'efficacité des techniques d'audit contractuel du cycle la trésorerie.

La première solution est certes nécessaire, mais compte tenu du risque de contrôle, elle ne nous donne pas l'assurance que les malversations seront détectées par l'auditeur.

Quant à la seconde, elle paraît intéressante mais elle ne nous renseigne pas sur l'efficacité des techniques d'audit qui seront employées.

C'est pour cela que nous avons décidé de faire l'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie employées par un cabinet.

Les techniques d'audit de trésorerie sont-elles efficaces ?

Comment est gérée la trésorerie d'une entreprise ?

Comment évaluer l'efficacité des techniques d'audit de la trésorerie ?

Quels sont les techniques d'audit de trésorerie utilisées par le cabinet KPMG Sénégal ?

Quelle est l'efficacité de ces techniques employées par le cabinet ?

Comment améliorer ces techniques ?

La problématique soulevée par ce questionnement nous pousse à aborder le thème suivant :
« **analyse des techniques d'audit du cycle de la trésorerie : cas d'un client du cabinet KPMG Sénégal** ».

Ce mémoire a pour objectif principal l'évaluation des techniques d'audit du cycle trésorerie utilisées par le cabinet KPMG Sénégal.

Plus spécifiquement, nos travaux vont consister à :

- inventorier les différentes techniques d'audit du cycle trésorerie du cabinet,
- analyser ces techniques à travers une approche par les risques,
- proposer des recommandations à travers des actions de corrections ou d'amélioration.

Notre étude ne pourrait couvrir toutes les opérations de trésorerie de l'entreprise, car elles sont très nombreuses. Par conséquent, les techniques d'audit que nous allons évaluer vont porter sur les opérations liées à la caisse, à la banque et au marché financier.

La trésorerie est d'une importance capitale dans une entreprise. Elle représente sa moelle épinière. L'audit de ce cycle est donc indispensable. Notre étude pourra donc permettre au cabinet effectuant l'audit du cycle trésorerie, de se doter de techniques d'audit efficaces, afin de détecter les anomalies significatives de ce cycle.

Elle proposera également aux lecteurs une méthodologie d'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie. Enfin, elle nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques en matière d'analyse de l'audit du cycle trésorerie.

La première partie de l'étude traitera du cadre théorique de l'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie. Nous étudierons le fonctionnement de la trésorerie dans le premier chapitre. Dans le deuxième chapitre sera étudiée l'analyse des techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie. Notre méthodologie d'analyse, quant à elle, fera l'objet du troisième chapitre de l'étude.

La deuxième partie traitera du cadre pratique de l'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie. Son premier chapitre permettra aux lecteurs de connaître le cabinet d'audit KPMG Sénégal. Le second chapitre de la deuxième partie portera sur les techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie du cabinet KPMG Sénégal. Enfin, nous consacrerons le dernier chapitre de cette partie à l'appréciation et l'évaluation des techniques d'audit du cycle trésorerie de KPMG, en vue d'émettre nos constats et recommandations.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

La trésorerie est l'un des cycles les plus vulnérables de l'entreprise, du fait des nombreux risques opérationnels liés à ce cycle. La maîtrise de la notion de trésorerie et des composantes du cycle trésorerie nous paraît indispensable pour sa bonne gestion. Lors d'une mission d'audit contractuel du cycle de trésorerie, des techniques sont mises en œuvre par les auditeurs, afin d'apprécier le fonctionnement de la trésorerie de l'entreprise.

Dans cette partie, nous aborderons d'abord le fonctionnement de la trésorerie puis l'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie. Enfin, nous présenterons notre modèle d'analyse.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le fonctionnement de la trésorerie dans une entreprise

Selon DELAHAYE & al (2007 : 445), « gérer la trésorerie consiste à assurer au moindre coût l'équilibre financier à court terme de l'entreprise ». Au sein de l'entreprise, rappelons qu'une bonne gestion de trésorerie nécessite dans un premier temps une véritable maîtrise de la notion de trésorerie et dans un second temps les aspects comptables liées à tous les composantes de la trésorerie.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part le cycle de la trésorerie en abordant son fonctionnement, les bonnes pratiques liées à la gestion de la trésorerie ainsi que les aspects comptables de ce cycle. D'autre part, nous étudierons l'apport du contrôle interne dans le cycle trésorerie et les risques opérationnels liés à ce cycle.

1.1.Présentation du cycle trésorerie

L'entreprise comprend divers cycles qui ont chacun un mode de fonctionnement qui leur est propre. Dès lors, il serait intéressant de présenter le cycle trésorerie que nous traitons et aussi d'étudier son fonctionnement.

1.1.1.Définition de la trésorerie

Selon VERNIMMEN (2010 : 24), « la trésorerie d'une entreprise à un instant donné est égale à la différence entre ses emplois de trésorerie (placements financiers et disponibles) et son endettement bancaire et financier à court terme ». Il s'agit donc du cash dont elle dispose quoiqu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) et quasi immédiatement (le temps seulement de débloquer ses placements à court terme).

D'après MENIER (2006 : 67), le terme trésorerie se réfère à l'ensemble des moyens disponibles de l'entreprise, lui permettant d'être solvable en tenant compte de l'exigibilité des dettes. Toutefois, précisons que la trésorerie satisfait toujours aux trois exigences suivantes : la liquidité¹, l'exigibilité² et la solvabilité³.

¹ Voir définition au glossaire

² Voir définition au glossaire

³ Voir définition au glossaire

1.1.2.Fonctionnement de la trésorerie

Le fonctionnement de la trésorerie peut être perçu à travers son mode de gestion appelé la gestion de la trésorerie. Egalement pour une bonne gestion de trésorerie, il est nécessaire de mettre en œuvre les bonnes pratiques liées à son fonctionnement.

1.1.2.1.Étude de la gestion de trésorerie

Selon BAROLET (2001 : 87), « deux concepts caractérisent la gestion de la trésorerie le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR) ».

Ces deux notions représentent un solde induit de l'activité économique de l'entreprise. Le premier, le fonds de roulement, correspond à la différence entre les emplois permanents et les ressources permanentes. Le FR est alors indépendant du cycle d'exploitation de l'entreprise. Le second BFR dépend directement de ce cycle d'exploitation puisqu'il est mesuré par la différence entre les postes cycliques du bilan (stocks, créances clients et crédits fournisseurs). Nous pouvons citer la trésorerie réelle comme troisième concept.

Selon POLONIATO (2002 : 72), la trésorerie réelle est un indicateur du patrimoine, mesurée par la différence entre FR et BFR. En effet, elle dépend négativement du cycle d'exploitation et à structure financière égale, plus le cycle d'exploitation est court, plus le BFR diminue et, par conséquent, plus la trésorerie diminue. Toutefois, précisons que si la trésorerie est trop excédentaire, il y a déficit de gestion et ceci se traduit par un manque à gagner parfois important. Il faut donc placer l'argent pour qu'il "travaille", d'où l'importance de la gestion de l'ETE⁴.

Jadis, la gestion de la trésorerie n'était pas aussi poussée et dotée de multiples techniques et variables. Il est nécessaire de maîtriser les différents flux de trésorerie de l'entreprise afin d'en assurer sa gestion.

En effet, lorsqu'une entreprise réalise une vente, c'est en réalité une série d'opérations qui peuvent s'enchaîner. L'entreprise facture, émet une traite acceptée par son client, escompte la traite auprès de sa banque, puis le banquier facture des agios pour cet escompte. C'est l'ensemble de ces opérations qui conditionne la formation de la trésorerie.

⁴ Voir définition au glossaire

Le cycle d'exploitation se caractérise par un décalage entre les flux de trésorerie positifs et les flux négatifs du fait du rythme de production qui est la variable selon l'activité et de la politique commerciale selon les crédits clients et fournisseurs.

Selon BOULMIER (2003 : 95), lorsque les flux de trésorerie disponibles sont négatifs, il existe un besoin auquel l'entreprise fait face grâce à son cycle de financement : les capitaux propres et les ressources d'emprunt. Le souci permanent du trésorier est la trésorerie zéro⁵, afin d'éviter les erreurs d'équilibrage, de sur- ou de sous-mobilisation. Ces déperditions résultent surtout de l'absence ou de l'imperfection d'une gestion en date de valeur.

En effet, si les décisions courantes de trésorerie telles que les virements d'équilibrage des comptes, les placements, les crédits, le change, les transferts sont pris à partir de soldes inexacts, il y a nécessairement des déperditions de frais ou de produits financiers.

L'objectif en trésorerie est donc de « parvenir à des soldes en valeur les plus proches possibles de zéro, afin d'éviter les soldes débiteurs, plus coûteux que d'autres moyens de financement » (POLONIATO, 2002 : 119).

Selon BARTHELEMY (2003 : 48), pour illustrer cette volonté de ne jamais laisser oisive l'encaisse de l'entreprise, le trésorier doit procéder à la gestion des liquidités de l'entreprise en date de valeur et non plus en date d'opération.

L'innovation relevée depuis les années 1980 en matière de gestion de trésorerie est la distinction fondamentale des dates de valeur et d'opération. Soulignons que cette innovation des années 1980 coïncide avec l'expansion informatique. C'est dire que la gestion de trésorerie évolue également en phase avec les outils informatiques.

D'après AHOANGANSI (2006 : 311), tout trésorier doit savoir qu'une transaction se caractérise par sa date d'opération, sa date de valeur et sa date d'échéance. Il est donc inévitable que la gestion de trésorerie soit devenue, par extension, l'art de gérer les dates qui caractérisent ces transactions pour prévoir, de manière optimale, leurs impacts sur l'encaisse de l'entreprise.

⁵ Voir définition au glossaire

La trésorerie consiste donc en partie en la gestion des flux de règlements à savoir débit/crédités des différents types de transaction de l'entreprise. Ainsi, avant d'être un problème de montants, la gestion de trésorerie s'est avérée être un problème de gestion de date et le fait que la gestion en date de valeur des transactions soit plus efficace que la gestion en date d'opération de ces mêmes transactions est désormais un fait reconnu.

Selon HUTEAU (2006 : 101), gérer en date de valeur assure une vision exacte selon le calendrier des besoins ou des excédents de trésorerie que l'entreprise dégage de par son activité.

1.1.2.2. Les bonnes pratiques liées au fonctionnement de la trésorerie

La gestion de trésorerie, domaine de la gestion financière, longtemps délaissée, commence à prendre ses véritables dimensions. Les bonnes pratiques liées à ce métier sont d'une importance capitale. Selon KEISER (1998 : 89), la règle d'or en matière de gestion en général et de trésorerie en particulier est d'une simplicité désarmante car il faut juste prévoir.

D'après MENIER (2006 : 103), les bonnes pratiques de la fonction trésorerie se résument en cinq points :

- mettre en place un dispositif de contrôle performant sans cumul de fonctions justifié par un sous effectif au sein du service trésorerie ;
- définir l'horizon des prévisions de trésorerie en établissant des budgets de trésorerie à court terme (flux quotidiens sur 30 jours), à moyen terme (3 à 12 mois) et long terme (à partir de 3 ans), l'idéal étant que ces budgets soient liés pour éviter tout oubli ou incohérence ;
- s'assurer de la qualité des prévisions en intégrant l'ensemble des flux dans des budgets qui seront révisés régulièrement et optimisés en fonction de l'évolution réelle de l'activité ;
- procéder à l'analyse périodique du risque client par la mise en place d'un reporting pertinent et simple, à produire pour analyser et agir sur le risque client ;

- inculquer la « culture cash » au personnel du cycle trésorerie en impliquant chacun dans l'objectif « cash » et pourquoi pas revoir les modalités d'attribution des primes.

Selon LEMANT (1995 : 53), la gestion financière est devenue un des axes stratégiques fondamental de la politique générale de l'entreprise. Ainsi, l'application des bonnes pratiques est indispensable pour prévoir et gérer sainement les flux financiers de l'entreprise, anticiper et garantir les risques financiers, et surtout, assurer la liquidité et la solvabilité de l'entreprise aux moindres coûts et ce, d'une manière permanente.

1.1.3. Etude du dispositif de contrôle interne du cycle trésorerie et des principaux intervenants

Selon LEMANT (1995 : 43), le cycle trésorerie se caractérise par un dispositif de contrôle interne qui lui est propre. Le dispositif de contrôle doit être fort afin de se plier à tous les risques opérationnels du cycle trésorerie.

1.1.3.1. Apport du contrôle interne pour le cycle trésorerie

Selon COMBES (1997 : 65), le dispositif du contrôle interne a pour objectif de réduire au maximum les erreurs et toutes autres malversations de nature financières. Le contrôle interne est doit être effectué aux différents niveaux de responsabilité de l'entreprise sur tous les documents ayant une incidence financière.

Le contrôle sur les opérations d'encaissements est effectué par la banque lors des versements d'espèces par le client, et par le gestionnaire des stocks avant la livraison des produits. En entreprise, l'audit interne doit prévoir des procédures décrivant la gestion des liquidités de façon à éviter les situations d'insolvabilité ou de cessation de paiement.

Selon RENARD (2010 : 41), le contrôle interne doit assurer à l'entreprise une santé financière afin qu'elle puisse être à tout moment en mesure de faire face aux échéances de règlement.

D'après BARRY (2009 : 56), en matière de trésorerie, le système de contrôle interne doit rentabiliser le patrimoine financier de l'entreprise. La rentabilisation consiste à appliquer les bonnes pratiques de finances, à savoir l'étude d'un choix de financement ou d'investissement garantissant un profit. En effet, le trésorier de l'entreprise doit rechercher les financements à court terme les moins onéreux et placer les excédents dans les meilleures conditions possibles.

Selon LOCHARD (1997 : 37), la gestion de la trésorerie consiste à placer les excédents de trésorerie en banque en vue de les rentabiliser au mieux et de négocier avec les banques des découverts et autres concours bancaires comme le crédit d'escompte en cas d'insuffisance de ressources. Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de mettre en place des dispositifs tels que le choix de financement sur étude, les choix d'investissement vers des projets dont la vulnérabilité face aux risques opérationnels est faible.

D'après SHICK (2007 : 82), les liquidités de l'entreprise assurant la bonne marche de son activité doivent être gérées de manière fiable par un personnel compétent et consciencieux des risques encourus. L'étude de ces risques opérationnels du cycle trésorerie de l'entreprise est faite par l'audit interne.

En matière de trésorerie, le contrôle interne vise comme objectifs « la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur et la sécurité des actifs » (COOPERS, 2000 : 24).

Le processus contrôle interne de la fonction de trésorerie doit couvrir les activités de plusieurs intervenants. Nous distinguerons les intervenants en environnement interne de l'entreprise et ceux de l'environnement externe de l'entreprise.

1.1.3.2. Les principaux intervenants du contrôle interne

Nous distinguerons les intervenants en environnement interne de l'entreprise et ceux de l'environnement externe.

✓ Les intervenants en environnement interne

Il s'agit du trésorier et de ses principaux interlocuteurs en entreprise à savoir le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

- **Le trésorier**

Selon POLINIATO (2001 : 49), pour assumer parfaitement sa fonction, le trésorier est conduit à favoriser le contact de la direction générale avec tous les aspects de la trésorerie, à sensibiliser à l'esprit trésorerie toutes les personnes concernées, et à faciliter la mise en place des procédures de gestion de trésorerie performante.

D'après LOCHARD (1997 : 52), le travail du trésorier doit toujours être contrôlé par un supérieur hiérarchique. Au sein de l'entreprise, les principaux interlocuteurs du trésorier se présentent comme suit : le comptable, le contrôleur de gestion, le commercial et le directeur général.

- **Le comptable**

Rappelons que le service de la comptabilité possède des documents indispensables au trésorier pour établir des prévisions sur un horizon de 1 à 3 mois, tels que les balances clients et fournisseurs. Généralement, tous les paiements que doit effectuer l'entreprise sont centralisés au service de la comptabilité et sortent de l'entreprise après être obligatoirement passés par le service trésorerie.

Un tel circuit assure au trésorier une information fiable. Ceci lui permet donc d'agir en permanence sur les détails fournisseurs tel que retarder les décaissements. Selon BARRY (2009 : 65), le trésorier dispose de la possibilité de choisir et de modifier les moyens de paiements.

- **Le contrôleur de gestion**

L'élaboration des différents budgets que sont par exemple le budget de fonctionnement, le budget d'équipement est faite par le contrôleur de gestion. En effet, celui-ci facilite grandement la préparation des prévisions de la trésorerie.

Selon BARTHELEMY (2003 : 75), la contribution de la trésorerie au budget annuel du contrôle de gestion réside dans la prévision des charges et produits financiers. La fiabilité de la gestion provisionnelle de la trésorerie repose sur celle du contrôle de gestion.

- **Le commercial**

Selon SHICK (2007 : 98), il faut sensibiliser le commercial à l'esprit de la trésorerie car le trésorier a besoin d'informations commerciales. En effet, trop souvent, le responsable commercial d'une entreprise engrange le chiffre d'affaires, mais ne se soucie pas de des encaissements de ses clients. Or la CA n'est réel que s'il est entièrement payé sans retard.

- **Le directeur général**

D'après SION (1995 : 54), pour sécuriser les transactions financières, il faut toujours s'assurer de la validation par le plus haut niveau hiérarchique selon l'importance des transactions effectuées. En effet, au sein de multiples entreprises, il est mis en place un seuil de validation des transactions selon les montants. Cela permet donc au directeur général d'approuver les importantes transactions financières de l'entreprise.

- ✓ **Les intervenants en environnement externe**

Les intervenants de l'environnement externe sont principalement les banques et le marché financier.

- **Les banques**

Le trésorier fait appel chaque jour à son banquier. Selon DELAHAYE & al (2007 : 79), le trésorier recherche des moyens de financement ou de produits de placements, des cours de change des produits de couverture de taux de change, et des analyses ou des outils pour forger ses propres anticipations.

- **Le marché financier**

Selon COMBES (1997 : 102), parallèlement à l'information fournie par les banquiers, le trésorier doit rester attentif aux différentes analyses des économistes sur la conjoncture et aux sentiments des hommes de marché. A cela, le trésorier ajoute son intuition ainsi que son expérience.

1.2. Les composantes du cycle trésorerie de l'entreprise et leurs aspects comptables

Chaque composante du cycle trésorerie se caractérise d'aspects comptables qui lui sont propres et qui sont prévus par le SYSCOA. Selon HUBERT (1997 : 4), la trésorerie comprend deux principales caractéristiques que sont la gestion des liquidités et la gestion des risques. Ces deux caractéristiques renferment chacune des composantes de la trésorerie auxquelles s'ajoutent la caisse et la gestion du compte banque.

1.2.1. Les composantes liées au marché financier, à la gestion des liquidités et à la gestion des risques financiers

Grâce à ses opérations avec le marché financier, l'entreprise détient deux composantes de sa trésorerie qui lui génèrent des produits financiers. Il s'agit des actions et des obligations.

Pour gérer ses liquidités l'entreprise prévoit ses allocations financières à chaque type de besoins. Ces prévisions annuelles de l'entreprise sont appelées budget.

Selon BARRY (1994 : 22), la fonction budgétisation consiste en une estimation des encaisses. L'entreprise détient dans le cadre de son activité, des effets de commerce qui constituent une composante de sa trésorerie.

Par ailleurs dans le cadre de sa gestion des risques, la santé financière de l'entreprise s'apprécie par le bilan fonctionnel, les SIG ainsi que les ratios. Ces composantes sont déterminantes pour choisir les investissements de l'entreprise et leur mode de financement.

1.2.1.1. Les composantes liées au marché financier

Les entreprises détiennent généralement des actions et des obligations à l'issue de leurs opérations avec le marché financier. Alors qu'une action correspond à une fraction de capitale d'une entreprise, rémunérée par un dividende, une obligation représente la part d'un emprunt.

