



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

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

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

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**CONTROLE DES LA TRESORERIE DANS LE CADRE D'UN  
AUDIT DES COMPTES : CAS DE LA SOCIETE DELTA**

**Présenté par :**

**Yeri Edith POODA**

**Dirigé par :**

**M. Léon NIKEMA**

**Auditeur Interne de la Générale  
des Assurances du Burkina Faso**

**Octobre 2009**

## **DEDICACE**

Nous dédions ce présent document à :

- ✓ notre père POODA Jules, pour ses multiples investissements et conseils.
- ✓ notre mère POODA Irène, pour ses conseils.
- ✓ nos frères Brice, Adrien et Armel.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont apporté leur contribution et leur soutien à la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions particulièrement :

- ✓ Monsieur Mady KOANDA, Directeur Général du CESAG ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour sa disponibilité ;
- ✓ Monsieur Oumarou SINARE, associé gérant du cabinet SOFIDEC ;
- ✓ Monsieur Léon NIKIEMA, notre Directeur de mémoire pour sa disponibilité et ses conseils ;
- ✓ Monsieur Amadou DIALL, Contrôleur des Opérations au Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'UMOA, pour les précieux conseils ;
- ✓ tous les enseignants du CESAG intervenus en Master Audit et Contrôle de Gestion, pour toute la patience, et le professionnalisme dont ils ont fait preuve pour notre formation ;
- ✓ tout le personnel de SOFIDEC, qui n'a cessé de nous témoigner leurs sympathies ;
- ✓ tous nos amis et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce document.

## LISTE DES ABREVIATIONS

AGO :	Assemblée Générale Ordinaire
ANPE :	Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi
BIB :	Banque Internationale du Burkina
BICIAB :	Banque Internationale pour le Commerce l'Industrielle et l'Artisanale du Burkina
BOA:	Bank Of Africa
CA :	Conseil d'Administration
CAC :	Commissaires Aux Comptes
CC :	Chef Comptable
CNCC :	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CNSS :	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COSO :	Committee Of Sponsoring Organization of the treadway Commission
DAF :	Directeur Administratif et Financier
DC :	Directeur Commercial
DG :	Directeur Général
DT :	Directeur Technique
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
IBICA :	Impôt sur les Bénéfices Industriel Commercial et Artisanal
IFAC :	International Federation of Accountants
IMF :	Impôt Minimum Forfaitaire
ISA :	International Standard on Auditing
IUTS :	Impôt unique sur les Traitements et Salaires
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires
ONECCA :	Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
PDG :	Président Directeur Général
QCI :	Questionnaire de Contrôle Interne
SGBB :	Société Générale de Banques du Burkina
SOFIDEC :	Société Fiduciaire d'Expertise Comptable
SOX :	Sarbanes Oxley
SYSCOA :	Système Comptable Ouest Africain
TBA :	Taxe sur les Boissons Alcoolisées
TBNA :	Taxe sur les Boissons Non Alcoolisées

TPA : Taxes Patronale d'Apprentissage

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'analyse .....	35
Figure 2 : Organigramme de la société DELTA.....	46

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif de la comptabilisation des opérations de trésorerie .....	14
Tableau 2 : Test de conformité sur les opérations de caisse.....	52
Tableau 3 : Test de conformité des procédures de règlement .....	53
Tableau 4 : Test sur l'établissement des états de rapprochements (BCB et BOA) .....	54
Tableau 5 : Vérification de l'intangibilité du bilan .....	64
Tableau 6 : Assurance de l'exactitude et de la régularité des chèques en suspens.....	66
Tableau 7 : Pointage pour les états de rapprochement .....	67
Tableau 8 : Tests sur les talons de chéquiers BOA .....	68
Tableau 9 : Test sur les opérations bancaires BOA et BCB.....	69
Tableau 10 : Contrôle soldes caisses OUAGA ET BOBO.....	70

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE ..... i

REMERCIEMENTS ..... ii

LISTE DES ABREVIATIONS ..... iii

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES ..... v

TABLE DES MATIERES ..... vi

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE ET CONCEPTS THEORIQUES DE L'ETUDE ..... 8