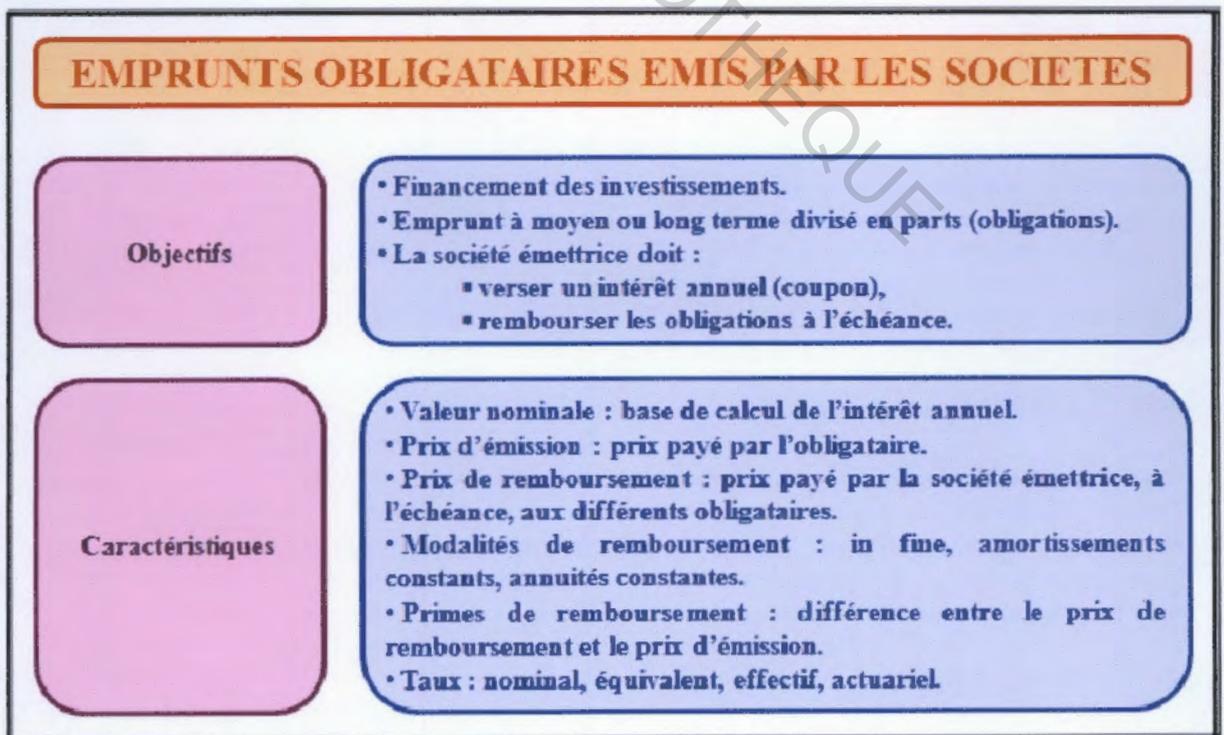
✓ **Les actions**

Selon HUTEAU (2006 : 89), les transactions de l'entreprise portant sur les actions cotées en bourse génèrent des produits financiers qui constituent des flux entrant dans la trésorerie de l'entreprise. En effet, chaque année l'entreprise perçoit des dividendes en fonction du total des actions qu'elle détient. Le cours boursier varie selon l'offre et la demande, avec un système modérateur destiné à éviter que les cours ne soient trop erratiques. Certaines entreprises choisissent de céder leurs actions, lorsque le cours boursier du jour est intéressant et peut rapporter un gain doublant ou triplant par exemple le coût d'acquisition des actions.

✓ **Les obligations**

S'agissant des obligations, l'entreprise les acquiert dans l'optique de percevoir des intérêts sur la durée de l'amortissement de l'emprunt obligataire. Selon COMBES (1997:121), les entreprises doivent souscrire uniquement aux emprunts obligataires émises par des sociétés solvables et qui s'accompagnent de l'intervention des banques pour en assurer le placement. En effet, les opérations de l'entreprise avec le marché boursier sont liées à divers risques que nous étudierons dans la partie suivante de ce chapitre.

Tableau n°1 : Caractéristiques des obligations que l'entreprise acquiert



Source : COMBES (1997 : 125)

1.2.1.2. Les composantes liées à la gestion des liquidités

Selon BARRY (2009 : 91), le budget est une composante de la trésorerie qui permet de faire face aux engagements financiers.

En effet, les prévisions du mode de gestion des liquidités de l'entreprise sont indispensables pour faire face aux échéances de règlements et aux besoins de l'activité de l'entreprise. Le budget et les effets de commerce doivent permettre à l'entreprise de ne pas être en cessation de paiement

Selon VOYENNE (1997 : 42), la gestion des liquidités consiste à respecter de façon permanente la contrainte de solvabilité de l'entreprise. En effet, une entreprise détenant des effets de commerce peut à tout moment les escompter auprès des fournisseurs ou bien les remettre à l'encaissement auprès des banques.

D'après BARTHELEMY (2003 : 51), les effets de commerce détenus par l'entreprise permettent au trésorier de veiller à l'existence d'une encaisse éventuelle pour faire face aux paiements et éviter les crises de trésorerie.

1.2.1.3. Les composantes liées à la gestion des risques financiers

Selon SHICK (2007 : 29), la gestion des risques financiers consiste essentiellement en la couverture des risques de taux et de change afin d'éviter qu'ils soient excessifs et nuisent à la rentabilité de l'entreprise. En effet, l'entreprise dans le cadre de ses opérations en devises est confrontée aux risques de taux et de change. Pour cela, le trésorier doit veiller à négocier avec sa banque des conditions lui permettant de ne pas supporter les pertes de change enregistrées dans le compte 67 du plan comptable SYSCOA.

Toutefois, nous soulignerons que la gestion des risques financiers ne s'arrête pas seulement à la couverture des risques de taux et de change. En effet, la gestion des risques financiers fait appel à d'autres composantes de la trésorerie qui permettent d'apprécier la santé financière de l'entreprise et le mode de financement le plus rentable.

Il s'agit du bilan fonctionnel dont les éléments tels que le FR, le BFR, l'ETE permettent à l'entreprise de connaître son patrimoine financier face aux choix d'investissement.

Selon BARTHELEMY (2003 : 61), la gestion des risques nécessite une analyse financière faisant appel aux composantes telles que les ratios ou les SIG, car ces derniers permettent d'apprécier la vulnérabilité de l'entreprise face aux divers choix d'investissement.

D'après LEMANT (1995 : 42), les ratios sont les meilleurs indicateurs de la vulnérabilité de l'entreprise face aux risques opérationnels de l'entreprise et de son environnement externe.

Sans ces derniers, « l'entreprise ne peut ni connaître sa capacité d'engagement, ni maîtriser les risques encourus face à un projet » (BARRY, 2009 : 68).

Par ailleurs, si aucun ratio n'est déterminé, l'entreprise ne peut pas savoir quel choix de financement adopté entre le financement par emprunt, le financement par capitaux propres ou bien le financement mixte.

1.2.2. La composante caisse et les contrôles rattachés

Les opérations de caisse sont enregistrées dans le compte « 571 » prévu par le plan comptable SYSCOA.

1.2.2.1. Tenue de la caisse

D'après MERLIER (2008 : 71), la pièce de caisse est le document de base qui constate toute entrée ou toute sortie d'argent en espèces. Elle est mise en place pour assurer, dans les limites indiquées, des paiements à des tiers ou des remboursements des frais aux personnels de la société, ainsi que les versements effectués par les tiers ou le personnel de la société.

Selon AHOANGANSI (2006 : 470), dans le cadre de la tenue de la caisse, la procédure de décaissements regroupe plusieurs opérations que sont :

- séparation des tâches de gestion de la caisse et celles d'enregistrement des écritures comptables ;
- séparation de la caisse de recettes et de la caisse de dépenses afin de permettre une meilleure visibilité des mouvements de la caisse ;
- plafonner la caisse, c'est-à-dire que l'entreprise doit fixer un niveau de dépenses à régler en espèces et que tout montant qui excède ce niveau doit être impérativement payé par chèque ;

- le paiement d'un fournisseur doit se faire par la présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- les sorties de fonds pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation par l'entreprise doivent se faire sur présentation des pièces justificatives d'achat signées par les personnes autorisées ;
- sortie de fonds pour paiement des salaires au personnel de l'entreprise doivent se faire contre signatures des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les dépenses doivent être toujours accompagnées des originaux des pièces justificatives ;
- les documents de paiement sont annulés par la mention « payé ».

De manière générale, en entreprise la personne chargée de la tenue de la caisse procède essentiellement aux encaissements ou décaissements de sommes et doit garder une trace de ces mouvements dans un document prévu à cet effet.

1.2.2.2. Les contrôles liés à la caisse

Nous distinguons plusieurs types de contrôle liés à la caisse.

- **Contrôle préventif : Validation du brouillard de caisse**

Selon MERLIER (2009 : 87), la tenue de la caisse doit faire l'objet de contrôle pour validation de la réalité de l'information par un supérieur hiérarchique. L'inventaire du fond de caisse est quotidien et est effectué par le caissier lui-même.

Ce contrôle permet de s'assurer que le montant physiquement disponible dans la caisse correspond au solde du brouillard. Ce contrôle est important car le caissier manipule des liquidités et n'est donc pas à l'abri d'erreurs ou de tentations de malversations.

• **Contrôle dissuasif : Contrôle inopiné de caisse**

D'après HUTEAU (2006 : 82), pour détecter les prélèvements de fonds non autorisés, il est recommandé de procéder à des contrôles inopinés de caisse. Lorsque le caissier réalise qu'il n'est pas à l'abri de contrôle inopiné, il est motivé à travailler rigoureusement sans détourner les fonds dont il assure la gestion.

Contrôle détectif : Inventaire de caisse

Selon RENARD (2010 : 86), aucune opération de caisse ne pourra être effectuée pendant ce contrôle d'inventaire de caisse. La procédure d'inventaire de la caisse doit être effectuée dans l'ordre ci-après :

- comptage des billets de banque et des espèces détenus en caisse au moment du contrôle puis les classer ;
- examen de tous les justificatifs détenus par comparaison avec les relevés de paiement réalisés par le caissier ;
- préparation dans la remise en banque des recettes incluses dans la caisse ;
- établissement des documents pour le renouvellement de la caisse.

D'après LEMANT (1995 : 83), un PV d'inventaire doit être établi et validé par le contrôleur général ou l'auditeur interne de l'entreprise à chaque inventaire de caisse.

Tableau n°2 : Les points de contrôle de la caisse

Fréquence du contrôle	Documents d'audit	Contrôles à effectuer
Contrôle journalier	Brouillard de caisse	Contrôle arithmétique/ Vérification des Pièces justificatives
Non définie	Contrôle inopiné	Revue du PV
Contrôle mensuel	PV d'inventaire de caisse	Revue des PV mensuels

Source : BARTHELEMY (2003 : 79)

1.2.2.3. Importance de la séparation des tâches

Selon LEMANT (1995 : 78), la séparation des tâches est une problématique en vogue. Les lois de Sarbanes-Oxley, et les Lois de Sécurité Financière (LSF) ont poussé les entreprises à mettre en place un référentiel de séparation des tâches. La généralisation des ERP dans les entreprises a accru les risques potentiels liés à une mauvaise séparation des tâches. Par son caractère transverse et son approche par processus intégrés, l'ERP peut facilement conduire l'entreprise à diffuser des droits d'accès aux utilisateurs qui pourraient aller au-delà de leurs attributions métiers.

Enfin, certaines fraudes retentissantes ont exposé des entreprises à une campagne médiatique, et donc à des coûts qui ont été bien au-delà du simple montant de la fraude elle-même. Les risques liés à la séparation des tâches se manifestent suite à une série d'actions réalisées par une même personne qui entraînent une erreur ou une fraude.

Selon MERLIER (2008 : 96), pour être efficace, un référentiel de séparation des tâches doit donc être décliné dans les systèmes d'information, afin de s'assurer que les privilèges attribués aux utilisateurs dans le système sont conformes aux règles de séparation des tâches et aux délégations de pouvoirs accordées dans l'entreprise.

1.2.3. La composante Banque et les contrôles rattachés

Nous étudierons d'abord la gestion des comptes banques en entreprise. Ensuite, nous distinguerons les contrôles rattachés aux comptes banques.

1.2.3.1. La gestion des comptes banques en entreprise

Cette gestion impacte les comptes de la classe 5 du plan comptable SYSCOA. A l'égard de la banque, l'entreprise doit apparaître comme un partenaire responsable, professionnel, et sans doute avisé.

Selon HAMZAOUÏ (2005 : 109), la gestion des risques d'entrepriseliés à la banque est un processus conçu et exécuté par le conseil d'administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel, dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité pour

identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et gérer les risques en fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité.

En outre, ces risques peuvent être de nature différente et peuvent survenir à tous les niveaux hiérarchiques. D'où l'importance de bien effectuer un suivi des comptes banques et de contrôler la manipulation des avoirs en banque et veiller à leur usage optimale.

Selon HUTEAU (2006 : 65), il n'existe pas de loi ou de code qui reprendrait la liste de l'ensemble des devoirs du banquier à l'égard de ses clients, voire à l'égard des tiers notamment de l'entreprise. Toutefois, les obligations du banquier se sont forgées au fur et à mesure, au berceau de la profession.

D'après MERLIER (2008 : 81), gérer les comptes banques consiste à effectuer un suivi permanent des règlements et encaissements par chèque, mais aussi un suivi des remboursements d'emprunt durant toute la durée d'amortissement de ce dernier. Les comptes banques enregistrent également les remboursements d'emprunt que l'entreprise effectue. Pour cela, il existe un tableau d'amortissement d'emprunt qui permet d'avoir un suivi exact tout au long de la durée de l'amortissement de l'emprunt.

Tableau n°3 : Amortissement d'un emprunt par remboursements constants

Périodes " k "	1	2	3	4	5
Capital de début de période	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000
Remboursement	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Intérêts	8 700	6 960	5 220	3 480	1 740
Annuités	28 700	26 960	25 220	23 480	21 740

L'amortissement (remboursement) constant est de : $100\ 000 / 5 = 20\ 000$

Source : MERLIER (2008 : 91)

1.2.3.2. Les contrôles liés à la gestion des comptes banques

En entreprise le contrôle focal de la trésorerie en matière de banque consiste aux rapprochements bancaires.

Selon LOCHARDS (1997 : 39), le rapprochement bancaire est un contrôle réalisé par le comptable dans le but d'amener les comptes bancaires au plus proche de la réalité des relevés de compte, c'est-à-dire vérifier la concordance des deux comptes que sont le compte banque et l'extrait de compte. En effet, le trésorier doit établir les ERB et les faire valider par son supérieur hiérarchique. Toute entreprise est tenue d'établir les rapprochements bancaires dans le cadre de sa gestion du cycle trésorerie.

La technique de l'état de rapprochement va permettre de justifier les différences de soldes. Elle permet de détecter des erreurs lors des enregistrements comme un oubli ou des erreurs commises.

Selon LOCHARDS (1997 : 42), le rapprochement bancaire consiste à associer ou letter les opérations déjà enregistrées dans la société et à la banque, afin de faire apparaître des écritures isolées, c'est-à-dire enregistrées uniquement par la banque ou l'établissement.

Pour faire un rapprochement bancaire, il est nécessaire de récupérer les documents suivants :

- un extrait de compte reçu de la banque (appelé le relevé bancaire),
- le compte banque (extrait du grand livre comptable 512000 par exemple),
- le dernier état de rapprochement bancaire.

D'après MERLIER (2008 : 129), en plus du contrôle des ERB, il y'a :

- le contrôle des emprunts de l'entreprise par le suivi des remboursements annuels,
- le contrôle de l'enregistrement exhaustif des chèques reçus,
- le contrôle des intérêts à percevoir à l'échéance des DAT.

1.2.4. Les aspects comptables du cycle trésorerie

Nous étudierons les aspects de la comptabilité générale en relation avec le cycle trésorerie de l'entreprise.

1.2.4.1.Aspects comptables de la caisse

Ces aspects sont multiples et variés. Ils se distinguent à travers le fonctionnement de la caisse dont les opérations sont retracées dans les livres comptables.

▪ **Analyse du fonctionnement du compte caisse**

Le compte caisse est un compte qui enregistre toutes les opérations effectuées immédiatement dans l'entreprise c'est-à-dire en espèces. La comptabilité de caisse ne suit pas le déroulement des phénomènes dans le temps et ne peut pas aboutir à des synthèses : description de la situation patrimoniale, mesure du résultat.

L'avantage d'une comptabilité uniquement de caisse est l'objectivité puisqu'il n'y a pas de charges et produits calculés. Seules les dépenses en espèces ainsi que les recettes en liquides collectées sont comptabilisées dans le compte caisse 571 selon le plan comptable SYSCOA.

Selon SAMBE (2001 : 31), le solde du compte caisse figure toujours à l'actif du bilan. Le fonds de caisse est alimenté par les ventes au comptant et les retraits de banque et les excédents sont déposés à la banque. En outre, l'encaisse ne pouvant être que positive ou nulle, le solde du compte caisse ne doit être que débiteur-positif ou nul.

▪ **Comptabilisation des opérations de caisse**

Selon AHOUANGANSI (2006 : 101), le compte caisse a un double fonctionnement car il est débité des opérations d'entrées (recettes) et crédité des opérations de sorties (dépenses) en espèce.

En effet, une fois les pièces reçues ou émises par la caissière celles-ci sont transmises à un comptable chargé de leur saisie informatique.

- ✓ Il est débité :

- des encaissements des effets de commerce reçus des débiteurs ;
- des règlements des clients ;
- de l'apport de l'exploitant ou associé en espèce.

✓ Il est crédité :

- des diverses charges payées en espèce ;
- des règlements des créances ;
- des règlements des effets à payer en espèce à l'échéance ;
- du prélèvement de l'exploitant.

1.2.4.2. Aspects comptables de la gestion des comptes banques et des effets de commerce

Le traitement comptable des opérations de banque est particulièrement important. Il faut veiller à l'exhaustivité des opérations bancaires comptabilisées. Les paiements par chèque ou virement, de même que les encaissements de cet ordre, doivent faire l'objet de comptabilisation dans le compte 521.

Quant aux effets de commerce, les opérations liées sont généralement imputées dans les comptes prévus par le plan comptable SYSCOA à savoir le compte 412 pour les fournisseurs réglant par traite, et le compte 512 pour les effets remis à l'encaissement en banque.

Selon BARRY (2009 : 35), les principales fonctions impactant les comptes de trésorerie sont la fonction réception et contrôle des factures d'achat, la fonction suivi des comptes fournisseurs et règlement des factures et la fonction contrôle des niveaux des charges.

La saisie des opérations impactant le compte 521 s'effectue sur la base de la facture qui constitue un document important donnant lieu au règlement des fournisseurs ou sur la base des chèques reçus des clients.

La saisie des opérations impactant le compte 521 s'effectue sur la base de la facture qui constitue un document important donnant lieu au règlement des fournisseurs ou sur la base des chèques reçus des clients.

Selon SAMBE (2003 : 32), les déficiences dans les procédures comptables se traduisent en effet presque automatiquement par une altération de la situation financière et des résultats. Cela est dû à la non constatation des dettes certaines ou même probables et au non enregistrement des charges supportées ou encourues.

Par ailleurs, ces tâches de vérification donnent lieu, lorsqu'elles débouchent sur des résultats concluants, à l'approbation des factures des fournisseurs qui permettent leur comptabilisation et, par la suite, leur règlement impactant donc le compte 521.

Chaque fois que la comptabilité devra créditer le compte banque pour régler un fournisseur, elle devra s'assurer de l'existence réelle du fournisseur et de l'objet du paiement.

Selon AHOANGANSI (2006 : 101), la bonne gestion des avoirs en banque implique une surveillance des niveaux de certaines charges, et des rapprochements périodiques par rapport aux prévisions ou aux engagements de l'exercice précédent à la même période.

1.3. Les risques liés au cycle trésorerie

Les risques liés à la trésorerie peuvent être scindés en risques opérationnels et en risques liés aux opérations avec le marché financier.

1.3.1. Etude des risques opérationnels

Selon BARTHELEMY (2000 : 11), un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. La maîtrise des risques est capitale pour toute entreprise afin d'assurer sa pérennité.

Cette définition est très large et englobe non seulement les risques ayant un effet positifs (ou risque spéculatif, ceux que l'entreprise recherche) mais aussi les risques à effets négatifs (ou risque purs, ceux que l'entreprise craint).

mesure où elle ne précise pas les éléments au sein de l'entreprise qui sont influencés par le risque.

Selon RENARD (2004 : 155), le risque c'est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès.

A travers ces définitions, nous pouvons faire ressortir les composantes du risque que sont :

- la gravité, ou conséquence de l'impact,
- la probabilité ou la fréquence probable de l'occurrence du risque.

Ainsi, le risque se mesure par la combinaison de ces deux composantes que sont la gravité et la probabilité. Le risque est donc « une incertitude liée à toute action ou décision, ou évènement incertain qui empêche l'entreprise de poursuivre ses objectifs » (RENARD, 2004 : 152).

D'après HAMZAOUI (2005 : 103), les risques opérationnels liés à la gestion des achats et de la trésorerie peuvent être internes (endogènes) ou externes (exogènes). Les facteurs de risques endogènes sont générés par l'entreprise elle-même ou à l'intérieur du périmètre qu'elle contrôle par exemple une communication interne inefficace. Quant aux facteurs de risques exogènes, ils sont liés à l'environnement externe de l'entreprise.

1.3.1.1. Les risques liés à la caisse et aux effets de commerce

Selon COOPERS& al (1999 : 218), les risques liés au contrôle des avoirs en caisse sont principalement le risque de détournement de caisse non détecté et le risque de collusion entre les responsables des caisses. En effet, pour la plupart des entreprises, nous remarquons que les risques liés aux procédures d'encaissement et de décaissement concernent le détournement d'encaissement ou de détournement par création de dépenses fictives.

Ces mêmes risques sont rattachés aux effets de commerce qui peuvent soit être remis à l'encaissement ou soit être escomptés. D'après AHOUANGANSI (2006 : 102), le risque majeur avec les effets de commerce est l'utilisation frauduleuse liée à l'endossement.

Selon SAMBE & al (2003 : 57), les risques opérationnels liés aux encaissements et décaissements sont les suivants :

- difficulté d'assurer un contrôle correct des caisses;
- difficulté d'exercer un contrôle séquentiel des pièces de caisse ;
- difficulté de contrôle des encaisses significatives détenues par le caissier ;
- existence de bons de caisse non régularisés ;
- existence de correspondant à des prêts déguisés ;
- risque de détournement des encaissements clients et de falsification des comptes clients concernés.

1.3.1.2. Les risques liés à la banque et à la budgétisation

Selon NGUYEN (1999 : 122), les principaux risques impactant le compte banque sont les risques opérationnels relatifs à la faiblesse des procédures du cycle trésorerie. En effet, il existe en entreprise divers risques liés à la banque du fait de l'absence de procédures efficaces ou du non respect des procédures si elles existent.

Quant au budget, nous pouvons citer deux risques opérationnels qui ont un impact grave sur la trésorerie de l'entreprise. Il s'agit du risque de rallonge budgétaire et du détournement d'allocation financière des centres de responsabilité.

Gérer les comptes banques de l'entreprise c'est d'abord établir des procédures de gestion et de contrôle efficaces afin que leur respect favorise la protection du patrimoine de l'entreprise et surtout de ses avoirs en banque. D'après NGUYEN (1999 : 69), l'avoir en entreprise est détenu pour faire face à des besoins que le budget aurait prévu sur toute la durée de l'année.

Selon SHICK (2001 : 156), plusieurs risques opérationnels sont liés au compte banque :

- le risque de détournement d'avoir en banque par des prélèvements non suivis ;
- le risque de falsification des états de rapprochement bancaire d'où l'importance de toujours faire valider les états de rapprochements bancaire par le chef comptable et même par le contrôleur de gestion pour une double validation ;
- les risques de maintien dans les états de rapprochement bancaire de montants significatifs en suspens, au détriment de la trésorerie de l'entreprise.

Ces risques identifiés tournent essentiellement autour du rapprochement bancaire, voilà pourquoi nous avons évoqué plus haut son importance en étudiant le rôle du trésorier. Par la suite, nous verrons l'ampleur des contrôles de l'auditeur face aux rapprochements bancaires.

Selon COOPERS & al (2000 : 263), les risques opérationnels du cycle trésorerie sont les risques liés à la budgétisation, les risques liés aux encaissements et décaissements, les risques liés au contrôle des avoirs en caisse et en banque, les risques liés à la comptabilisation des opérations de caisse et de banques et à l'analyse et justification des comptes de virements de fonds ».

- **Risques liés à la budgétisation**

D'après BARRY (2004 : 275), les risques liés à la budgétisation de la trésorerie sont en général la méconnaissance des objectifs spécifiques, la non élaboration du budget de trésorerie, la mauvaise maîtrise de la trésorerie, l'appréhension tardive des impasses de trésorerie et l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie.

- **Risques liés à la comptabilisation et à l'analyse des justifications des comptes de virements de fonds**

D'après SHICK (2001 : 156), les risques liés à la comptabilisation et à la l'analyse des comptes de virements de fonds sont :

- l'inexactitude à un moment donné des soldes comptables des comptes de caisse et de banques, empêchant de ce fait l'exercice d'un contrôle correct ;
- le risque de détournement de montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ;
- le risque de falsification des justifications des comptes de virements de fonds par les auteurs du détournement.

Les erreurs impactant les comptes de l'entreprise ont souvent un impact lourd en fin d'exercice. Ils peuvent être la cause de plusieurs points soulignés par l'auditeur dans son rapport et contestés par l'entreprise.

1.3.1.3. Les risques liés aux opérations avec le marché financier

Dans le cadre de leurs opérations avec le marché financier, les entreprises acquièrent des actions et obligations. Plusieurs risques sont liés à la détention de ces derniers dans le patrimoine de l'entreprise.

D'après NGUYEN (1999 : 117), les risques que l'entreprise rencontre face aux marchés financiers sont :

- le risque de contrepartie pour les obligations lorsque la partie avec laquelle un contrat de souscription a été conclu ne tient pas ses engagements,
- le risque de taux lorsque les intérêts à recevoir sont fonction d'un taux variable,
- le risque de liquidité qui affecte souvent les entreprises lorsqu'elles décident de céder leurs actions et que le marché n'est pas liquide, qui est aussi le risque sur la facilité à acheter un actif lorsque des actions dynamiques ne sont pas en vente sur le marché.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Analyse des techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie

L'audit du cycle trésorerie nécessite l'usage de techniques appropriées. Il s'agira donc des techniques qui sont propres à l'auditeur externe. Ce dernier aura d'abord à découvrir l'entreprise afin d'appliquer les techniques d'audit nécessaires à la réalisation de sa mission.

2.1. Processus de l'audit du cycle trésorerie

Selon MERLIER (2008 : 79), lorsqu'un cabinet est mandaté pour un audit au sein d'une entreprise, on parle alors d'audit contractuel. Il s'agit d'un contrat entre le cabinet et l'entreprise auditée pour la réalisation de la mission d'audit externe.

2.1.1. Les différentes étapes de cet audit

Selon ATH (1991 : 25), 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 donc accroître l'utilité de l'information.

Ainsi, nous pouvons dire que de façon générale, toute mission d'audit peut être cernée au niveau de 3 phases :

- la phase préparatoire ;
- la phase de réalisation ;
- celle de la conclusion.

En effet, l'audit du cycle de la trésorerie se fait en plusieurs étapes. L'auditeur doit d'abord découvrir l'entité auditée et prendre connaissance des informations relatives au cycle de trésorerie qui fait l'objet de l'audit. Il s'agit de la phase préparatoire où seront utilisées des techniques que nous étudierons plus tard. Une fois qu'il connaît l'environnement ainsi délimité il doit chercher à connaître son fonctionnement.

Selon ATH (1983 :21), on ne peut vérifier les faits au sein d'une entité si on ignore ce qui doit être fait. Par conséquent, l'auditeur doit toujours effectuer divers tests de contrôle pour apprécier l'environnement audité. Il s'agit là de la phase d'exécution.

Enfin, à chaque étape, l'auditeur en appliquant ses techniques d'audit obtiendra des résultats qu'il devra donc analyser. L'analyse des résultats de l'auditeur doit lui permettre d'émettre un jugement critique, objectif et constructif. Il s'agira donc de la dernière étape celle de la conclusion.

2.1.1.1. La Phase Préparatoire

Cette étape consiste à recueillir des informations sur l'entité précisément sur le cycle audité à savoir la trésorerie. Elle est déterminante pour l'atteinte des objectifs de la mission.

Selon COMBES (1997 : 101), l'objectif de l'audit est l'appréciation de quatre critères :

- la prudence : l'appréciation raisonnable des faits ;
- la régularité : les comptes sont établis en conformité avec les règles et principes comptables ;
- la sincérité : les principes et règles comptables sont appliqués de bonne foi ;
- l'image fidèle : l'appréciation sincère des principes comptables à donner une image d'ensemble non trompeuse de l'état de l'entreprise.

La phase préparatoire est donc une prise de connaissance pour l'auditeur du cycle de la trésorerie de l'entreprise. Les cabinets appellent communément cette phase la phase d'intérim.

Toute mission d'audit s'ouvre par une acceptation de mission du cabinet d'audit suite à l'offre approuvée du client qui est l'entreprise auditée. Sur terrain, l'intervention de l'auditeur commence par la détection des faiblesses dont l'examen fera l'objet même de la phase de réalisation. La délicatesse de cette phase exige donc à l'auditeur d'importantes capacités de lecture, d'attention et d'apprentissage en dehors de tout ce qu'on peut qualifier de routine.

Selon SAMBE (2003 : 23), la phase préparatoire consiste à apprendre et à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, car il faut comprendre et savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

✓ **La prise de connaissance du domaine audité**

L'auditeur doit apprendre son sujet, connaître de près le domaine à auditer, découvrir le fonctionnement de la trésorerie et les différents acteurs du cycle au sein de l'entreprise. Il devra découper le cycle trésorerie en simples activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile, simple et précis.

Selon AHOÜANGANSI (2006 : 204), l'auditeur doit planifier la prise de connaissances et prévoir les moyens adéquats pour acquérir le savoir nécessaire à la réalisation de la mission. Parmi ces différents moyens, nous pouvons citer, les documents de l'entreprise, les dispositifs pour un bon déroulement de l'interview, les comptes rendus du service audité, le questionnaire...

✓ **Identification des risques**

Il s'agit essentiellement de savoir où se situent les risques liés à la trésorerie et non de les analyser dans le détail de leurs conséquences. D'après BARTHELEMY (2003 : 97), c'est lors de l'identification des risques que l'auditeur doit procéder au découpage de l'opération audité, en unités de base élémentaires qui correspondent à des activités concrètes et précises.

Vu les difficultés du découpage en série, il est recommandé à l'auditeur de procéder par un découpage séquentiel ; c'est-à-dire l'ordre chronologique des activités de la caisse, de la gestion des comptes banques. Ici, l'auditeur identifie les points de contrôle interne concernant la trésorerie sans se livrer à aucun test, ni validation de procédures de contrôle.

Il regardera simplement s'il y a une documentation adéquate et si les enregistrements se déroulent dans la régularité. Bref, disons qu'à ce niveau, l'auditeur détecte les points de contrôle dont le risque est potentiel.

✓ **Définition de la mission**

D'après AHOANGANSI (2006 : 220), une fois que les risques sont déjà détectés, l'auditeur va maintenant définir les objectifs de sa mission en distinguant les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

- **Objectifs généraux :**

Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : la sécurité des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations produites, le respect des règles et directives, l'optimisation des ressources disponibles.

- **Objectifs spécifiques :**

Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux. Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes.

2.1.1.2. La Phase de Réalisation

A partir des objectifs définis pendant la phase précédente, l'auditeur élabore un rapport dit d'orientation.

✓ **Réunion d'ouverture**

Selon BARTHELEMY (2003 : 89), la phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture dans laquelle, auditeur et audité examinent le rapport d'orientation. Ainsi, les auditeurs annoncent « au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. Au cours de cette lecture commune, les auditeurs vont solliciter les avis de l'audité, ses observations, qui peuvent ou non être pris en compte par ces auditeurs.

✓ **Programmation de l'audit**

Selon BARRY (2009 : 81), la programmation de l'audit est aussi appelé le planning des réalisations. C'est un document interne au service d'audit dans lequel on procède à la détermination et à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe en charge de la mission, les points de départ des questionnaires aux contrôleurs internes, le suivi du travail, la documentation,...

✓ **Le travail sur terrain**

Les cabinets d'audit appliquent toujours une démarche bien définie sur le terrain. A partir de là, les cabinets d'audit appelle cette phase « le final », pour dire que cette étape suit l'intérim qui est donc « le pré-final ». Cette étape concerne les diligences et validation de comptes sur le terrain.

Selon les normes ISA 200, cette étape est dite conforme lorsqu'elle est établie comme suite :

- **1° La démarche logique**

L'auditeur procède à un découpage séquentiel, logique que des opérations nécessaires à l'identification des risques.

Il procède à la définition des objectifs de sa mission, élabore le rapport d'orientation et établit un programme de son travail.

Pour chacun des points du contrôle interne, si jugé utile, il formule un questionnaire autour de ces cinq questions : qui, quoi, où, quand et comment.

Les réponses à ces questions sont trouvées au cours de la phase qui nous intéresse maintenant : travail sur terrain. Ici les tests sont faits à l'aide des outils qui sont à sa disposition (questionnaire, interview,...).

Chaque dysfonctionnement, anomalie donne lieu à l'établissement d'une feuille de révélation des problèmes apparents (FRPA) et donc à une analyse causale qui va permettre d'identifier les points et/ou dispositifs du contrôle interne qui accusent des faiblesses et de recommander les notifications à appliquer pour y apporter remède.

L'addition de tous les constats de l'auditeur permet d'apporter donc un jugement de valeur sur la qualité du contrôle interne de l'unité ou du système ou encore du processus audité.

- **2^o Les tests**

D'après ATH (1983 :107), le premier des tests que l'auditeur va réaliser c'est l'observation immédiate, il s'agit des observations physiques de toute nature. Ici, l'auditeur prend en compte tous les événements survenus au moment où il effectue son observation, il maintient les faits observés dans leurs contextes et complète le questionnaire déjà établi.

Le second des tests est celui individuel. Ces tests sont réalisés en fonction des zones à risque antérieurement définis et du questionnaire du contrôle interne. On choisit un processus ou un ensemble d'opérations pour voir la façon dont les choses se sont passées et comment elles sont maîtrisées.

2.1.1.3. La Phase de Clôture

Selon AHOUANGANSI (2006 : 96), l'auditeur dans le cadre de son exécution a eu à faire des tests de contrôle lui permettant d'apprécier le respect ou non les procédures, des revues de comptes lui permettant d'apprécier la sincérité et la fiabilité des comptes afin de compiler tous les résultats qui seront restitués à la phase de clôture. Ainsi cette phase est une restitution des travaux de l'exécution à travers des réunions de synthèse où sera effectuée une remontée de tous les points de contrôle interne relevé. On notera au cours de la dernière étape les phases ci-dessous.

- **Projet du rapport d'audit**

Parlant du projet du rapport d'audit, on voit l'ensemble des FRPA que l'on a classé de manière logique et par ordre d'importance. Rappelons que les FRPA présentent la totalité des constats, les causes, les conséquences et les recommandations formulées.

Toutefois, ce projet est annoncé à l'issue d'une réunion de synthèse. Cette réunion aura pour objectif la restitution des travaux et résultats obtenus avant l'établissement du rapport définitif.

- **Le rapport proprement dit**

D'après COMBES (1997 : 180), les conclusions du rapport d'audit doivent reprendre à synthèse, la capacité de l'unité, organisation audité, à accomplir sa mission et met l'accent sur les dysfonctionnements constatés afin de développer les actions de progrès. C'est un rapport qui est adressé aux principaux responsables concernés par la mission d'audit et qui est destiné au client.

Notons que le rapport d'audit est le document le plus important qui engage le responsable de l'audit. Il doit donc être complet, conclusif, écrit et final.

Considéré comme point culminant de la mission d'audit, ce document sert à déclencher les réflexions de la direction générale en vue du lancement des actions du progrès.

Néanmoins, un rapport doit respecter certains principes :

- ✓ il doit être présenté aux responsables audités à l'état de projet, puis discutés avec eux avant d'être diffusé définitivement ;
- ✓ il doit être bien structuré et ordonné pour permettre une compréhension de la part des lecteurs ;
- ✓ il doit comporter bien des détails et une synthèse ;
- ✓ il doit être objectif, clair, utile et plus convaincant possible ;
- ✓ il doit être revu par un comité de lecture interne du service d'audit avant diffusion ;
- ✓ sa diffusion doit être effectuée dans un délai raisonnable.

- **Réunion de clôture**

Les personnes qui ont participé à la réunion d'ouverture, participent également à celle de clôture. Celles-ci sont appelées à juger et apprécier le travail réalisé par rapport à celui que les auditeurs avaient l'intention de faire (réunion d'ouverture).

On va donc y retrouver les audités avec leurs collaborateurs, l'hierarchie directe, etc. A l'ordre du jour, l'examen du rapport d'audit est le seul point qui domine. En vue d'une analyse approfondie, chaque participant devra recevoir copie du dit rapport quelques jours avant la réunion. Et, l'examen du présent rapport vient après une présentation par le responsable de la mission. En définitive, l'auditeur devra faire part au client de tous les points relevés.

Selon ATH (1983 : 92), la remontée de tous les points au client répond au devoir d'informations de l'auditeur. En effet, le client est en droit de connaître les anomalies détectées et peut contester les points qu'il juge non pertinent ou non existant.

D'après BARTHELEMY (2003 : 69), l'auditeur doit toujours documenter les anomalies relevés surtout en matière de trésorerie. En effet, avant de dénoncer une fraude, il faut la déceler de manière sûre et la documenter de manière probante pour que l'accusé n'échappe pas à la sanction légale.

2.2. Les techniques liées à chaque composante du cycle trésorerie

Suivant les risques opérationnels des composantes de la trésorerie d'une entreprise, il existe des techniques d'audit à appliquer pour déceler les anomalies.

2.2.1. Les techniques d'audit des actions, obligations, effets de commerce et budget

Dans le cadre de leur mission, les auditeurs appliquent des techniques afin de vérifier les gains encaissés par l'entreprise.

✓ Les techniques appliquées pour les actions et obligations

Selon KEISER (1998 : 97), l'exactitude des taux d'intérêts est indispensable à la correcte détermination des produits financiers. En effet, dans le cadre de l'audit de la trésorerie de ces composantes l'auditeur utilise le contrôle arithmétique.

Cette technique de vérification des gains par le contrôle arithmétique est associée à un test de conformité. Les auditeurs s'assurent que les taux utilisés pour le calcul des intérêts reçus et des primes versés sont corrects. Pour cela, l'auditeur remonte aux différents contrats de souscription où sont mentionnés les taux d'intérêts et effectue lui-même les calculs.

✓ Les techniques d'audit de l'emploi du budget et des effets de commerce

L'auditeur doit procéder dans le cadre de sa mission à un contrôle de conformité de l'allocation budgétaire.

Selon BARTHELEMY (2003 : 99), la revue analytique du budget consiste à analyser la variation des charges et à s'assurer de leurs correctes imputations justifiant la consommation de charges d'exploitation au cours de l'année.