CHAPITRE 1 : ETUDE DU CYCLE TRESORERIE : PROCEDURES ET DISPOSITIF  
DU CONTROLE INTERNE ..... 10

1.1. Cycle trésorerie..... 10

1.1.1. Description des opérations de trésorerie..... 11

1.1.2. Budgétisation..... 12

1.1.3. Les fonctions du cycle de trésorerie ..... 12

1.2. Aspects comptables des opérations de trésorerie ..... 13

1.2.1. Les comptes enregistrant les opérations de trésorerie ..... 13

1.2.2. Comptabilisation des mouvements de trésorerie ..... 14

1.3. Procédures de trésorerie..... 16

1.3.1. Encaissement ..... 16

1.3.2. Décaissements ..... 16

1.4. Dispositif de contrôle interne ..... 17

1.4.1. Dispositif de contrôles interne appliqué aux opérations de trésorerie..... 18

1.4.1.1. Opérations de décaissements ..... 18

1.4.1.2. Opération des encaissements ..... 20

1.4.1.3. Enregistrements comptables des opérations de trésorerie et leur saisie ..  
..... 21

1.4.2. Objectifs d'un bon dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie..  
..... 22

1.4.2.1. Opération de Budgétisation ..... 23

1.4.2.2. Opération d'Encaissement..... 23

1.4.2.3. Opération de Décaissement ..... 23

CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA TRESORERIE ..... 25

2.1.	Définition de l'audit .....	25
2.2.	Objectifs d'audit des comptes de trésorerie.....	25
2.3.	Démarche d'audit .....	26
2.3.1.	Prise de connaissance de l'entité .....	26
2.3.2.	Appréciation du dispositif de contrôle interne des opérations de trésorerie .....	26
2.3.3.	Analyse et évaluation du contrôle interne .....	26
2.3.3.1.	Techniques utilisées pour l'appréciation du contrôle interne.....	27
2.3.3.2.	Outils d'analyse et d'appréciation du contrôle interne.....	28
2.4.	Les différents risques liés à la trésorerie .....	29
2.4.1.	Les risques opérationnels.....	29
2.4.1.1.	Les risques opérationnels de la fonction encaissement .....	29
2.4.1.2.	Les risques opérationnels de la fonction décaissement .....	30
2.4.1.3.	Les risques opérationnels de la fonction budgétaire.....	30
2.4.2.	Risques financiers.....	30
2.5.	Contrôle des comptes .....	31
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....		35
3.1.	Modèle d'analyse.....	35
3.2.	Phase exploratoire.....	36
3.3.	La phase analytique .....	36
3.3.1.	Les outils de collecte .....	37
3.3.1.1.	L'entretien .....	37
3.3.1.2.	Analyse documentaire .....	37
3.3.2.	Outils d'analyse de données .....	38
3.3.2.1.	Les vérifications .....	38
3.3.2.2.	Les rapprochements.....	38
3.3.2.3.	Les confirmations par des tiers.....	38
3.3.2.4.	L'observation physique .....	38
3.3.2.5.	La grille d'analyse des tâches (voir annexe 3 page 79).....	39
DEUXIEME PARTIE : LE CONTROLE DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE « DELTA » .....		41
CHAPITRE 4 : PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DE LA SOCIETE DELTA.....		43
4.1.	Présentation de la société DELTA .....	43
4.2.	Examen du fonctionnement de la société DELTA .....	43



4.2.1.	La structure organisationnelle .....	44
4.2.1.1.	L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO).....	44
4.2.1.2.	Le Conseil d'Administration .....	44
4.2.1.3.	La Direction Générale (DG).....	44
4.2.1.4.	La Direction Technique (DT).....	44
4.2.1.5.	La Direction Commerciale (DC) .....	45
4.2.1.6.	La Direction Administrative et Financière .....	45
4.2.1.7.	La Direction des Ressources Humaines (DRH) .....	45
4.2.1.8.	Organigramme général de la société DELTA .....	46
4.2.2.	L'environnement socio-économique de la société DELTA .....	46
4.2.2.1.	L'Etat.....	46
4.2.2.2.	Les banques .....	47
4.2.2.3.	Les fournisseurs.....	47
4.2.2.4.	Les clients et les concurrents.....	47
<b>CHAPITRE 5 : CONTROLE DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE DELTA .....</b>		<b>48</b>
5.1.	Description des procédures de la trésorerie existantes dans la société DELTA..	48
5.1.1.	Le traitement des recettes .....	48
5.1.1.1.	Encaissement en espèces .....	49
5.1.1.2.	Encaissement par chèques .....	49
5.1.1.3.	Encaissements par virement bancaire.....	49
5.1.2.	Traitement des dépenses .....	49
5.1.2.1.	Paiement en espèces .....	50
5.1.2.2.	Paiements par chèques.....	50
5.1.3.	Suivi et contrôle des comptes bancaires .....	50
5.1.4.	Le Tableau de Bord .....	51
5.2.	Analyse des procédures de trésorerie de la société DELTA .....	51
5.2.1.	Evaluation du dispositif de contrôle interne .....	51
5.2.1.1.	Tests de conformité .....	51
5.2.1.2.	Etat des points forts .....	55
5.2.1.3.	Etat des faiblesses relevées.....	56
5.2.2.	Identification des risques encourus et recommandations .....	57
5.2.2.1.	Les risques liés à la trésorerie.....	57
5.2.2.2.	Recommandations .....	60

5.3. L'examen des comptes .....	61
5.3.1. Travaux de contrôle des comptes .....	62
5.3.2. Les techniques d'examen des comptes .....	63
5.4. La rédaction du rapport d'audit .....	71
CONCLUSION GENERALE .....	73
ANNEXES .....	76
BIBLIOGRAPHIE .....	80

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

Le scandale financier d'Enron, en 2001 aux Etats Unis, et celui de nombreuses autres sociétés américaines dont World Com ou européennes (Parmalat et Vivendi), ont conduit à l'exigence vis-à-vis des tiers d'une plus grande transparence sur l'information financière des entreprises. Aussi, l'affaire Kerviel et le détournement d'une somme pharaonique de la Société Générale début 2008, ont déferlé la chronique du monde entier et surtout le monde financier et bancaire au point que l'ensemble de la classe politique et sociale a dû user de stratégies pour faire face aux conséquences désastreuses pour l'économie mondiale.

Le BURKINA FASO, comme beaucoup d'autres pays dans le monde, n'a pas été épargné par les scandales financiers. Ceux-ci étant la conséquence de grands manquements aux lois régissant le secteur dans lequel évoluent les entreprises concernées, mais aussi des pratiques peu recommandables vis-à-vis des règles et directives au sein même de ces entreprises. A titre d'exemple, la société FASO YAAR Burkina qui, à l'époque, a fait faillite pour cause du non respect des règles et des procédures en matière de gestion de sa trésorerie.

Dans la majorité des cas, le non respect du dispositif de Contrôle Interne ou son absence presque totale, ont été mis en évidence.

Ce véritable fléau qui a touché un grand nombre d'entreprises, même au niveau des pays précurseurs en matière d'Audit et de Contrôle Interne, prouve que la mise en place des dispositifs et leur application efficace constitue encore une mission délicate certes, mais indispensable.

Certains pays ont compris toute l'importance que revêt un système de Contrôle efficace dans le monde économique actuel. L'établissement de ces lois est une preuve de leur volonté à faire cesser les agissements incorrects et les fraudes de tous genres au sein des entreprises. C'est pourquoi, le rôle que jouent l'Etat et de certains organismes régulateurs, dans ce domaine est de plus en plus prépondérant. Ainsi, aux Etats-Unis, à la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises Américaines à la fin des années 90 et au début des années 2000, il a été adopté, le 30 juillet 2002, le "Sarbanes Oxley Act (SOX)". L'article 404 de cette loi exige que la Direction Générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de Contrôle Interne comptable et financier

dont elle va évaluer annuellement l'efficacité au regard d'un modèle de Contrôle Interne reconnu, en charge aux commissaires aux comptes de valider cette évaluation.

Dans cet environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit plus perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans la prise de décisions. A ce contexte politico-économique, il faut ajouter les problèmes de trésorerie qui constituent très souvent un goulot d'étranglement dans la plupart des pays en développement ou l'épargne est faible.