En effet, les auditeurs apprécient le système de contrôle interne en procédant à des revues analytiques afin d'analyser toutes les variations de charges et de produits. Concernant les prévisions de l'entreprise, les auditeurs utilisent les tests de contrôles pour s'assurer de la conformité des rallonges budgétaires au cours de l'exercice. Enfin, les auditeurs effectuent également un contrôle arithmétique pour s'assurer de l'exactitude des montants déclarés ou affectés.

Quant aux effets de commerce, une première vérification est faite pour s'assurer de leur correcte imputation dans les comptes conformément au plan comptable SYSCOA. Ensuite l'auditeur doit s'assurer de leur appartenance à l'entreprise en vérifiant qu'ils n'ont pas été cédés. Pour cela, l'auditeur effectue des tests de contrôle.

D'après SAMBE (2001 : 46), l'ensemble des charges financières de l'entreprise doivent avoir leur traçabilité dans le compte 67. En effet, pour vérifier les charges financières de l'entreprise l'auditeur demande une extraction des comptes de charges de l'entreprise. A partir de cette extraction de comptes, l'auditeur va sélectionner les montants significatifs et demander les pièces justificatives..

2.2.2. Les techniques d'audit de la caisse face aux risques opérationnels

Nous distinguons plusieurs techniques qui, combinées permettent un audit externe efficace de la caisse.

2.2.2.1. Lors de l'intérim ou pré-final

Cette phase de l'audit contractuel est appelé intérim ou pré-final. « L'intérim précède la validation des comptes lors d'un audit contractuel » (AHOUANGANSI, 2006 : 203).

❖ Prise de connaissances des narratifs N-1

Au sein de chaque cabinet, les clients qui font l'objet d'audit ont séparément leurs dossiers où sont archivées toutes les informations du client. En effet, chaque cycle de l'entreprise fait l'objet de prise de connaissances à travers une description de son fonctionnement. Cette description est communément appelé « narratif ».

Ainsi le narratif du cycle de trésorerie, établi lors des missions précédentes, doit faire l'objet d'étude préalable par l'auditeur si ce dernier en a possession au sein du cabinet. S'il s'agit de la première intervention du cabinet au sein de l'entité, cette technique ne peut être utilisée.

En outre, cette technique de l'étude du narratif de N-1 ne peut être appliquée que si le narratif existait déjà lors des interventions antérieures. Cette technique permet à l'auditeur de prendre connaissance de son entité à auditer sur la base de source fiable. Toutefois le narratif devra être mis à jour si la nouvelle intervention de l'auditeur lui apprend des changements apportés au cycle trésorerie.

❖ Calendrier des entretiens

Selon LEMANT (1995 : 179), l'entretien est très important pour une qualité des informations spécifiques recherchées. Dès lors apparaît la technique des entretiens. Ici les auditeurs doivent découper le cycle de la trésorerie selon ses composantes et identifier les différents intervenants au sein de chaque composante.

Ensuite, chaque collaborateur devra planifier un entretien avec un des intervenants du cycle de la trésorerie. L'ensemble des entretiens doivent être répertoriés une fois que les interlocuteurs des auditeurs confirment leurs disponibilités. Ainsi un calendrier des entretiens est établi permettant d'optimiser le budget temps des auditeurs.

Ces entretiens ont pour but d'interroger les acteurs du cycle trésorerie pour une description des tâches qu'ils effectuent. Une fois que les tâches sont décrites, l'auditeur pourra mettre à jour son narratif, ou établir un nouveau décrivant la procédure d'exécution des tâches en relation avec le cycle trésorerie. Ces entretiens permettent à l'auditeur de comparer par la suite ce qui est fait par rapport à ce qui devrait être fait. Il existe toujours un référentiel qui sert de base à l'auditeur.

❖ Attribution de questionnaire

Selon MADERS & al, (2006 : 56), le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système.

Certains auditeurs, face à la difficulté d'obtenir une disponibilité des interlocuteurs pour les entretiens, gagnent du temps en administrant des questionnaires à certains employés de l'entreprise. Pour ce qui est de la trésorerie, lorsque les intervenants des postes stratégiques ne sont pas disponibles l'auditeur gagne du temps en administrant des questionnaires courts aux exécutants de la caisse afin de s'assurer du respect ou non de certaines procédures élémentaires.

- Exemple type de questionnaire pour l'audit de la caisse
- Existe-t-il des contrôles inopinés de caisse ?
- Existe-t-il des inventaires de caisse périodique ?
- Si oui à quelle fréquence ?

L'auditeur utilise cette technique pour apprécier la fiabilité de la gestion de la caisse afin de s'assurer dès le départ de l'existence ou pas des contrôles impératifs à établir. Il existe de nombreux types d'activités de contrôle, qu'il s'agisse:

- de contrôles orientés vers la prévention ou vers la détection; + de contrôles manuels ou informatiques;
- ou encore de contrôles hiérarchiques.

❖ Contrôle de la séparation des tâches

Selon MIKAEL (2009 : 72), le cumul d'une fonction d'exécutant et celle de contrôle est susceptible d'inciter à la fraude. La technique consiste à remplir une grille de séparation des tâches. En effet, pour la gestion de la caisse un cumul de fonctions incompatibles ne saurait être toléré.

Par exemple le caissier ne peut pas comptabiliser lui-même les décaissements et encaissements qu'il effectue. Ou bien le caissier ne peut pas lui-même autoriser les dépenses des espèces qu'il gère. L'inventaire de la caisse ne peut être fait par le caissier lui-même.

La technique de contrôle de la séparation des tâches permet à l'auditeur d'identifier si les fonctions d'autorisation, de traitement, d'enregistrement et d'analyse sont bien séparées avec des acteurs différents. Cette séparation si elle existe permet de réduire les risques d'erreurs, d'irrégularités et les incompatibilités des fonctions.

❖ **Tests de cheminements des procédures décrites**

Selon ATH (1983 : 59), l'auditeur est tenu de bien s'imprégner des procédures théoriques et pratiques de l'entreprise afin d'établir un diagnostic en vue d'une synthèse critique. En effet, l'auditeur s'assure qu'il a bien compris le système de contrôle interne en vérifiant la description qu'il en a reçu. Il met en œuvre à cette fin des tests de conformité appelés tests de cheminement ou tests de compréhension. L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne. Il le fait normalement sur la base du questionnaire et de la grille d'analyse. Il détermine à ce stade :

- les points forts théoriques du contrôle interne,
- les points faibles du contrôle interne.

Les phases suivantes intéressent les points forts. En effet, l'auditeur abandonne momentanément les points faibles ; ces derniers seront examinés ultérieurement lors de l'examen des comptes. L'auditeur cherche à s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Il met en œuvre à cette fin, des tests de permanence.

A ce stade, l'auditeur est à même de faire la distinction entre les points forts et les faiblesses ; l'ensemble de ces éléments lui fournit les bases de son évaluation définitive du contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse ou le tableau d'évaluation du système.

2.2.2.2. Lors de la validation des comptes ou Final

Il s'agit des travaux de validation de comptes durant la phase d'exécution.

❖ **Tests de régularité des inventaires de caisses**

Selon EUSTACHE (2006 : 51), lors de la validation des comptes, l'auditeur doit se prononcer sur la fiabilité des procédures de l'entreprise. Cette technique du contrôle de la régularité est généralement utilisée par l'auditeur pour s'assurer du respect de l'inventaire périodique. Et pour ça, la technique consiste à sélectionner au moins deux mois sur l'année de l'exercice clos. Ces deux mois doivent au moins être espacés d'un semestre.

Selon MERLIER (2008 : 62), l'idéal pour la validation des comptes est de sélectionner un mois en début de période et un mois en fin de période. Ensuite l'auditeur demandera les PV

d'inventaires de caisse effectués à ces mois là. S'il les obtient cela veut dire que l'inventaire est bien effectué.

Enfin, s'il les analyse il pourra apprécier la régularité et la fiabilité des ces inventaires de caisse. Selon la technique, si l'auditeur obtient les PV des 2 mois choisis au hasard, il peut décider de confirmer cette régularité en choisissant d'autre mois afin de confirmer son jugement.

❖ Tests de validation des décaissements de caisse

La validation des décaissements est une technique d'audit qui permet à l'auditeur de voir si les décaissements en espèces sont autorisés. Pour cela la technique consiste à sélectionner « au moins 25 décaissements dans le mois afin de revoir tout le processus de chaque décaissement » (MERLIER, 2008 : 101).

Cette technique permettra de voir si chaque décaissement a fait l'objet d'un bon de sortie. Si oui, il faudra vérifier est ce que ce bon de sortie est validé. Aussi vérifier que le montant de la dépense ne dépasse pas le maximum a décaissé en espèces. Et surtout vérifier que la dépense est liée à l'activité. Cette technique se fait généralement sous forme de tableau récapitulant le processus des décaissements à auditer.

❖ Tests de contrôle du respect du plafond de caisse

Cette technique est née du modèle anglo-saxon de gestion des fonds. Jadis, les anglo-saxon étaient l'un des premiers à avoir appliqué la notion de définition des seuils. En effet, selon eux, les liquidités stockées en caisse constituent une perte pour l'entreprise ou une incitation au détournement.

En outre, cet argent qui dort dans la caisse devrait faire l'objet de placement bancaire ou de dépôt en banque. Par ailleurs, la tentation est grande lorsqu'une somme importante est détenue par le caissier. Ce dernier doit être informé du plafond qu'il doit détenir en caisse et à partir duquel il doit verser les avoirs en banque. Aussi il doit connaître un seuil « plancher » à partir duquel la caisse peut être alimentée.

Ainsi, l'auditeur par la technique du respect des plafonds de caisse vise à s'assurer que le caissier reverse bien les avoirs en caisse une fois le plafond atteint. Aussi l'auditeur vérifie également que le caissier ou tout autre complice ne détourne pas les fonds.

Pour ça, l'auditeur par du principe que l'année compte 12 mois et sélectionne au moins une douzaine de versements en banque du caissier et vérifie la conformité entre le solde du journal de caisse à la date de versement et le montant du reçu de versement.

Selon SHICK (2007 : 59), s'il s'agit d'une petite entreprise, l'auditeur doit couvrir un quart du nombre de mois de l'année soit sélectionner 3 versements en banque du caissier.

❖ Contrôle arithmétique des comptes caisse

Cette technique consiste à demander le grand livre GL caisse au mois de décembre. Une extraction du compte à ce mois sera donc transmise à l'auditeur.

Selon AHOUANGANSI, 2006 : 301, lors du contrôle arithmétique, l'auditeur sélectionner les mouvements les plus significatifs et demander les pièces pour analyser la réalité et la correcte imputation des opérations. Egalement, l'auditeur devra s'assurer que l'opération est conforme à l'activité de l'entreprise et rentre dans le cadre de son exploitation.

2.2.3. Les techniques d'audit des comptes banques

A coté des techniques d'audit de la caisse, nous distinguons d'autres techniques d'audit appliquées toujours dans le cadre de l'audit contractuel du cycle trésorerie par les auditeurs externes.

2.2.3.1. Lors de l'intérim ou Pré-final

L'intérim est aussi appelé pré-final. Elle précède toujours la validation des comptes.

❖ La circularisation des banques

Selon AHOANGANSI (2006 : 98), l'auditeur externe doit avoir comme premier réflexe la circularisation des banques. En effet, l'auditeur doit recenser toutes les banques de l'entreprise et les circulariser. Cette technique permet d'avoir une confirmation fiable des avoirs en banque de l'entreprise.

Cette technique vise à ce que l'auditeur lui-même envoie la lettre par fax ou poste à la banque afin de s'assurer de l'envoi. Et aussi afin qu'il reçoive directement la bonne information par la banque. En effet, la circularisation appelée aussi confirmation directe, consiste à « obtenir des tiers extérieurs à l'entreprise la confirmation d'informations, c'est ainsi, la circularisation ou la confirmation écrite par des tiers de faits ou de positions financières et comptables, possède au contraire une force probante importante » (HAMZAOU, 2005 : 69).

Ainsi, elle consiste donc à adresser aux partenaires de la société auditée un courrier leur demandant de confirmer par écrit certaines informations traduites dans les comptes. Les partenaires privilégiés sollicités dans cette procédure sont : l'établissement bancaire, les avocats et conseils juridiques, les principaux clients et les fournisseurs majeurs.

Une fois que l'auditeur circularise toutes les banques, il ne doit pas hésiter à les relancer s'il n'obtient pas de réponses. Il est important que les banques répondent, car l'auditeur devra exploiter les réponses des banques pour confirmer l'exactitude des avoirs en banque que déclare l'entreprise.

❖ Entretien avec le chargé des ERB

Ici l'entretien avec le chargé des ERB vise à vérifier dans un premier temps si les ERB sont établis. Ensuite si tel est le cas l'auditeur doit vérifier si les ERB sont établis de manière périodique. Il doit donc s'assurer que la fréquence d'établissement des ERB est respectée.

Enfin il devra s'assurer que le trésorier ou comptable en charge des ERB n'est pas laissé à lui-même et donc l'auditeur doit vérifier si les ERB établis sont validés par les supérieurs hiérarchiques.

❖ **Mise à jour du narratif**

Le narratif est le document décrivant la méthode de travail des acteurs de la fonction auditée. Selon MERLIER (2008, 68), la rotation du personnel de l'entreprise a un impact sur l'enchaînement des procédures. En effet, certains postes changent d'occupants et donc il est nécessaire de confirmer avec le nouveau chargé de poste sa méthode de travail.

Par cette technique l'auditeur vise à obtenir la description de l'exécution des tâches de tous les intervenants principaux de la composante « banque ». Ainsi, il obtiendra les procédures de travail de chaque intervenants et pourra faire des tests pour vérifier si le travail décrit et effectivement effectué. Et surtout par les tests de conformité l'auditeur vérifiera si ce travail décrit dans le narratif est correctement fait de manière à être fiable et sincère.

2.2.3.2. Lors de la validation des comptes ou Final

On note plusieurs techniques citées ci-dessous.

❖ **Contrôle des ERB**

Ici l'auditeur applique cette technique de contrôle afin de s'assurer que les ERB sont correctement établis et sont donc fiables. Selon MIKAEL (2009 : 65), ce contrôle est incontournable car les fraudes bancaires sont généralement détectées grâce aux rapprochements bancaires.

On qualifie cette technique de « vieille » du fait de son ancienneté et de sa popularité car appliqué partout dans le monde des finances. Cette technique consiste à :

- réaliser un pointage ou lettrage des opérations entre le compte bancaire du grand livre et le relevé bancaire ;
- indiquer dans deux tableaux de rapprochement "le solde de fin" du relevé bancaire et du compte de grand livre. Ce solde de fin est le solde à la fin des documents ;
- inscrire les montants non lettrés des deux documents dans les deux tableaux de rapprochement en suivant le principe : tableau opposé, colonne opposée. Faire les sous-totaux dont les écarts doivent être égaux.
- proposer des écritures de régularisation des montants non lettrés du relevé.

Nous apprécierons mieux cette technique lors de la pratique de l'auditeur au cours de sa mission.

❖ Classification des emprunts et DAT

Selon KEISER, (1998 : 91), cette technique consiste à recenser les éléments suivants en vue de les analyser :

- tous les emprunts sur l'exercice clos de l'entreprise ;
- tous les remboursements d'emprunts de l'exercice clos ;
- tous les DAT souscrits par l'entreprise,
- tous les intérêts reçus sur les anciens DAT non encore échus.

Par cette technique l'auditeur peut :

- apprécier la réalité des emprunts et remboursements existants,
- vérifier qu'ils ont été effectués dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs l'analyse des résultats de cette technique permettra à l'auditeur de vérifier qu'il ne s'agit pas de fonds détournés.

❖ Contrôles arithmétiques et validation des mouvements significatifs

Selon COLLINS (1992 : 29), la démarche d'audit par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Chaque domaine sensible présente un risque que l'information comptable de synthèse le décrivant puisse être erronée. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de risques.

Cette technique de validation des mouvements significatifs est associée au contrôle arithmétique. D'après SAMBE (2003 : 51), elle consiste à demander les extraits de compte 521 pour chaque banque de l'entreprise en vue d'identifier tous les montants significatifs de chaque banque. Ainsi l'auditeur exploitera à cette étape les réponses de circularisation des banques pour effectuer des tests de rapprochements de solde dans un premier temps. Ensuite, l'auditeur pourra à partir des extraits de comptes obtenus, sélectionner les mouvements les plus significatifs et demander les pièces justificatives.

Dans un second temps, l'auditeur fera par la suite un contrôle arithmétique des montants. Selon AHOUANGANSI (2006 : 102), l'auditeur doit toujours analyser l'objet des opérations comptables, pour s'assurer qu'elles sont réelles, correctement imputées et qu'elles entrent dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

2.2.4. Impact des normes sur les techniques d'audit externe du cycle de la trésorerie

Dans notre étude nous ne spécifierons pas de normes propres à l'audit du cycle trésorerie uniquement.

En effet, ce sont les normes traitant de l'Audit comptable et financier qui sont applicables à l'audit du cycle trésorerie. Les Normes internationales d'audit (ISA) de la série 100 à 700, s'appliquent à un audit d'états financiers. Par ailleurs, lorsque l'audit porte sur d'autres informations financières historiques, il convient de les adapter au contexte, dans la mesure nécessaire.

Dans notre cas, la gestion du cycle trésorerie ayant une incidence directe sur les comptes du SYSCOA et principalement ceux de la classe « 5 », on notera donc que les normes ISA de la série 100 à 700 sont donc applicables à l'audit du cycle trésorerie. La présente norme ISA traite des points particuliers à prendre en considération dans l'application de ces normes ISA à l'audit d'un état financier isolé tel l'état traitant du cycle trésorerie ou d'éléments, de comptes ou de postes spécifiques d'un état financier. Elle nous précise également que l'auditeur ne pourra valider les comptes de trésorerie sans mener les actions suivantes :

- une revue complète des procédures de la trésorerie : cette technique aura pour but de prendre connaissance des procédures afin d'identifier les tâches incompatibles existantes,
- une revue analytique des opérations de trésorerie à la date d'arrêté des comptes : ici l'auditeur étudie toutes les variations des comptes de la classe « 5 » du plan comptable SYSCOA afin de déceler les opérations non conforme à l'activité de l'entreprise t également afin d'identifier les mouvements significatifs pour lesquels il sera nécessaire de réclamer les pièces justificatives,
- des tests de contrôles pour toutes les opérations d'encaissements et de décaissements afin de s'assurer de la réalité des mouvements sur l'exercice et de la validation de tous les niveaux hiérarchiques concernés.

Selon la norme ISA 8001, l'audit des comptes de trésorerie se caractérise par un contrôle de la traçabilité de tous les mouvements significatifs des comptes de trésorerie et un contrôle de conformité de toutes les transactions financières.

Toutefois, cette norme ISA ne prétend pas traiter de tous les points particuliers qu'il peut être pertinent de prendre en considération dans le contexte de la mission d'audit externe. Par ailleurs, la norme ISA 200 indique que les normes ISA sont élaborées dans l'optique de la réalisation d'un audit d'états financiers par un auditeur; lorsque l'audit porte sur d'autres informations financières historiques, il convient de les adapter au contexte, dans la mesure nécessaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche

Après avoir présenté le cycle de la trésorerie, les généralités de son audit et les techniques d'audit de ce cycle en question, il serait judicieux d'indiquer à présent notre méthodologie d'analyse.

En effet, dans ce chapitre nous allons tout d'abord présenter le modèle d'analyse, ensuite nous aborderons les outils de collecte et d'analyse des données nécessaires à notre analyse des techniques de l'audit de la trésorerie du cabinet. Enfin, nous étudierons la méthodologie d'échantillonnage et de collecte de données.

3.1. Modèle d'analyse

Pour analyser les techniques d'audit du cycle de la trésorerie du cabinet KPMG Sénégal nous avons choisi comme méthodologie l'approche par les risques.

L'approche par les risques a pour objectifs de prévenir l'entreprise des risques dont la réalisation pourrait l'empêcher d'atteindre ses objectifs. La démarche d'audit par l'approche par les risques consiste à s'informer sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise. Chaque domaine sensible présente un risque que l'information comptable de synthèse le décrivant puisse être erronée. Dans cette approche, l'entreprise est schématisée comme un ensemble de risques (COLLINS, 1992 : 29). Aussi, l'auditeur devra obtenir une compréhension des risques d'entreprise pertinents pour l'audit des états financiers et notamment les risques découlant de facteurs externes ou internes qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs et à appliquer sa stratégie (HAMZAOU, 2005 : 44).

Selon COOPERS & al (2000 : 257), les objectifs de l'approche par les risques sont recherchés par les responsables opérationnels, les dirigeants et l'audit.

En effet, dans notre cas nous visons à aboutir aux objectifs d'audit en choisissant la méthode de l'approche par les risques.

Ainsi les étapes de notre démarche sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : Notre démarche d'analyse

<u>ETAPE 1</u>	Identifier les techniques d'audit de KPMG
<u>ETAPE 2</u>	Déceler les points faibles et les points fort des ces techniques utilisées par KPMG
<u>ETAPE 3</u>	Confirmer par des tests de permanence les points forts
	Alléger les travaux pour les points forts décelés et confirmés
<u>ETAPE 4</u>	Accentuer les travaux d'audit sur les points faibles décelés
	Entreprendre des actions correctives et recommandations pour les points faibles décelés
<u>ETAPE 5</u>	Emission d'une opinion critique, objective et constructive :
	Constats
	Recommandations

Source : Nous-mêmes

3.2.Outils de collecte des données

Notre objectif étant de recueillir diverses informations sur le fonctionnement et les procédures de la trésorerie, la collecte des données se fera auprès des différents responsables de l'entreprise. Nous ferons donc une collecte à travers l'analyse documentaire et les interviews.

3.2.1.Analyse documentaire

Nous allons étudier dans cette étape, la documentation existante relative au service trésorerie pour identifier les différents concepts liés à son activité et à son organigramme : le règlement intérieur, les budgets, les documents relatifs à leur exécution, le rapport d'activités, les états

financiers ainsi que tout autre document interne seront examinés. Nous parviendrons à détecter les écarts à travers cette étape et ferons des analyses et interprétations y afférentes.

3.2.2. Interviews

LEMANT (1995 : 181) définit l'interview comme étant « un entretien avec une personne en vue de l'interroger sur ses actes, ses idées, et de divulguer la teneur de l'entretien ». L'interview est très importante pour une qualité des informations spécifiques recherchées. En effet les entretiens sont très utiles pour la description des processus de la trésorerie sous l'angle des risques et de son dispositif de contrôle interne.

Nous réaliserons, dans notre travail, un entretien avec le manager responsable de la mission d'audit contractuel. Cela nous permettra de connaître les objectifs de l'audit et les techniques d'audit envisagées par l'équipe. Egalement, nous réaliserons des entretiens durant la mission d'audit avec le responsable chargé de la trésorerie et celui chargé de la comptabilisation. Les entretiens avec ces derniers auront pour but d'obtenir les éléments nécessaires à la prise de connaissance de l'entité auditée et d'identifier les niveaux hiérarchiques, ainsi que la façon dont les contrôles sont conçus et effectués en pratique.

3.3. Outils d'analyse des données

Les données ainsi collectées seront analysées par le moyen de certains outils en vue d'une synthèse générale de l'étude.

3.3.1. Flow-chart

Cette représentation fait apparaître les intervenants, les tâches, les supports utilisés et les liaisons entre les différentes phases. Selon RENARD (2010 : 351) « cette méthode de schématisation remplace une longue description ». Nous l'utiliserons durant la phase de l'intérim de notre audit contractuel et nous le présenterons en annexe 1 (page 93).

3.3.2. Test de conformité

Les tests de conformité sont importants pour s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués, ils permettent de remonter à la source en passant par les phases intermédiaires. Pour ces tests, nous nous attarderons lors de l'identification des techniques

d'audit qui fait l'objet du chapitre 5, sur les flux les plus significatifs ou présentant les risques à forte incidence.

3.3.3. Test de permanence

Le test de permanence permet de s'assurer que les opérations sont toujours bien traitées conformément à ce qui a été décrit lors des entretiens. Cet outil vient compléter les descriptions obtenues lors des entretiens. Nous le présenterons dans le chapitre 5 en étudiant les techniques de KPMG. Nous l'emploierons afin de nous assurer de la correcte application des techniques d'audit par les auditeurs. Ces tests se feront à l'aide d'un sondage. Nous choisirons des échantillons de taille supérieurs à 25 pour chaque test.

3.3.4. Sondage

Le sondage est un outil de validation qui permet d'apprécier sur une échelle raisonnable. A travers l'examen du traitement de certaines opérations comptables choisies par sondage, nous pourrions déterminer une caractéristique qu'il est possible d'extrapoler à l'ensemble du processus. Le résultat obtenu ne donne qu'une estimation plus ou moins précise qui se mesure à travers deux indicateurs : le degré de confiance qui est le pourcentage de chance que le résultat soit exact et la précision du résultat qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat. Comme le mentionne LEMANT (1995 : 215), le sondage permet d'estimer ou de vérifier des valeurs ou des proportions avec un coût et des délais considérablement réduits. Nous ne pouvons faire une analyse exhaustive, nous procéderons donc par sondage aléatoire en nous assurant de prélever dans chaque catégorie d'opérations de trésorerie auditer.

3.3.5. Questionnaire de contrôle interne

Selon MADERS & al (2006 : 56), le questionnaire est un outil de diagnostic qui a pour objectif de déterminer les forces et faiblesses apparentes du système. Du fait de l'inexistence du manuel de procédures dans l'entreprise de construction générale, cet outil nous permettra de corroborer les résultats de détection des forces et faiblesses des pratiques actuelles du cycle de trésorerie. A cet effet, nous l'adresserons à tous les intervenants du cycle trésorerie notamment le Directeur général, le chef comptable et l'assistant du chef comptable. Nous attribuerons aussi un questionnaire aux auditeurs, pour bien cadrer leur méthodologie et les dispositifs qu'ils prévoient dans le cadre de leur audit du cycle trésorerie. Les deux questionnaires attribués sont présentés en annexe 2 (page 94).

3.3.6. Grille d'analyse des tâches

C'est un outil de diagnostic qui permet de déceler sans erreurs possibles les manquements au principe de séparation des tâches, d'analyser la charge de travail par agent, d'identifier sa structuration et la manière dont elle est remplie. Selon RENARD (2006 : 347), elle est la photographie à l'instant T de la répartition du travail. Nous utiliserons la grille d'analyse des tâches présentée en annexe 3 (page 95), afin de nous assurer que les auditeurs ont bien appliqué les techniques d'audit lors d'un éventuel cumul de fonctions incompatibles.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIELLE

Dans cette première partie de l'étude, nous avons mis en évidence le fonctionnement du cycle de la trésorerie ainsi que les techniques d'audit de ce cycle.

Nous avons abordé également les aspects théoriques relatifs au contrôle interne du cycle trésorerie et aux étapes de l'audit de ce cycle.

Sachant que les objectifs d'audit de l'auditeur sont en partie fonction du choix de ses techniques d'audit utilisées, nous avons jugé nécessaire de construire notre modèle d'analyse autour d'une approche par les risques. C'est-à-dire identifier les techniques d'audit du cycle trésorerie de KPMG lors d'une mission effectuée avec eux, et déceler ainsi les points forts et les points faibles, afin de les tester en vue d'émettre nos constats et recommandations critiques, objectifs et constructifs.

La seconde partie de notre étude sera donc consacrée à l'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie employées par le cabinet KPMG Sénégal lors d'une mission d'audit contractuel.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre étude, nous avons eu l'opportunité de participer, en tant qu'auditeur stagiaire à KPMG Sénégal, à une mission d'audit contractuel du cycle trésorerie. Cette mission a été réalisée par une équipe constituée de cinq auditeurs qui ont mis en œuvre des techniques d'audit du cycle trésorerie. Ces techniques ont été appliquées tout au long des trois phases principales de l'audit.

Ainsi, dans cette partie, nous présenterons d'abord le cabinet qui effectue la mission d'audit contractuel du cycle trésorerie à savoir KPMG Sénégal, ensuite nous identifierons les techniques d'audit appliquées par les auditeurs de KPMG. Enfin, nous analyserons ces techniques d'audit du cycle trésorerie afin d'émettre nos constats et nos recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de KPMG

Avant toute analyse, un exposé succinct du cabinet s'impose. On planifiera ce chapitre de manière à avoir une vision historique et une présentation de KPMG à travers le monde. A côté de cela, on précisera les normes et la méthodologie du cabinet. Enfin nous présenterons le département d'audit qui mène la mission d'audit du cycle trésorerie faisant l'objet de notre analyse dans cette deuxième partie.

4.1. Historique de KPMG

Le cabinet d'Audit et Conseil KPMG Sénégal existe depuis le mois Mars 2003. Il est né de la fusion de deux cabinets d'audits et conseils : « EXCOREVI-NSA » et « SYNERGIES CONSULTING ». EXCOREVI-NSA a été créée par M. SARR qui était le représentant légal du groupe KPMG au Sénégal.

Le cabinet SYNERGIES dirigé par M. Diagné, membre du groupe Arthur Andersen qui a été dissout en 2002 suite à l'affaire ENRON, s'est lié avec le cabinet EXCOREVI-NSA. Cette collaboration a donné naissance à KPMG Sénégal constitué de deux sociétés bien distinctes avec toutes les prérogatives et exigences du groupe KPMG World.

Par ailleurs, la licence KPMG a été accordée en avril 2003. KPMG Sénégal est devenu à cette date, membre à part entière du groupe KPMG World. Aujourd'hui, KPMG Sénégal, membre à part entière de KPMG International, a son siège à Dakar et outre le Sénégal et couvre le Mali, les Iles du Cap-Vert, le Niger, la Mauritanie et la Guinée-Bissau. Il dispose également d'un bureau annexe à Kaolack dans la région Centre du Sénégal.

Le sigle KPMG est composé du nom de ces fondateurs historiques : KLYNVED, PEAT, MARWICH et GOERDELER.

4.2. Organisation

KPMG Sénégal est divisé en deux grandes branches : KPMG Audit et KPMG Conseils. KPMG Sénégal compte un effectif total d'une quarantaine d'employés avec deux associés ayant près d'une vingtaine d'années d'expérience professionnelle. L'organigramme que nous présentons en annexe 4 (page 96) nous donne un aperçu global du mode d'organisation de KPMG Sénégal.

En effet, KPMG Audit Sénégal et KPMG Conseils Sénégal sont deux entités à part entière. Des équipes d'expert dynamiques et soucieux de fournir un travail de qualité dans les délais impartis répondent aux attentes des demandeurs et interviennent en parfaite synergie.

Les sociétés KPMG Audit Sénégal et KPMG Conseils Sénégal interviennent de manière autonome et en complémentarité. Chacune de ces sociétés a un Directeur Associé à sa tête.

KPMG Audit est dirigé par Monsieur Ndiaga SARR expert comptable diplômé de l'Etat français, fondateur d'EXCOREVI-NSA qui a été pendant longtemps le Représentant de KPMG International. Il a occupé plusieurs postes à responsabilité au niveau du cabinet Gareco, membre du réseau Ernst and Winney. Membre du Comité National SYSCOA (Système Comptable Ouest Africain) du Sénégal et formateur SYSCOA, il est également membre du Conseil de l'Ordre des Experts Comptables du Sénégal.

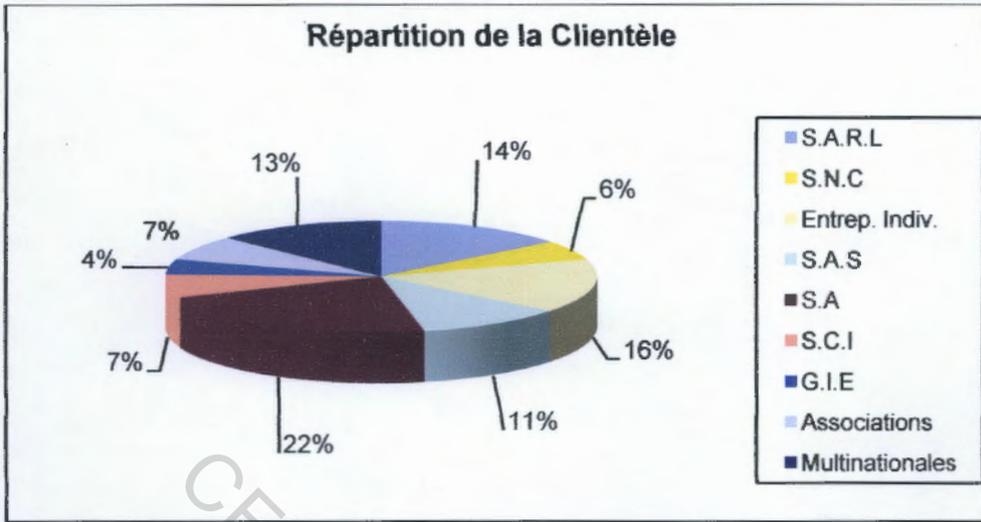
KPMG Conseils Sénégal est dirigé par Monsieur Sakhir DIAGNE expert comptable diplômé de l'Etat français et membre fondateur des cabinets PANAUDIT et CEA S.A ainsi que du groupe SYNERGIES CONSULTING. Il est inscrit à l'Ordre National des Comptables Agréés du Sénégal et s'est spécialisé dans les études institutionnelles de renforcement des capacités et de conseil aux institutions publiques et privées ainsi que dans les activités de restructuration d'entreprises en Afrique.

4.3. Les prestations offertes par le cabinet

KPMG Audit et Conseils offrent une variété de prestations en :

- **Audit légal et contractuel** : commissariat aux comptes, commissariat aux apports et à la fusion, audit opérationnel, audit d'acquisition, accompagnement d'investisseurs...
- **Assistance et expertise comptable** : assistance comptable, expertise comptable, accompagnement budgétaire...
- **Conseils en organisation** : organisation et restructuration des entreprises et institutions, réalisation de manuels de procédures, prévisions et planification...
- **Assistance juridique et fiscale** : conseils, assistance, études et montages juridiques et fiscaux, revue et optimisation fiscale, expertise juridique...
- **Systèmes d'informations** : assistance à la réalisation d'un schéma directeur informatique, audit des systèmes d'information et informatiques...
- **Communication et Ressources Humaines** : réalisation de sites Internet, stratégies de prospection...

Figure n°1 : Diagramme de la répartition des bénéficiaires des prestations du cabinet



Source : SARR (2011 : 19)

Ce diagramme nous permet d'identifier les bénéficiaires des prestations offertes par le cabinet KPMG Sénégal sur l'exercice 2011.

Et comme nous l'indique ce diagramme, les principaux demandeurs de services d'audit externe sont les sociétés anonymes SA et ensuite les entreprises individuelles. En effet les SA sont généralement de grandes entreprises, nécessitant un audit périodique pour un diagnostic de l'activité en vue de l'améliorer.

Aussi, grâce à ce diagramme, on peut voir qu'après les SA, ce sont les sociétés individuelles qui font appel aux auditeurs en vue de certifier leurs comptes ou d'effectuer un audit contractuel afin d'apprécier leur activité et l'améliorer.

4.4. Missions et objectifs de KPMG Sénégal

Il serait intéressant de découvrir les missions du cabinet, ses objectifs et son organisation pour l'atteinte des objectifs et la réalisation de ses missions.

4.4.1. Les missions de KPMG

KPMG a pour vocation de répondre aux besoins des entreprises et des institutions publiques ou privées en leur apportant des services spécifiques et adaptés à forte valeur ajoutée. Le cabinet offre également un regard extérieur et pluridimensionnel permettant un éclairage précis sur toutes les interactions entre structures et acteurs.

En tant qu'entités économiques, les cabinets d'audit présentent une caractéristique spécifique : ce sont des organisations qui bénéficient du monopole de la certification des comptes. Ce qui est une obligation légale pour la plupart des sociétés commerciales.

Ceci leur fournit un marché captif, stabilisé par la pratique d'un mandat de six (06) ans. En effet, en matière de commissariat aux comptes la loi prévoit un mandat d'une durée de trois (03) ans renouvelable une fois, soit six (06) ans en tout.

4.4.2. Objectifs principaux de KPMG Audit Sénégal

L'objectif principal de KPMG Sénégal est d'apporter, à travers toutes les prestations offertes, une valeur ajoutée qui repose sur un large partage d'expériences au travers d'outils performants.

Ainsi les objectifs de KPMG se résume à mobiliser des équipes d'audit compétentes, optimiser le budget temps de toutes les prestations, satisfaire la clientèle par un service de qualité et un suivi pour la mise en œuvre des recommandations.

Par ailleurs, afin de tirer tous les bénéfices de la capitalisation des expériences professionnels de son réseau, KPMG s'est doté d'un système informatique de partage des connaissances, des expériences et des techniques : K-WORLD. Ce système d'envergure planétaire permet un échange des savoirs, des meilleures pratiques professionnelles entre les membres du réseau. K-WORLD est un réseau de connaissance que les professionnels peuvent activer dès qu'ils ont besoin d'une vision externe.

4.5. Normes KPMG

KPMG est une signature dans le monde de l'audit et du conseil en entreprise. Pour honorer ce rang et cette reconnaissance, il leur faut établir d'importants codes de procédures afin de garantir une qualité d'exécution vis-à-vis de leurs clients. Il existe donc des normes KPMG.

En effet, les normes KPMG doivent garantir un niveau de qualité minimum relatif d'une part aux prestations fournies et d'autre part à la conduite de la mission. C'est pour cela, KPMG ne recrute que des collaborateurs d'une forte expérience et disposant d'un enseignement de qualité. KPMG responsabilise à tous les niveaux ces collaborateurs avec lesquels ils travaillent. L'audit repose sur la confiance des hommes et de leurs travaux.

En ce sens que le travail du terrain est primordial et constitue la charpente pour l'élaboration d'un bon rapport. Si les collaborateurs ne disposent pas d'une grande flexibilité et d'une visibilité sur leurs travaux, cela s'en ressentira lors des recommandations.

C'est dans ce cadre que tous les intervenants d'une mission exposent leurs démarches et leurs conclusions lors de séances de débriefing. Ces réunions entre membres de la mission, sous la direction de l'associé, permettent une mise au point des différents travaux et une meilleure compréhension de l'entité pour les superviseurs.

La constante que l'on peut dégager de KPMG est une recherche de tout instant de la satisfaction du client. Ce qui passe par un engagement qualité, un contrôle de la mission, une évaluation interne et externe des fonctions de l'entité et une certification des comptes.

Chapitre 5 : Les techniques d'audit contractuel du cycle trésorerie du cabinet KPMG Sénégal

Les interventions du cabinet se font dans le cadre de missions d'audit externe. Il peut s'agir d'audit légal ou d'audit contractuel comme dans notre cas de l'audit du cycle trésorerie. Il serait intéressant pour notre analyse d'identifier les techniques d'audit contractuel que les auditeurs du cabinet utilisent dans le cadre de leur mission.

5.1. Identification de la méthodologie KPMG

KPMG est un des plus grands cabinets doté d'une méthodologie qui lui est propre. Toutes les missions de KPMG Audit sont fondées sur le KAM (KPMG Audit Methodology) qui est une technique de travail élaborée par KPMG afin de fournir à ses clients des prestations de qualité. Ainsi avec le KAM, chaque mission est subdivisée en plusieurs étapes.