La société DELTA évolue dans un secteur industriel et n'est pas épargnée de ce fait de nombreux dysfonctionnements procéduraux pouvant impacter la trésorerie que peut rencontrer les sociétés. En effet à la prise de connaissance la société DELTA plus précisément du cycle trésorerie nous avons fait les observations suivantes :

- absence de politique budgétaire formalisée ;
- absence d'un plan de trésorerie ;
- problème de sécurisation des actifs ;
- lourdeur des tâches (cumul des fonctions) ;
- ...

En somme il n'existe aucune procédure écrite en ce qui concerne la gestion de la trésorerie et ses différents acteurs visant à la sauvegarde du patrimoine.

Les conséquences qui résultent de ces dysfonctionnements sont le manquement réel à la bonne gestion de la trésorerie. L'absence d'une bonne gestion de la trésorerie met la société en difficultés et l'expose à des risques de cessation de paiement, à des risques de détournement et de fraude.

La gestion de la trésorerie repose ainsi, sur la recherche de l'équilibre entre la solvabilité, la rentabilité et la crédibilité. Elle a également pour mission principale d'éviter la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers. Par la gestion de l'encaisse et celle des instruments de paiement et de financement, la gestion de trésorerie concourt aussi à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût des financements utilisés et en optimisant d'autre part, le placement des excédents de trésorerie à très court terme.

Une bonne gestion de la trésorerie vise généralement deux objectifs, à savoir préserver la solvabilité de l'entreprise en assurant la bonne gestion des financements notamment par l'équilibre de sa trésorerie et de limiter au maximum les fraudes et les détournements.

Dans ces conditions nous pouvons nous demander quelles solutions peuvent être envisagées pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ?

Les solutions suivantes peuvent être préconisées :

- l'élaboration d'une procédure de trésorerie ;
- la mise en place d'un budget de trésorerie ;
- la mise en place d'un dispositif adéquat de contrôle interne en matière de trésorerie.

La dernière solution nous paraît plus pertinente d'autant plus qu'elle est complète et intègre les autres solutions à savoir : la mise en place d'un dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie.

En ce sens nous tenterons de donner une réponse à la question suivante : Quel le dispositif de contrôle interne à mettre en place pour permettre à la Direction Générale de mieux maîtriser les risques inhérents à la fonction (fraude, détournement, sécurisation des placements, liquidités, insolvabilité).

Pour répondre à cette question nous serons amenés à trouver les réponses aux questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les outils et les mécanismes qui nous permettront lors de notre de révéler les risques majeurs d'une telle gestion ?
- Quelles sont les meilleures pratiques en matière de gestion de trésorerie ?
- Quelles mesures de prévisions de trésorerie constituent un préalable à une gestion optimale de la gestion de la trésorerie ?

Voilà autant de questions qui nous motivent à nous intéresser, dans le cadre de notre mémoire, en vue de l'obtention de notre Master, au thème d'analyse suivant: « Contrôle de la trésorerie dans le cadre d'une mission d'audit des comptes ».

L'objectif principal que nous visons à travers ce travail, c'est de mettre en place un bon dispositif de contrôle interne adapté à la trésorerie de la société DELTA afin de lui permettre de mieux gérer les activités.

Comme objectifs spécifiques, il s'agira de :

- décrire les procédures existantes
- d'évaluer le dispositif de contrôle interne existant;
- de déceler les points forts et faibles
- faire présenter les risques liés à ces faiblesses ;
- proposer des recommandations

Notre étude sera principalement axée sur les fonctions de la trésorerie (les opérations d'encaissements et de décaissement menées par l'entreprise). En effet, les opérations de la trésorerie constituent la traduction en terme monétaire, de toutes les décisions et opérations de l'entreprise. Sa gestion ne constitue plus une simple activité d'optimisation de la structure financière de l'entreprise, mais celle de ses ressources stratégiques qui conditionnent sa survie.