- La première étape concerne l'organisation de la mission qui permet de définir et de présenter l'orientation et le contexte de la mission. C'est dans cette étape que sont précisées les éventuelles opportunités de services à offrir au client.
- La deuxième étape est l'analyse stratégique qui doit aboutir à la compréhension de l'activité du client, de la façon dont l'entreprise formule et met en place ses objectifs et stratégies pour les catégories de transactions importantes et leurs effets potentiels sur les états financiers.
- La troisième étape représente l'analyse des processus. Elle permet de comprendre le fonctionnement de l'entreprise à travers ses processus clés, les risques opérationnels liés à ces derniers ainsi que le contrôle mis en place par la société pour ces risques.
- La quatrième étape concerne la synthèse et la finalisation des travaux d'audit. Elle permet d'évaluer le risque d'erreur et d'effectuer des améliorations possibles surtout sur les points les plus importants relevés au cours de l'audit.

Ces 4 étapes sont généralement regroupées en 3 principales étapes que sont :

- la prise de connaissance ou l'intérim,
- l'exécution ou la validation des comptes,
- la conclusion ou la finalisation.

L'émission des rapports d'audit est la dernière étape. C'est le résultat de synthèse des étapes précédentes. C'est dans cette phase que sont relevées les différences d'audit indiquant l'existence d'un risque potentiel qu'une erreur importante survienne dans les états financiers. Dans cette partie le cabinet doit également exprimer une opinion sur les états financiers au regard du risque d'audit.

En effet, il existe au sein de KPMG une harmonisation des procédures afin d'avoir un suivi et une cohérence dans sa démarche d'audit au niveau international. La mise en pratique de cette méthode, passe par l'existence de différents tests :

- test de conception : étudie la nature et la rationalité des opérations testées ;
- test de conformité : analyse la relation entre les textes légaux en vigueur et la réalité d'enregistrement et de reporter ;
- test d'efficacité : évalue la rentabilité et la précision des opérations.

L'application de ces tests d'audits se matérialise dans des papiers de travail KPMG appelé le « walkthrough » servant de support pour les tests.

Le « walkthrough » est un test correspondant à une procédure KPMG qui prend au hasard une opération par exemple. La comptabilisation des opérations de caisse (COC) et vérifie si cette procédure suit toutes les étapes décrites par les exécutants de ces tâches. Ces étapes sont dans le cas précis : autorisation du décaissement par l'émission d'un bon de sortie signé par le contrôleur de gestion, la pièce justifiant le décaissement s'il s'agit de frais d'exploitation engagés à rembourser par le caissier, et enfin l'enregistrement dans le bon compte du plan comptable SYSCOA. L'exemple concerne une opération de caisse donc c'est le compte 571 Caisse. Et comme c'est d'un décaissement l'opération doit être comptabilisée au crédit du compte 571.

L'auditeur, par la technique du « walkthrough », vérifie donc l'enchaînement correct de toutes ces étapes et s'assure que les étapes se déroulent conformément aux procédures.

KPMG produit chaque année un manuel revisité par le KAM : KPMG Audit Methodology. Le KAM englobe toutes les méthodes et techniques que les associés experts-comptables, chef de mission, et managers audit se doivent de connaître.

L'objectif de ce manuel qu'est le KAM est de faciliter la compréhension de l'équipe pour les thèmes spécifiques : continuité de l'exploitation, textes légaux et réglementaires, litiges et réclamations. Le KAM aide en aval l'équipe d'audit sur le terrain quant à l'obtention d'une vue d'ensemble sur les objectifs et en amont de la mission points majeurs à définir.

La prévention et la détection de la fraude incombent d'abord aux personnalités du gouvernement d'entreprise et de la direction. Il est important qu'elles mettent l'accent sur la prévention de la fraude, les possibilités de réduire celle-ci, par des moyens dissuasifs. Cela consiste à créer et à maintenir une culture d'honnêteté et d'éthique tout en établissant des contrôles appropriés pour empêcher, dissuader et détecter la fraude. Lorsque la direction et le gouvernement d'entreprise répondent à ces exigences, les possibilités de fraude peuvent être réduites de façon significative. Ce risque s'appréciera au niveau de l'évaluation des procédures internes.

5.2. Identification des techniques d'audit du cycle trésorerie appliquées lors de la mission d'audit du cycle trésorerie

Pour chaque composante du cycle trésorerie, les auditeurs du cabinet ont prévu des techniques d'audit à appliquer.

5.2.1. Les techniques d'audit pour la caisse et les effets de commerce

Nous pouvons distinguer ces techniques à chaque étape de l'audit du cycle trésorerie : de la prise de connaissance (l'intérim) à l'exécution conduisant à la conclusion.

5.2.1.1. Durant la phase de prise de connaissance (intérim)

Nos travaux de l'intérim se sont déroulés comme indiqués ci-dessous.

- Nous avons d'abord pris connaissance du manuel de procédures de l'entreprise en nous intéressant plus aux procédures de la trésorerie mais aussi des intervenants qui impactent le cycle trésorerie tels que ceux de l'audit interne et de la comptabilité.
- Nous avons ensuite effectué des entretiens avec le caissier, le comptable, le trésorier, le responsable de l'audit interne et le chef du département comptable et financier.

Cela nous a permis d'obtenir la description de leurs travaux et de rédiger le narratif.

Egalement, nous avons pu comprendre qu'il y'a un trésorier qui se charge de tous les encaissements ou règlements par traite et c'est aussi lui qui effectue le suivi des échéances des effets de commerce de l'entreprise. Ainsi, le risque de frais d'impayés lié aux effets de commerce est à déceler au niveau des tâches de ce trésorier.

Grâce à ces entretiens durant la prise de connaissance, nous avons donc effectué la rédaction du narratif qui consiste à restituer fidèlement ce que notre interlocuteur, l'exécutant des tâches à auditer nous décrit.

- Ensuite nous avons attribué un questionnaire court pour s'assurer des informations suivantes selon qu'il s'agisse de la caisse ou des effets de commerce.
 - Pour la caisse :
 - existence ou pas de contrôle inopiné de caisse,
 - existence ou pas de 'inventaire périodique de caisse,
 - rédaction de PV d'inventaire validé par les supérieurs hiérarchiques.
 - Pour les effets de commerce :
 - existence ou pas d'un tableau de suivi des échéances des traites,
 - existence ou pas d'inventaire périodique des effets de commerce de l'entreprise,
 - existence de paiement fréquent ou pas de frais d'impayés ou de retard du aux effets.

Lors de l'intérim, les réponses obtenues nous ont permis de savoir qu'il n'existait pas de contrôle inopiné de la caisse. Et aussi les inventaires périodiques de caisse ne sont pas respectés, nous avons relevé 3 inventaires sur l'exercice 2010 clos.

Cela a conduit les auditeurs à se prononcer sur l'application de la technique de la revue croisée des comptes caisse car les contrôles sont inexistantes en interne pour la caisse.

Cette technique consiste à sélectionner tous les mouvements significatifs du grand livre afin d'étudier si chaque mouvement est conforme à l'activité de la société. Ici, durant l'intérim, l'auditeur ne regarde pas encore les comptes pour s'assurer de la correcte imputation. Par cette technique, il faudra que l'auditeur étudie juste les pièces justificatives de chaque mouvement significatif afin de s'assurer de leur réalité. Les travaux de validation de comptes seront menés à la phase d'exécution.

Quand aux effets de commerce, les auditeurs ont pratiqué la technique de l'observation physique. Cette technique consiste à réclamer le portefeuille des effets de commerce afin de s'assurer de leur existence et de leur date d'échéance.

5.2.1.2. Durant la phase d'exécution

Nous avons relevé que diverses techniques ont été appliquées pour les effets de commerce et pour la caisse.

✓ Pour les effets de commerce

Nous avons relevé trois techniques.

- La revue du PV d'inventaire

Concernant les effets de commerce, nous avons demandé le plus récent PV d'inventaire des effets de commerce détenus par la société, afin de nous assurer qu'il existe un suivi pour tous les effets de commerce.

- Le contrôle arithmétique

Egalement, nous avons effectué la technique du contrôle arithmétique. Pour cela, nous avons demandé au trésorier son tableau de suivi afin de nous assurer que le calcul des frais est

correct et est conforme au taux d'intérêt prévu. Le contrôle arithmétique consiste donc à reprendre nous-mêmes les calculs afin de les comparer avec les données du trésorier.

- **L'observation physique**

Par cette technique, nous avons effectué par sondage aléatoire, un contrôle sur les derniers avis de crédit et de débit que le trésorier reçoit des banques dans le cadre des règlements ou encaissements par traite. En effet, nous vérifions que les documents de la banque sont bien conservés et sont correctement renseignés dans le tableau de suivi des effets.

✓ **Pour la caisse**

- **La revue des comptes significatifs**

La technique employée ici est la revue analytique des comptes significatifs. Cette technique consiste à sélectionner les mouvements significatifs afin d'étudier dans un premier temps l'origine de la charge ou la recette, sa destination et sa correcte imputation conformément au plan comptable SYSCOA. Dans un second temps, toujours dans le cadre de la revue analytique des comptes significatifs, les auditeurs s'assurent également de la correcte comptabilisation des pièces justificatives. Il faudra donc vérifier les montants, les dates de comptabilisation et la l'imputation dans le bon compte selon le SYSCOA.

Un compte significatif est un compte ou un poste lorsqu'il contient des anomalies, ces dernières peuvent avoir un effet et des conséquences graves sur les états financiers.

En fonction de la détermination du seuil de signification préliminaire applicable aux états financiers pris dans leur ensemble, nous exerçons notre jugement afin de déterminer le seuil d'erreur significative à appliquer aux soldes comptables et aux catégories de transactions. Ce montant est au maximum égal à 75 % du seuil du bénéfice avant impôt retraité.

L'objectif de ce contrôle lors de l'audit de la caisse est de vérifier l'exhaustivité, l'existence et l'exactitude des comptes de Caisse et des valeurs à encaisser au 31/12/2010.

- **L'audit analytique ou revue analytique**

Après un inventaire assuré par nos soins à la clôture de l'exercice comptable, en présence du personnel accrédité de la banque, on a procédé à un audit analytique. Après obtention des brouillards de caisse au 31/12/2010, le rapprochement de la situation comptable (brouillard de

caisse) avec les Procès Verbaux (PV) a été réalisé. Ce travail permet de contrôler que réellement tous les fonds déposés ont été encaissés et enregistrés en comptabilité.

Le risque de détournement est restreint surtout que tous les pièces : PV, Brouillard de caisse sont visés. A la suite de ce rapprochement, on présente les écarts éventuels

- **Les tests de contrôle**

Durant cette phase d'exécution de l'audit de la caisse dit final ou validation des comptes il y'a également lieu de faire divers tests de contrôle. Cette technique des tests de contrôle consiste à sélectionner, à partir des extraits de comptes caisse, les mouvements les plus significatifs et à aller à la pièce pour vérifier la réalité et l'objet de la dépense.

- **Le rapprochement physique**

Cette technique consiste à effectuer lors de la validation des comptes le rapprochement entre les soldes de caisses suite aux inventaires et les soldes comptables à cette date.

En effet, ce rapprochement n'est pas systématiquement matérialisé sur le PV de caisse conformément aux règles de procédures que la banque a eu établir lors de sa constitution.

Toutes les anomalies qui seront relevées à l'issue de l'application de cette technique, constituent des faiblesses que nous analyserons plus tard.

- **Le rapprochement balance générale et PV d'inventaire en fin d'année**

Cette technique permet à l'auditeur de s'assurer de la réalisation de l'inventaire en fin d'année. Le premier réflexe de l'auditeur à KPMG, pour valider la caisse c'est de toujours demander le PV d'inventaire de caisse en fin d'année et rapprocher ce solde au solde comptable de la BG pour le compte caisse. Cette technique est un type de contrôle permettant de déceler des écarts à la clôture de l'exercice.

5.2.2. Les techniques d'audit pour les comptes « banques »

Nous distinguerons les techniques appliquées durant la phase de prise de connaissance ou intérim et celles appliquées durant la phase d'exécution aboutissant à la dernière étape qui est la conclusion ou finalisation.

5.2.2.1. Durant la phase de prise de connaissance générale

La plupart des techniques de cette première étape de l'audit sont les mêmes que pour la caisse. En effet, les auditeurs emploient les techniques suivantes : entretiens, questionnaires, observation physique. Nous présenterons la nouvelle technique identifiée durant cette première phase pour l'audit des comptes banques.

- La technique de la circularisation des banques

La circularisation des banques de l'entreprise est la première chose que l'auditeur doit faire dans le cadre de l'audit des comptes 521 « banques » selon le plan comptable SYSCOA. Il existe un modèle de lettre de circularisation banque propre à KPMG.

Cette technique consiste à identifier d'abord la liste des banques de l'entreprise : ECOBANK, CBAO et SGBS. Ensuite, les auditeurs vont établir les lettres de circularisation pour chaque banque. Aussitôt signées par le responsable administratif et financier de l'entreprise, les lettres de circularisation sont envoyées par les auditeurs. Les envois se font généralement par FAX.

L'objectif de cette technique est de rapprocher les soldes que nous indiquons les banques avec les soldes dans les comptes fournis par la comptabilité de l'entreprise.

5.2.2.2. Durant la phase d'exécution

Durant cette phase nous avons relevé 3 techniques

- La technique de revue des ERB

A l'issue de nos entretiens, le trésorier et le comptable nous ont dit que les ERB sont fait mensuellement et sont validés par le chef de département comptable et financier.

Ainsi, la technique de la revue des ERB consiste à effectuer un sondage aléatoire afin de sélectionner 4 mois de l'année en vue de demander les ERB de ces 4 mois. Le choix des 4 mois est prévu par le KAM.

Cette technique prévoit une revue des ERB en faisant un pointage et une analyse des réconciliations bancaires afin de relever les suspens. Les suspens seront classés par ancienneté et devront ensuite être analysés afin de cerner pourquoi ils ne s'apurent pas.

- **La technique de la revue des comptes significatifs**

Cette technique consiste à adresser une demande de documents au client, qui fournit aux auditeurs les extraits de comptes de trésorerie demandés. Ainsi, une fois que l'auditeur reçoit les documents demandés, à savoir les extraits de comptes, il doit sélectionner les montants les plus significatifs et demander les pièces justificatives.

Cette technique de revue des comptes permet de constater les types d'anomalies suivantes :

- absence de tenue d'une comptabilité en devises,
- non respect des règles de comptabilisation des opérations d'encaissement et des créances en souffrance (douteuses) ;
- absence de comptabilisation des garanties hypothécaires ;
- non apurement dans les livres des soldes de certains comptes d'engagements par signature datant parfois de sept (7) ans.

- **La technique de la revue croisée des emprunts et DAT**

Cette technique consiste à analyser dans un premier temps chaque emprunt, à déterminer dans quelles circonstances il a été contracté, comment les fonds ont été utilisés, quels ont été les résultats obtenus et qui en a profité. Avec l'application de cette technique, les auditeurs délimitent les responsabilités et, en cas d'emprunt illégal ou non destiné à l'exploitation de l'entreprise, ils ouvrent la voie à la demande de remboursement des dirigeants bénéficiaires qui ont agi en dehors de leurs compétences et peuvent aussi interpeller les créanciers qui ont agi en connaissance de cause. Et enfin, l'audit permet de déceler quel emprunt est non conforme à l'activité de l'entreprise.

Dans un second temps, il faudra pour les DAT que l'auditeur s'assure de la durée et du taux d'intérêt du DAT. Aussi il doit par cette technique vérifier que l'entreprise n'a pas retiré l'argent avant l'échéance fixée avec les établissements bancaires. Aussi, dans le cadre de cette revue croisée, l'auditeur est tenu de recalculer les intérêts que rapportent les DAT.

5.2.3. Les techniques d'audit des rallonges budgétaires et des composantes du marché financier

Des techniques d'audit ont été appliquées afin de vérifier l'emploi des rallonges budgétaires accordées à certains départements. Egalement, des techniques ont été mises en œuvre pour l'audit des actions et obligations détenues par l'entreprise.

5.2.3.1. Les techniques d'audit liées au budget

Les techniques appliquées durant la phase de l'intérim sont les mêmes que pour la caisse. En effet, les auditeurs effectuent des entretiens lors de la phase de prise de connaissance, et attribuent des questionnaires aux employés. Cependant lors de la phase d'exécution des techniques spécifiques au budget sont appliquées.

Au cours de l'année, certains services épuisent leur budget et adresse des demandes de rallonges de plusieurs millions au directeur général qui les accorde généralement. Les auditeurs appliquent deux techniques pour auditer ces compléments budgétaires accordés.

- La technique de la revue parallèle

Cette technique consiste à vérifier l'existence d'une demande de rallonge validée par le responsable du service demandeur. Ensuite, il faudra que les auditeurs demandent les pièces justificatives afin de s'assurer de la nécessité de la rallonge budgétaire demandée. Pour cela, la technique préconise de vérifier l'affectation du budget accordé à l'ouverture de l'exercice et de vérifier le solde des comptes concernés à la date d'épuisement du budget. Enfin, la dernière étape de cette technique consiste à vérifier la destination de la rallonge budgétaire accordée afin de s'assurer de la conformité de l'emploi.

- La technique de l'observation physique

Cette technique consiste à vérifier que le système confirme l'épuisement du budget. En effet, avec le développement de l'informatique, la plupart des entreprises ont un contrôle budgétaire paramétré dans le système. Ainsi, à la date d'épuisement du budget d'un compte, le système rejette l'écriture passée en indiquant le solde nul. La technique consiste donc, à s'assurer par observation physique de l'épuisement du budget faisant l'objet de la demande de rallonge budgétaire.

5.2.3.2. Les techniques d'audit des actions et obligations

Les techniques appliquées durant la phase de l'intérim sont les mêmes que pour les précédentes composantes à savoir les entretiens et les questionnaires. Par contre, durant la phase d'exécution deux techniques sont utilisées pour les composantes liées aux opérations avec le marché financier : le contrôle arithmétique et la revue des comptes de produits financiers.

- Le contrôle arithmétique

Ici, cette technique d'audit consiste à recalculer les dividendes à percevoir sur les actions détenues par la société. Egalement, il faudra vérifier selon le taux de l'emprunt obligataire les intérêts que l'entreprise perçoit. Les calculs effectués par les auditeurs sur la base des informations fiables qu'ils obtiennent des contrats de souscription ou de la banque doivent correspondre aux montants dans les livres de l'entreprise.

- La revue des comptes de produits financiers.

Les actions et obligations génèrent respectivement des dividendes et intérêts, comptabilisés en produits financiers. Cette technique de la revue des comptes de produits financiers consiste à vérifier tous les comptes de produits financiers « compte 77 » du plan comptable SYSCOA. Les auditeurs vérifient la correcte comptabilisation des sommes versées à la société suivant le portefeuille d'actions détenues et d'obligations souscrites.

5.2.4. Les techniques d'audit du cycle trésorerie lors de la phase finale de conclusion

Pour cette étape finale, les techniques d'audit sont les mêmes quelle que soit la composante. En effet, après les techniques mises en œuvre lors de la phase d'exécution, il s'ensuit les techniques suivantes :

- La collecte des travaux de l'équipe

Cette technique permet au manager responsable de la mission de collecter tous les travaux et résultats obtenus de l'équipe. Cette compilation prépare à la réunion de synthèse.

- Le partage des informations

Il s'agit de tenir une réunion de synthèse où tous les résultats d'audit seront présentés ainsi que les anomalies détectées au niveau des composantes du cycle trésorerie. Ici, le partage des informations a pour but de bien rédiger les points de contrôle interne à soulever au client, et

de bien documenter les anomalies significatives relevées. Cette technique prépare à la réunion de restitution au client bénéficiaire de la mission d'audit contractuel du cycle trésorerie.