L'avantage de cette étude et les réponses à ces questions, permettrait :

- pour la société DELTA, de redéfinir son dispositif de contrôle interne en matière de gestion de trésorerie en vue d'améliorer ses performances et d'accroître son activité ;
- pour nous :
  - o de comprendre le rôle du contrôle dans l'organisation d'une entreprise en vue de mieux cerner les risques liés à la gestion de trésorerie ;
  - o d'acquérir l'autonomie suffisante pour organiser et réaliser un audit, en appréciant à la lumière des principes et des normes, le dispositif organisationnel et financier d'une entreprise par l'évaluation du dispositif de contrôle interne.

L'étude tournera autour des questions ci-dessus citées, axées sur le contrôle de la gestion de la trésorerie de la société Delta dont cet actif représente environ 55 % du bilan. .

Nos objectifs visés sont, entre autres, de décrire et d'évaluer le dispositif de contrôle interne existant dans la société en vue de faire des recommandations nécessaires lui

permettant d'améliorer les procédures défaillantes, d'essayer de mettre en exergue le mécanisme du contrôle des comptes et à travers cela, de montrer l'importance de l'analyse du cycle de trésorerie.

Pour atteindre ces objectifs nous avons :

- premièrement, procédé à la collecte des données lors des différentes étapes de la mission (entretiens avec le personnel de la société, exploitation des documents) ;
- deuxièmement, effectuer une recherche documentaire (ouvrages et anciens mémoires cités en bibliographie) ;
- troisièmement mis en perspective les pratiques observées chez DELTA et les meilleures pratiques en matière de gestion de trésorerie ;
- enfin, mis en œuvre des techniques d'analyse et risque et du contrôle interne selon des approches génériques suggérées par le COSO et les normes d'audit interne.

Ainsi, notre travail sera réparti en deux parties. La première partie dans laquelle seront abordés les aspects théoriques de notre thème en suivant une méthodologie descriptive et la deuxième partie sera consacrée à la présentation de notre cas d'étude au sein de la société DELTA où l'on suivra une méthodologie analytique et critique.

Dans le premier chapitre de la première partie il sera examiné le cycle de trésorerie constitue le socle de notre recherche. Nous l'aborderons en mettant en évidence les opérations et comptes de trésorerie, les caractéristiques d'un bon contrôle interne et des procédures de trésorerie.

Le deuxième chapitre sera axé sur le cadre conceptuel de l'audit ainsi que les référentiels qui régissent la pratique de l'audit, dans ses définitions et dans son concept, ses objectifs, mais aussi le rôle du contrôle interne et l'aide qu'il apporte à l'entreprise pour l'identification et la maîtrise des risques liés à ses opérations.

Une présentation de la méthodologique de la démarche utilisée lors du contrôle de la trésorerie permettra de conclure cette partie.

La dernière partie du mémoire sera consacrée à notre travail sur le terrain, basé sur le contrôle de la trésorerie dans le cadre de la mission d'audit de la société DELTA. Nous nous limiterons au service de la trésorerie au sein de la direction financière, en évaluant



particulièrement le système de Contrôle Interne lié à cette activité. Nous tenterons d'identifier les principales faiblesses et proposerons des recommandations pour une meilleure maîtrise des risques liés aux activités et aux processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE ET CONCEPTS THEORIQUES DE**  
**L'ETUDE**

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit gérer sa trésorerie à travers les différentes procédures et mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

Nous allons dans cette première partie aborder les aspects théoriques de notre étude. Elle se subdivise en trois chapitres. Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques du cycle et du contrôle interne de la trésorerie. Le deuxième chapitre mettra en exergue les éléments théoriques de la démarche d'audit de la trésorerie. En fin, le troisième chapitre présentera la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de l'audit de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : ETUDE DU CYCLE TRESORERIE : PROCEDURES ET DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE**

Le commissaire aux comptes ayant pour objectifs d'émettre une opinion sur la régularité, la sincérité des comptes et l'image fidèle des états financiers, mettra en œuvre un audit financier dont la conformité des opérations à des règles préétablies représente l'aspect prédominant. Il peut être amené à faire des recommandations permettant d'atteindre des objectifs précis.

Sa démarche passe par l'appréciation des dispositifs de contrôle interne relatifs à la trésorerie. L'étendue de son programme de contrôle des comptes (banques et caisses) dépend du degré de confiance qu'il se fait de ces dispositifs.