- **Le style d'écriture claire et concis**

La rédaction du rapport d'audit après la réunion de clôture fait appel à la technique clé de KPMG pour l'émission des rapports. Il s'agit de mettre en pratique un style de rédaction de rapport claire où les résultats seront présentés de manière compréhensible et accessible à tous les lecteurs. Cette technique exclut l'usage d'un langage technique propre au vocabulaire des auditeurs uniquement. Egalement, les auditeurs veilleront à être concis, afin que le diagnostic énoncé dans le rapport soit cerné sans difficulté tout en faisant ressortir les recommandations d'audit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Appréciation et évaluation des techniques d'audit de KPMG Sénégal

Durant la mission réalisée par KPMG , la mise en œuvre des techniques d'audit du cycle de la trésorerie nous a permis d'apprécier et d'évaluer leur efficacité à travers les résultats obtenus et les objectifs d'audit préalablement définis. Cette appréciation des techniques nous a permis d'émettre des constats et recommandations en vue d'améliorer les techniques.

6.1.Appréciation et évaluation des techniques du cycle trésorerie

Nous allons dans un premier temps étudier les résultats de l'audit du cycle trésorerie afin d'apprécier les techniques d'audit du cycle trésorerie lors des 3 phases de l'audit. Puis dans un second temps, nous énoncerons nos critères d'évaluation de ces techniques d'audit de KPMG afin d'émettre ensuite les constats et recommandations qui en émanent.

6.1.1.Les résultats des techniques d'audit lors des différentes phases de la mission

Nous distinguerons les 3 phases de l'audit que sont : celle de la prise de connaissance générale, celle de l'exécution et celle de la conclusion.

- Lors de la prise de connaissance générale

Durant la première phase de l'audit, les entretiens menés ont permis d'obtenir une description claire des travaux de chaque intervenant du cycle trésorerie. Egalement les entretiens nous ont permis de cerner les cumuls de tâches incompatibles.

Par ailleurs, durant cette étape, les questionnaires attribuées nous ont permis de savoir si certains contrôles étaient réalisés ou pas. Ainsi, les réponses obtenues nous permettait d'apprécier le système de contrôle interne de l'entreprise, à traves les procédures mises en places et respectées.

La revue documentaire des éléments tel que le manuel de procédures a également permis de voir si les intervenants de chaque poste stratégique de la trésorerie effectuaient les tâches qui leur incombait.

- Lors de la phase d'exécution

Les techniques mises en œuvre donnent une image fiable du cycle trésorerie en ressortant les anomalies significatives du cycle.

✓ **Pour la caisse**

En effet, pour la caisse dans le cadre de la validation des comptes nos tests de contrôle par sondage nous ont permis de déceler que les dépenses font l'objet d'un bon de sortie validé par le contrôleur de gestion.

- En effet, les 25 décaissements qu'on a choisis au hasard ont fait l'objet de bons de sortie validés.

Egalement, la revue des montants significatifs montre que le contrôle arithmétique est bon, donc l'entreprise a imputé les bons montants. Toutefois certaines dépenses tels que les achats répétés de carburant pour le groupe électrogène du directeur ont été relevés comme non conforme à l'activité de l'entreprise et donc il s'agit d'anomalies quoique les montants ne sont pas significatifs ne dépassant pas 800.000 FCFA.

- Enfin, nous nous sommes assurés de l'inventaire annuel de la caisse.

Le premier réflexe de l'auditeur à KPMG, pour valider la caisse c'est de toujours demander le PV d'inventaire de caisse en fin d'année et rapprocher ce solde au solde comptable de la BG pour le compte caisse.

Les techniques mises en œuvre jusque là ont permis de déceler des écarts. Le trésorier nous explique que ces écarts correspondent à des suspens causés par la non comptabilisation de certaines dépenses de caisse par la comptabilité.

Pour vérifier cela, nous avons demandé les pièces correspondant à ces dépenses non enregistrées et nous avons totalisé les montants afin de les comparer à l'écart.

Toutefois, l'écart est justifié à hauteur de 80% mais 20% ne sont toujours pas justifié.

Le montant non justifié est égale à 870.000FCFA.

Nous sommes en attente des explications du caissier pour cet écart non justifié que nous avons relevé comme anomalie.

✓ **Pour la banque**

Grâce à la technique de la circularisation, nous avons obtenu deux confirmations des banques. En effet, deux banques ont répondu sur les trois. Et l'exploitation des réponses des banques n'a relevé aucun écart. En rapprochant les réponses des banques et les écritures dans les comptes « banques » de l'entreprise, notre technique n'a pas relevé d'anomalies significatives. Cette technique conduit à un résultat fiable, car les réponses de la banque sont directement exploitées par les auditeurs qui étudient la conformité des réponses et des écritures comptables.

A l'issue de nos entretiens, le trésorier et le comptable nous ont dit que les ERB sont fait mensuellement et sont validés par le chef de département comptable et financier.

Ainsi nous avons effectué un sondage et nous avons sélectionnés 4 mois de l'année et nous avons demandé les ERB correspondant. Nos contrôles nous ont permis de noter les points ci-dessous.

Les rapprochements bancaires présentent de nombreuses écritures anciennes reflétant des opérations comptabilisées dans les livres de la banque auditée, qui ne se sont jamais traduites par des opérations bancaires

La revue et l'approbation par un responsable habilité des rapprochements bancaires ne sont pas matérialisées.

Nous n'avons pas pu obtenir les rapprochements bancaires des comptes ECOBANK au 31 décembre 2010.

L'analyse des réconciliations bancaires a révélé des suspens anciens dont certains datent de 2004.

Les comptes suspens de deux (02) banques ne sont pas analysés au 31 décembre 2005. Pour des raisons de sécurité et de gestion de risque management, on ne citera pas les noms de ces banques. Ces analyses permettent de savoir ce qu'il y a réellement dans ces comptes de façon à lutter contre le risque de blanchiment.

✓ **Pour les effets de commerce, les actions et les obligations**

La technique du contrôle arithmétique permet de faire ressortir directement les écarts entre les montants imputés et les montants calculés par les auditeurs. Cette technique est longue mais

efficace, car les écarts de montants révèlent souvent des erreurs ou des détournements de fonds. Lors de notre audit, nous avons relevé un écart sur les dividendes des actions ECOBANK perçus, mais l'écart a été justifié car l'entreprise a cédé au cours de l'exercice 60% des actions qu'elle détenait.

S'agissant des effets de commerce et des obligations, les contrôles arithmétiques n'ont pas fait ressortir d'anomalies significatives.

✓ **Pour les travaux de validations des comptes de trésorerie**

La revue des comptes a permis de constater les anomalies:

- Absence de tenue d'une comptabilité en devises. Les transactions concernées sont enregistrées pour leur contre-valeur en XOF. Ce qui entraîne des écarts de conversion qui entament la crédibilité des états financiers.
- Non respect des règles de comptabilisation des opérations d'encaissement et des créances en souffrance (douteuses).
- Absence de comptabilisation des garanties hypothécaires.
- Non apurement dans les livres des soldes de certains comptes d'engagements par signature datant parfois de sept (7) ans.

✓ **Pour l'audit des emprunts et DAT**

Au cours de l'année 2010 le client n'a pas contracté d'emprunt auprès de ses banques.

Seuls des remboursements des emprunts précédents sont effectués.

A l'issue de nos tests de contrôle sur le remboursement conforme nous avons relevé que les montants des remboursements sont conformes aux annuités indiqués par la banque.

Egalement il n'y a pas eu de déblocage de DAT ou de nouvelle souscription à un DAT.

L'entreprise poursuit le DAT souscrit en 2008 qui prendra fin en 2013.

Nous avons procédé à un contrôle du suivi du DAT que le comptable effectue.

Cela, par un test de cohérence relatif à la méthodologie KPMG, on a procédé au WalkTrough des comptes de dépôts à terme.

L'état extra comptable des Dépôts à termes (DAT) comporte des doublons. Il s'agit de:

- DAT du POOL TPV PIAGS
- DATP/CAXA.

Des soldes de DAT en suspens depuis plus de deux (02) ans sont relevés pour un total de près de 10 millions XOF soit 15 000 €.

6.1.3. Les critères d'évaluation des techniques d'audit du cycle trésorerie

Notre évaluation des techniques est basée sur l'atteinte des objectifs de la mission mais aussi sur la réalisation des attentes du client. En effet, les techniques d'audit du cabinet doivent viser une performance stratégique ayant un caractère plus général. C'est-à-dire que les techniques devraient faire l'objet de bonnes stratégies dans le cadre des finalités recherchées par la mission d'audit du cycle trésorerie.. Ces finalités sont la réalisation de la mission dans le temps budgétisé, la détection de toutes les anomalies significatives et la réponse aux attentes du client.

Dès lors, nos critères d'évaluations des techniques d'audit du cycle trésorerie de KPMG sont :

- l'efficacité : elle décrit la capacité des auditeurs de KPMG à arriver à leurs buts fixés. Être efficace serait donc produire des résultats d'audit escomptés et réaliser des objectifs fixés à savoir relever les anomalies significatives, déceler donc les fraudes existantes et statuer sur la fiabilité des comptes de trésorerie. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir de bons résultats à l'issue de la mission.
- l'efficience : ici nous désignons le fait pour les auditeurs de réaliser leurs objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. C'est-à-dire s'adapter à la vitesse de coopération du client qui parfois retarde les travaux en repoussant les entretiens ou en ne fournissant pas tôt les documents à auditer. Notre évaluation à travers ce critère cible donc la productivité des auditeurs car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées.

- La productivité : ici nous voulons apprécier le rapport entre le temps de la mise en œuvre des techniques d'audit et l'ampleur des résultats obtenus. Nous voulons savoir ici est ce que le temps mis pour les techniques est proportionnel à la pertinence des résultats fournis par l'application de ces techniques.

6.2.Constats

Tout au long de l'application des techniques d'audit du cycle trésorerie, nos constats ont été nombreux et variés selon chaque étape de l'audit à savoir de la planification jusqu'à la conclusion lors du rapport émis.

6.2.1.Revue détaillée des constats et de leurs preuves lors de l'audit du cycle trésorerie

Les techniques utilisées pour l'audit de la trésorerie ont permis de relever des faits marquants et déterminants pour notre audit du cycle de la trésorerie.

En effet, l'application de ces techniques a permis de relever des faits sur la base desquels seront émis notre jugement critique, objectif et constructif à l'issue de rapport d'audit pour le client.

Les techniques utilisées nous ont permis de percevoir que l'organisation comptable est décentralisée. Il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles susceptibles de fraudes.

Aussi nous avons pu déceler des écarts non justifiés liés à la caisse.

Enfin, pour la banque nous avons décelé que des suspens de 2005 non encore apuré sont susceptibles de fraudes âgées non encore percées.

Toutefois, la circularisation étant d'une importance capitale, KPMG n'a pas obtenu de réponses pour toutes les banques cela constitue donc une faiblesse pour cette technique de circularisation des banques.

Notre analyse des techniques d'audit appliquées par KPMG nous confirme que l'auditeur dans le cadre de l'audit de la trésorerie agit à l'image du commissaire aux comptes, certifiant

que les états financiers de synthèse sont réguliers et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé.

En effet grâce aux résultats obtenus suite aux techniques d'audit appliquées durant la mission, l'auditeur peut se prononcer sur le cycle trésorerie en statuant sur la fidélité et la sincérité des comptes de trésorerie.

Pour ça, nous avons noté qu'à l'issue des techniques appliquées, la compilation des résultats obtenus permet aux auditeurs de KPMG d'émettre une opinion critique, objective mais surtout constructive pour le client.

Pour mieux comprendre l'efficacité des techniques de KPMG, on peut les comparer à la démarche indiquée à l'article 3 de l'Acte uniforme portant droit comptable qui dispose que «la compatibilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérente à la disposition tenue au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle a traité ».

Ainsi l'une des techniques d'audit de KPMG Sénégal dans le cadre de la validation des comptes de trésorerie correspond à celle que le législateur OHADA a prévue, il s'agit d'une technique propre d'enregistrement des opérations. Cet enregistrement obéit à des règles qui sont impératives.

C'est une technique qui permet de détecter plus facilement les irrégularités.

Selon, l'optique KPMG, la régularité de la compatibilité suppose sa conformité aux règles et procédures en vigueur. Elle est même la conformité aux lois en général et aux prescriptions réglementaires applicables à la compatibilité.

Notre analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie, appliquées au cours de la mission, nous témoigne que l'auditeur s'assure toujours lors de la validation des comptes de trésorerie que les comptes ont été dressés conformément aux dispositions légales prévues par les normes.

On note aussi une prudence dans la mise en œuvre des techniques d'audit de KPMG. Cette prudence se définit comme l'appréciation raisonnable des faits afin d'éviter le risque de transfert dans l'avenir d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et les résultats de la société. En effet, les auditeurs veillent toujours à obtenir un échantillon de taille supérieure ou égale à 25 lorsqu'il s'agit d'opérations comptables courantes.

La prudence que nous évoquons peut être entendue comme l'application de bonne foi des règles et procédures en fonction de la connaissance que les responsables des comptes doivent normalement avoir, de la réalité, de l'importance des opérations et des événements et situations.

Une fois appliquée, les techniques d'audit dégagent des résultats qui seront compilés sous forme d'informations à restituer dans le rapport d'audit.

Pour ce qui est des informations fournies aux organes de gestion, elle est le résultat des investigations effectuées auprès des acteurs de la trésorerie et de la comptabilité.

Quant à l'information fournie aux actionnaires après l'audit du cycle trésorerie elle porte généralement sur la sincérité et régularité ou non des comptes de trésorerie renfermant en partie le patrimoine des actionnaires.

En outre, la mise en œuvre des techniques d'audit effectuées lors de la mission aboutit à un rapport statuant sur :

- le respect des procédures de l'entreprise,
- la fiabilité de certains comptes de trésorerie et les risques décelés sur les comptes caisse compte « 521 » selon le plan comptable SYSCOA,
- les modifications dans la présentation des comptes ou les méthodes d'évaluation ;
- les décaissements en espèces ou chèque/ virement non liés à l'exploitation de l'entreprise ;
- les irrégularités et inexactitudes rencontrées ;
- le niveau d'endettement de l'entreprise et les placements financiers recommandés.

6.2.2.Synthèse des constats relatifs à la phase de l'intérim ou pré-final

La phase de l'intérim a permis aux auditeurs de KPMG de connaître les procédures de contrôle interne du cycle trésorerie à travers les entretiens menés et questionnaires administrés.

Par la suite, nous avons relevé que les techniques d'appréciation du système de contrôle interne ont permis de déceler les points forts et les points faibles du cycle de trésorerie afin d'orienter les travaux d'audit.

En effet, nous avons noté l'approfondissement des techniques pour les points faibles. Et nous avons remarqué que les auditeurs font moins de diligences pour les points forts qui font juste l'objet de tests de permanence et de tests de contrôle. Nous avons pu noter cela, par les tests supplémentaires que le manager a demandé aux auditeurs de l'équipe.

Nous constatons donc, que l'application des techniques d'audit du cycle trésorerie de KPMG vise une bonne gestion de la notion du budget temps.

En effet, en appréciant le système de contrôle interne, l'auditeur découvre le temps à passer sur certaines composantes de la trésorerie et l'ampleur des diligences à mener selon qu'il s'agisse de points forts ou faibles.

Les points faibles sont aussi appelés points sensibles car vulnérable du fait de l'exposition aux différents risques liés à la trésorerie.

Il s'agit de dispositions conformes aux exigences internes ou externes mais qui tendent à dériver et donc à devenir non-conformes. Les points sensibles sont bien utiles en audit, puisqu'ils peuvent servir de « mémo » à l'auditeur pour revenir sur une situation sensible lors du prochain audit. Attention toute fois à ne pas se servir de ce type de constats comme un fourre-tout. C'est entre autre pour cette raison que certains organismes certificateurs n'utilisent plus ces constats, ils veulent ainsi obliger les auditeurs à se positionner sur les situations observées : par exemple « c'est bon ou ça ne l'est pas... ».

Quant aux points forts, en regroupant ceux identifiés au cours de la mission nous pouvons les définir comme étant des pistes de progrès non vulnérables à l'exposition aux risques de trésorerie. Il s'agit là de dispositions observées qui vont au-delà des exigences des référentiels internes et externes et qui conduisent l'entreprise vers l'excellence. L'objectif de l'audit est aussi de valoriser et capitaliser les forces de l'entreprise, il ne faut pas oublier de signifier les situations positives. Certains auditeurs l'oublient parfois et s'inscrivent dans un exercice de chasse à la non-conformité.

6.2.3.Synthèse des constats liés à laphase d'exécution

Dans le cadre de la validation des comptes de trésorerie, les auditeurs qualifient d'anomalies significatives toutes anomalies pouvant impacter la lecture fidèle du patrimoine de la trésorerie.

Durant la mission, nous avons remarqué que toutes les anomalies significatives, que les auditeurs relevaient, correspondaient à des informations comptables ou financières inexacts, insuffisantes ou omises en raison d'erreurs ou de fraude, d'une importance telle que, seule ou cumulée avec d'autres. Il s'agissait d'informations pouvant influencer le jugement de l'utilisateur d'une information comptable ou financière.

Aussi, ils définissaient pour la validation des comptes un seuil de signification qui correspondait au montant au-delà duquel les décisions économiques ou le jugement fondé sur les comptes sont susceptibles d'être influencés.

Les auditeurs de KPMG parlent aussi dans le cadre de l'audit de la trésorerie de piste de progrès.

En analysant les résultats obtenus des techniques mises en œuvre, les auditeurs qualifient de piste de progrès les observations qui ne sont « ni bonnes, ni mauvaises ».

Il s'agit en fait de points relevés par les auditeurs qui font faire l'objet de recommandations en vue de les améliorer.

On a noté que ces pistes de progrès font par la suite, à l'issue du rapport, l'objet de recommandations émises. Ce sont en fait des recommandations de l'auditeur qui permettent à l'entreprise de progresser, de s'inscrire dans la performance durable, dans l'excellence. C'est le seul moment où l'auditeur peut formuler son avis par écrit.

Exemple de piste de progrès formulée par KPMG à l'issue de la mission chez le client X :
« Les personnes ayant soumis des suggestions d'amélioration ne sont pas à ce jour tenues informées du résultat des actions entreprises. Il conviendrait donc, pour contribuer à l'implication de chacun, de les informer des actions entreprises et de leur résultat. »

Par ailleurs, la piste de progrès est formulée au conditionnel car l'entreprise n'est pas obligée de suivre la recommandation. Il faut être vigilant sur la formulation des pistes de progrès car

elles engagent l'auditeur et l'entreprise pourrait lui reprocher l'inefficacité de la mesure entreprise sur ces recommandations. Mieux vaut quelques pistes de progrès bien pensées qu'une myriade sans valeur ajoutée.

Nous constatons également que les anomalies détectés sont qualifiées soit de non-conformités mineures ou de non-conformités majeures.

Nous avons constaté que les non-conformités mineures concernent des dispositions non-conformes vis-à-vis des référentiels internes ou externes pour lesquelles la conséquence n'a pas été observée. Il s'agit donc d'un risque potentiel.

Exemple de non-conformité mineure formulée lors de la mission : « Les documents qualité (procédures ou descriptions de postes actuelles) ne définissent pas clairement les autorités déléguées par la direction aux personnes chargées d'actes essentiels dans le fonctionnement de la trésorerie, tels que les signatures des bon d'autorisation de décaissements en espèces.

Quant à la non-conformité majeure, on remarque qu'il s'agit de dispositions non-conformes vis-à-vis des référentiels internes ou externes pour lesquelles la conséquence a été observée. Il s'agit donc d'un risque avéré. Il convient donc de rechercher le risque pour la conformité du produit, de la prestation pour le client, pour la santé / sécurité des collaborateurs, ...