### **1.1. Cycle trésorerie**

Selon le lexique de gestion DALLOZ 5ème édition 2000 « la trésorerie est l'ensemble des moyens de financements liquides à court terme dont dispose un agent économique pour faire face à ses dépenses de toute nature... ».

La trésorerie est constituée par l'ensemble des fonds dont dispose l'entreprise pour assurer les paiements que génère son activité.

En somme, 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. De ce fait, la trésorerie satisfait aux trois (03) exigences suivantes :

- la liquidité : Elle est une aptitude de l'entreprise à faire face à ses dépenses par une circulation optimale de ses flux du cycle d'exploitation ;
- l'exigibilité : Elle exprime la capacité de l'entreprise à respecter les dates d'échéance de règlement de ses dettes ;
- la solvabilité : Elle est une aptitude de l'entreprise à rembourser à terme l'ensemble de ses dettes.

Selon MEUNIER (1984 ; 7), la Trésorerie Nette de l'Entreprise à une date déterminée est la différence entre les ressources mises en œuvre pour financer son activité et les besoins

entraînés par cette activité. Cette définition fait référence au Besoin en Fonds de Roulement.

D'après DELLAPENS (1997 ; 933), la notion de la trésorerie peut être appréhendée en terme de flux correspondant aux encaissements et décaissements pendant une période ou en terme de stock, représentant la situation de trésorerie à un moment donné. Cette définition peut se traduire suivant une opération d'addition et de soustraction reliant les flux aux stocks :

Situation de trésorerie au début de la période

+ Encaissements de la période

- Décaissements de la période

= Situation de trésorerie de fin de période

### **1.1.1. Description des opérations de trésorerie**

Le cycle de trésorerie est constitué d'un ensemble de flux monétaires qui sont entre autres :

- les encaissements ou les entrées de fonds en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux ;
- les décaissements ou sorties de fonds ou paiements, en espèces, par chèques et virements bancaires ou postaux ;
- les produits et frais financiers attachés à ces opérations.

Nous avons également les opérations financières telles que les emprunts et les opérations sur titres (Titres de placement).

Dans le cadre de notre étude, nous nous limiterons aux aspects relatifs aux opérations courantes de trésorerie. Ces dernières se résument aux encaissements et décaissements. Toutefois il, sera abordé brièvement la budgétisation.

Selon Barry (1997 : 122), « les encaissements sont toutes les opérations de recueil de fonds provenant des règlements des clients, des encaissements de subventions, et d'emprunt, etc. Il s'agit d'opération ayant des effets sur liquidités dans la période encours.

« Les décaissements concernent entre autres toutes les dépenses effectuées en contrepartie des opérations d'achat de biens et services y compris ceux des prêts et les charges de personnel. Il s'agit des différents types de flux identifiables à ce niveau que sont les retraits d'espèces, les domiciliations d'effets, l'émission de virements, le prélèvement et le débit chèque » (Barry, 1995 :123).

Il faut noter que les opérations de décaissements et d'encaissements ne concernent pas uniquement les activités ordinaires mais prennent en compte aussi celles relatives aux hors activités ordinaires. Il s'agit des produits et frais financiers attachés a ces opérations ainsi que les opérations financières (emprunt, placements, subventions, opérations sur titres).

### **1.1.2. Budgétisation**

Le budget de trésorerie, établi sur une durée d'un an sur la base des recettes et dépenses prévisionnelles, a pour but de réaliser un équilibre entre les encaissements et les décaissements tout en tenant compte du solde initiale de la période et en mettant en évidence le solde final de la trésorerie à la fin de chaque période.

Selon le plan comptable général, le budget est une prévision chiffrée de tous les éléments correspondant à un programme déterminé. « C'est un outil de contrôle de gestion, qui traduit les objectifs stratégiques de l'entreprise» (Dayan et al, 2004 : 831).