Exemple de non-conformité majeure formulée : « La tenue de la caisse ou l'établissement des ERB ne font pas respectivement l'objet de contrôle inopiné ou de contrôle de la régularité de l'établissement es ERB. »

Retenons que la formalisation du risque est indispensable pour faire prendre conscience de l'importance de la situation et de la nécessité à la corriger rapidement.

A ce titre, nous avons relevé un code de rédaction de rapport stricte au sein de KPMG ;

Selon le cabinet, la rédaction du rapport d'audit est une étape majeure qui ne doit pas être négligée, au risque de perdre en crédibilité, ou pire en valeur ajoutée.

6.3.Recommandations

Nos recommandations sont diverses et couvrent les techniques appliquées durant toutes les étapes de l'audit contractuel du cycle trésorerie.

6.3.1.Recommandations au cabinet concernant les techniques utilisées durant la phase d'intérim de l'audit du cycle trésorerie

KPMG est un cabinet d'audit classé par mi les 4 plus grands cabinets du monde.

Ainsi KPMG Sénégal est vu de cet œil et occupe donc une place stratégique dans le classement des grands cabinets d'expertise et d'audit au Sénégal.

Dès lors il serait difficile d'envisager à lui recommander certaines pratiques.

Mais participer à la mission d'audit qui a servi de support à notre cadre pratique nous permet d'apprécier objectivement les techniques appliquées et d'émettre notre jugement critique voire constructif de ces techniques appliquées.

- En effet lors de l'intérim, la conduite des entretiens a été bien menée.

Toutefois elle pourrait être améliorée en procédant dès le démarrage de la mission à l'élaboration du calendrier des entretiens afin de gérer au mieux les premiers instants chez le client où nous ne disposons pas encore de documents à auditer.

En outre nous recommandons l'élaboration d'un calendrier des différents entretiens dès le démarrage de la mission pour gagner du temps et optimiser le budget temps de la mission d'audit du cycle trésorerie.

Egalement lorsque dans le cadre des entretiens nous désirons rencontrer un responsable stratégique non disponible, nous recommandons de songer à rencontrer l'adjoint ou directement l'exécutant de la tâche à analyser.

Cela permettra non seulement aux auditeurs d'optimiser leur budget temps, mais aussi d'avoir un calendrier des entretiens pas excessivement variable. Si un intervenant n'est pas disponible, nous recommandons d'aller vers l'adjoint ou l'exécutant prévu.

- Pour la circularisation des banques, nous recommandons une procédure de relance immédiate en cas de non réponse de l'une des banques au cours de la première semaine.

En effet, durant la mission chez le client de KPMG, deux banques sur les trois ont confirmé le solde de l'entreprise dans leurs livres bancaires. Nous n'avons donc obtenu que deux réponses de circularisation.

Face à ce genre de situation, nous recommandons de toujours envisager une procédure de relance.

Toutefois, nous recommandons de confirmer d'abord par échange téléphonique le numéro de FAX de la banque afin de nous assurer de l'obtention du bon numéro de FAX.

Face à l'évolution technologique nous suggérons une relance par courriel par exemple si l'auditeur désire gagner du temps. Plutôt que d'abandonner la procédure de relance car d'autres actions doivent être menées sur le terrain d'audit, nous proposons une relance par mail où la lettre sera scannée et envoyée à l'adresse mail de la banque.

Parmi notre liste de propositions de méthode de relance de circularisation des banques, il y'a aussi l'envoi par la poste.

Quelle que soit la méthode de relance choisie, l'objectif est de nous assurer que la banque recevra notre seconde demande de confirmation de solde et constatera donc notre détermination à obtenir une réponse.

6.3.2.Recommandations au cabinet dans le cadre des techniques utilisées durant la phase de validation des comptes de trésorerie

Pour cette phase de l'audit nous n'avons pas grand-chose à recommander à KPMG.

Leurs techniques de validation des comptes sont efficaces et incontestables.

Toutefois nous avons remarqué que le client ne fournit pas toujours à temps les documents que les auditeurs réclament dans le cadre de la validation des comptes de trésorerie.

Face à cela, nous recommandons d'établir une durée à compter de la demande de documents adressée au comptable. Ainsi, pour extrait du compte caisse ou du compte banque le

comptable ne nous retardera plus en refusant de nous envoyer les documents dans les meilleurs délais.

Nous suggérons donc aux auditeurs de clarifier au client un délai strict qu'il ne doit pas dépasser pour nous fournir nos documents.

Par ailleurs, nous avons remarqué que tous les collaborateurs auditeurs n'ont pas la même aisance face à la validation de certains comptes de trésorerie.

En effet, certains auditeurs sont plus spécialisés sur l'audit des emprunts, d'autres sur l'émission des chèques, d'autres sur le contrôle des ERB ainsi de suite.

Nous recommandons de ne pas toujours assigner les mêmes tâches liées à une composante définie de la trésorerie aux mêmes personnes.

En outre, nous suggérons une rotation de l'assignation des tâches, afin que les mêmes auditeurs ne fassent pas toujours les mêmes travaux.

Cela permet à toute l'équipe d'auditeurs de se frotter aux différentes opérations comptables et tests de contrôle liés au cycle trésorerie.

Ainsi, même si un collaborateur est levé de la mission son collègue pourra assurer avec aisance et rapidité requises les tâches de validation de comptes qui lui étaient assignées.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'analyse des techniques d'audit du cycle trésorerie du cabinet d'audit KPMG nous a permis d'une part d'identifier les techniques utilisées par les grands cabinets internationaux, et d'autre part d'apprécier la valeur ajoutée de ces techniques lors de leur mise en œuvre.

En effet, les techniques d'audit du cycle trésorerie appliquées par KPMG ont permis de porter un regard externe constructif sur le mode gestion de la trésorerie du client qui a fait l'objet de notre étude et aussi d'aboutir à une lecture fidèle des comptes de trésorerie de l'entreprise.

Egalement grâce aux techniques d'audit que KPMG a utilisé durant sa mission chez le client X, des malversations ont été décelées et les procédures du client ont été revues pour ne plus que ces malversations se répètent à l'avenir.

Ainsi, nous découvrons donc que l'usage de techniques d'audit efficaces aboutit à l'amélioration des dispositifs de contrôle interne de l'entreprise suite aux recommandations des auditeurs à l'issue de leur mission.

Egalement, cela aboutit à une révision des procédures régissant le cycle trésorerie du client se fait suite aux recommandations de l'auditeur à l'issue de sa mission.

Nous pouvons donc en déduire que ce sont les bonnes techniques d'audit qui détectent les anomalies significatives, décèlent les fraudes et permettent une lecture fiable des comptes de trésorerie.

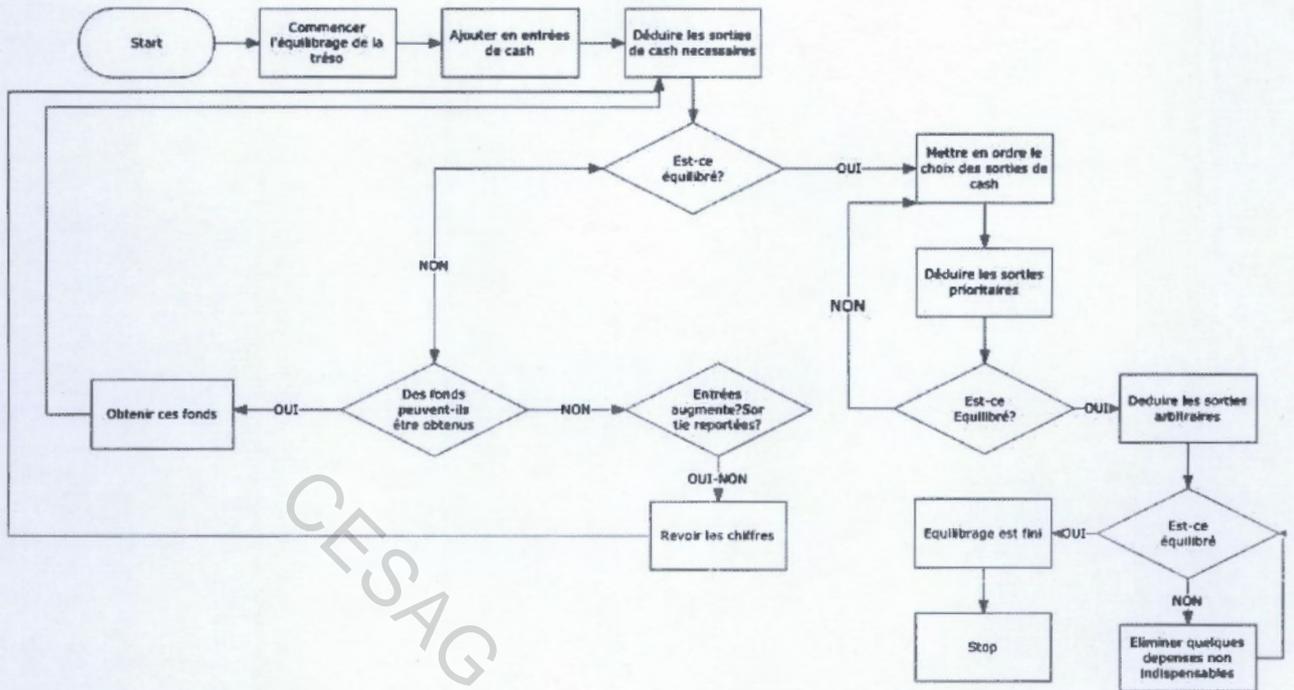
D'où l'importance d'utiliser des techniques d'audit adéquates, pertinentes et efficaces.

Par ailleurs, si les bonnes techniques d'audit du cycle trésorerie sont connues, il faudrait maintenant une équipe compétente pour les maîtriser afin de les mettre en œuvre convenablement lors des missions chez les clients.

Dès lors apparaît le problème de l'usage des techniques d'audit par une équipe d'auditeurs qualifiés qu'il serait sans doute intéressant d'étudier dans un futur proche.

CESAG ANNEXES BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 1 : Flow chart du cycle trésorerie



CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2 : Questionnaires de contrôle interne

➤ **QCI destiné à l'entreprise auditée**

- Existe-t-il des contrôles inopinés de caisse ?
- Les ERB sont ils réalisés périodiquement ?
- Est-ce les ERB sont validés par les supérieurs hiérarchiques du service trésorerie ?
- Les décaissements en espèces font ils l'objet de bons de sortie ?
- Existe-t-il un suivi régulier des effets de commerce et des échéances des traites ?
- Existe-t-il un tableau de suivi pour l'amortissement des emprunts et le calcul des produits financiers sur les DAT, actions et obligations ?

➤ **QCI destiné aux auditeurs**

- Quel est l'effectif d'une équipe d'audit contractuel ?
- Existe-t-il des techniques d'audit prévues pour chaque cycle de l'entreprise ?
- Quels sont les techniques d'audit du cycle trésorerie de KPMG ?
- Les techniques d'audit du cycle trésorerie sont elles variables selon le type de société ?
- Quels sont les objectifs de l'équipe d'audit pour la mission d'audit du cycle trésorerie ?
- Quel est le budget temps accordé à la mission d'audit du cycle trésorerie de KPMG ?
- Quelles sont les techniques indiquées par le cabinet pour déceler les malversations du cycle trésorerie ?

ANNEXE 3 : Grille de séparation des tâches

Tâches	La fonction exécution	La fonction validation	La fonction de contrôle
COMPTABILISATION			
Réception des contrats ou des Bons de commande	X	X	X
Saisie de l'imputation comptable du contrat en engagements	X	✓	✓
Contrôle de l'imputation comptable sur la fiche	X	✓	✓
Vérification de la liasse : BL Facture et Contrat	✓	X	✓
Elaboration du bordereau de paiement : chèque ou virement	✓	X	✓
Validation chèque ou virement : visa DAF et DGA	✓	X	✓
PAIEMENT			
Vérification de la liasse : BL Facture et Contrat	X	X	✓
Elaboration du bordereau de paiement : chèque ou virement	✓	X	✓
Validation chèque ou virement : visa DAF et DGA	✓	X	X

LEGENDE

✓ : ok, fonction existante

x : non, fonction non existante

ANNEXE 4 : Organigramme du cabinet KPMG Sénégal

Contacts Sénégal

Ndiaga Sarr - Senior Partner
 ndsarr@kpmg.sn
 83, Boulevard de la République
 Immeuble Horizons
 BP 2395
 DAKAR SENEGAL



Tél. : + 221 33 849 27 27
 Fax : + 221 33 622 17 02
 E-mail : kpmg@kpmg.sn

Jean-Michel CHARPENTIER – Senior Partner
 jcharpentier@kpmg.fr
 83, Boulevard de la République
 Immeuble Horizons
 3^{ème} étage
 BP 2395
 DAKAR SENEGAL



Tél. : + 221 33 849 27 27
 Fax : + 221 33 622 17 02
 E-mail : kpmg@kpmg.sn
 3^{ème} étage



Sylvie PEYROTTE
**Directeur Conseils
 Advisory**
 E-mail : speyrottes@kpmg.sn
 83, Boulevard de la
 République
 Immeuble Horizons
 BP 2395
 3^{ème} étage
 DAKAR – SENEGAL



Amadou L. DIOP
**Directeur Audit
 Audit légal et
 contractuel**
 E-mail : msarr@kpmg.sn
 83, Boulevard de la
 République
 Immeuble Horizons
 BP 2395
 3^{ème} étage
 DAKAR – SENEGAL



Ousmana FAYE
**Senior Manager
 Audit Projets**
 E-mail : ofaye@kpmg.sn
 83, Boulevard de la
 République
 Immeuble Horizons
 BP 2395
 3^{ème} étage
 DAKAR – SENEGAL



Mamadou SARR
**Senior Manager
 Legal and tax
 Expertise Comptable**
 E-mail : msarr@kpmg.sn
 83, Boulevard de la
 République
 Immeuble Horizons
 BP 2395
 3^{ème} étage
 DAKAR – SENEGAL

Telephone : + 221 33.849.27.27 – Fax : + 221 33.622.17.02 – E-mail : kpmg@kpmg.sn

© 2011 – KPMG Sénégal, société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre sénégalais du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coöperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés – Imprimé à Dakar.
 L'identité et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes auditeur ou non de votre entité ou de votre groupe.
 Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que tous les efforts soient faits pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. – KPMG Sénégal est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, au capital social de 10 000 000 F CFA. KPMG Sénégal est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coöperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

GLOSSAIRE

L'Excédent de Trésorerie d'Exploitation (ETE) : c'est le solde des flux des différents cycles d'exploitation en cours, il représente les flux de trésorerie secrétés par l'exploitation pour une période donnée.

L'exigibilité : Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes.

La liquidité : la liquidité de l'entreprise est « son aptitude à faire face à ses échéances financières dans le cadre de son activité courante, à trouver de nouvelles sources de financements et assurer ainsi à tout moment l'équilibre entre ses recettes et ses dépenses » (VENIIMMEN, 2011: 67).

La solvabilité : La solvabilité traduit l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses engagements en cas de liquidation, c'est-à-dire d'arrêt de l'exploitation et de mise en vente des actifs. Une entreprise peut donc être considérée comme insolvable « dès lors que ses capitaux propres sont négatifs : elle doit en effet plus qu'elle ne possède » (VERNIMMEN, 2011 : 68).

La trésorerie zéro : le concept de trésorerie zéro s'apprécie dans le cadre de la gestion de l'endettement net de l'entreprise et vise à une optimisation du niveau de cash disponible qui ne doit être ni positif donc non placé, ni négatif donc ne générant pas des frais financiers.

BIBLIOGRAPHIE

1. AHOANGANSI Evariste(2006), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, n°2, Edition mondexperts, Abidjan, 729 P.
2. ATH (1983), *Audit financier*, 1^{ère} édition, Edition Clet, Paris, 238 P.
3. BARRY Mamadou (2004), *Audit et contrôle interne*, 2^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 267 P.
4. BARRY Mamadou(2009), *Audit et contrôle interne*, 3^{ème} édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 P.
5. 6. BARTHELEMY Michel(2003), *Le risque : choix technopolitiques* , 1^{ère} édition, Edition Sapienta, Paris, 133 P.
6. BECOUR & BOUQUIN Henry (1996), *Audit opérationnel*, 1^{ère} édition, Edition Economica, Paris, 320 P.
7. BESCOS & Collaborateurs (1997), *Contrôle de gestion et management*, 1^{ère} édition, Collection entreprise, Paris, 130 P.
8. BERGER Cédric & GUILLARD Serge(2000), *La rédaction graphique des procédures : démarche et technique de description des processus*, 2^e édition, Edition La plaine : Association Française de normalisation, Saint Denis, 250 P.
9. COLLINS Lionel &Valin Gérard(1992), *Audit et contrôle interne*, 3^e édition, Edition d'organisation, Paris, 378 P.
10. COMBES Jean -Emmanuel ; LABROUSSE Marie- Christine & ARNAUD Philippe, (1997), *Audit financier et contrôle de gestion*, 1^{ère} édition, Edition Publi-Union, Paris, 273 P.
11. COOPERS & LYBRAND (1998), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, n°1, Editions d'organisations, Paris, 378 P.
12. DAYAN Armand(2008), *Manuel de gestion volume 2*, 3^{ème} édition, Ellipses Editions Marketing, Paris, 975 P.
13. DE MARSCHALL Gilbert(2003), *La cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 P.
14. DELAHAYE & al (2007), *Finance d'entreprise : manuel et applications*, 1^{ère} édition, Edition DUNOD, Paris, 559 P.
15. Dictionnaire *LAROUSSE COMPACT* (2008), Normandie Roto impression, n°1, Editions Larousse, France, 1710 P.

16. EUSTACHE Ebondo(2006), *La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, 1^{ère} édition, Editions l'harmattan, 349 P.
17. HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2005), *Audit : gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330 et 500*, n°1, Edition Paerson Education, Paris, 243 P.
18. HENRY, Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (1999), *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*, 2e édition, Editions d'organisation, Paris, 168 P.
19. HUTIN Hervé (2008), *Toute la finance*, 2e édition, Editions d'organisations, Paris, 951 P.
20. HUTEAU Serge (2006), *Le management public : Guide du manager*, 3^oédition, Editions Papyrusq, Paris, 484 P.
21. KEISER Anne Marie (1998), *Gestion financière*, 2^oédition, Editions Eska, Paris, 180 P.
22. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 279 P.
23. LOCHARD Jean (1997), *Les bases de l'analyse financière*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 116 P.
24. MENIER-ROCHER Béatrice (2006), *Le diagnostic financier*, 4^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 273 P.
25. MIKAEL Ouaniche(2009), *La fraude dans l'entreprise : comment la prévenir, la détecter et la combattre*, 1^{ère} édition, Edition Maxima, 221 P.
26. MERLIER Patrick, Christian JIMENEZ (2008), *Prévention et gestion des risques opérationnels*, 1^{ère} édition, Editions d'organisation, Paris, 283 P.
27. NGUYEN Hong Thai (1999), *Lecontrôle interne : mettre hors risques l'entreprise*, 1^{ère} édition, Editions Harmattan, Paris, 325P.
28. RENARD, Jacques & CHAPLAIN, Jean- Michel (2006), *Théories et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 479 P.
29. RENARD Jacques(2010), *Théories et Pratiques de l'audit interne*, 1^{ère} édition, Editions Eyrolles, Paris, 469 P.
30. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2001), *Plan des comptes et états financiers du système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, 3^e édition, ECJ, Dakar, 479 P
31. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra, (2003), *Le Praticien Comptable : Système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, 2^e édition, ECJ, Dakar, 1055 P.

32. SARR Ndiaga (2011), Le bilan annuel des prestations de KPMG Sénégal, Dakar 62 P.
33. SHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne : Méthode de conduite d'une mission*, 2e édition, Dunod, Paris, 217 P.
34. VERNIMMEN Pierre (2011), *Finance d'entreprise*, 2^o édition, Edition Dalloz, Paris, 1218 P.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