### **1.1.3. Les fonctions du cycle de trésorerie**

On distingue principalement trois fonctions dont la budgétisation, l'encaissement et le décaissement :

- la fonction de budgétisation : Selon Barry (1995 : 122) cette fonction regroupant toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie. Le budget de trésorerie permet d'estimer les niveaux d'encaisse et le cas échéant les besoins en découvert et crédit à court terme nécessaire pour éviter les crises de liquidités ;

- la fonction encaissement : Selon Rousselot & Verdier cette fonction correspond à tous les flux d'entrée de fonds qui proviennent ou non de l'exploitation de l'entreprise. La fonction encaissement concerne toutes les opérations d'entrées de fonds et leur conservation dans les caisses et les banques. Les encaissements peuvent provenir des règlements des clients ou des intérêts créditeurs ;
- la fonction décaissement : Selon Barry (1995 : 123) cette fonction regroupe toutes les tâches de règlements en espèces ou par banque ou par virement effectuées par l'entreprise en contrepartie des achats de biens et de services.

## **1.2. Aspects comptables des opérations de trésorerie**

Les opérations et les transactions effectuées par l'entreprise respectent des obligations comptables.

### **1.2.1. Les comptes enregistrant les opérations de trésorerie**

Les opérations de trésorerie sont enregistrées dans les comptes de caisse (opérations en espèces), de banque (opérations bancaires) et de CCP (opérations postales) et dans les comptes de frais ou de produits financiers (intérêts débiteurs ou créditeurs).

Ces opérations nécessitent également l'emploi de comptes de liaison (comptes de virements internes) qui constatent les transferts des fonds d'un compte de trésorerie à un autre, ou les chèques remis à l'encaissement non encore positionnés par la banque.

Les comptes concernés sont aussi bien ceux du bilan (trésorerie active et passive) que ceux d'exploitation.

- Compte de bilan
  - 40 « fournisseurs »
  - 41 « clients »
  - 44 «TVA »
  - 513 « chèques à encaisser »
  - 514 «chèques à l'encaissement»
  - 521 « Banque »

- 531 « Chèques postaux »
- 57 « Caisse »
- 585 « Virements de fonds »
  
- Compte de résultat
  - 631 « frais bancaires »
  - 67 « frais financiers et charges assimilées »
  - 77 « revenus financiers et produits assimilés » (plan comptable SYSCOA).

### 1.2.2. Comptabilisation des mouvements de trésorerie

L'entreprise doit tenir une comptabilité c'est-à-dire enregistrer dans des documents normés par le SYSCOA toutes les opérations qu'elle effectue.

Les différentes opérations de trésorerie sont comptabilisées comme suit dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Récapitulatif de la comptabilisation des opérations de trésorerie**

Comptes à débiter	Comptes à créditer
<b>Achats de marchandise</b>	
60 achats	52
445 TVA récupérables	53
	57
	401
	773
<b>Règlement factures fournisseurs</b>	
401	52
	53
	57
<b>Ventes de marchandises</b>	
411	70
52	443



53	
57	
673	
<b>Encaissements créances clients</b>	
52	411
53	
57	
<b>Réception d'un chèque</b>	
513	411
<b>Envoi du chèque à la banque</b>	
52	514
53	
<b>Réception de l'avis de crédit</b>	
631	52
674	53
<b>Perte sur devise à la clôture</b>	
676	52
	53
	57
<b>Gain sur la devise à la clôture</b>	
52	776
53	
57	
<b>Comptes à solder en fin d'année</b>	
585	52
588	53
	57
Comptes de trésorerie concernés	585
	588

Source : nous même partir du plan comptable SYSCOA.

### **1.3. Procédures de trésorerie**

Nous aborderons ici les procédures des encaissements et des décaissements.

#### **1.3.1. Encaissement**

A la réception du client s'il s'agit des espèces le trésorier vérifie la facture, la réception, compte les espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture. Il établit le reçu pour le client et marque du « cachet payé » sur la facture et le reçu et les remet au client. Après le départ du client, il range les espèces dans un coffre fort.

A la limite du plafond de caisse les espèces sont reversées à la banque à intervalles réguliers par des personnes autorisées à cet effet. (AHOUANGANSI, 2006 : 286)

Pour ce qui est des encaissements par chèque, lorsqu'un client se présente pour le règlement de sa facture, le trésorier enregistre les références du chèque dans le registre de chèque puis établit un reçu de paiement pour attester le paiement de la facture. Il remet l'original de reçu au client et garde la copie. Il transmet ensuite le chèque ainsi que la copie à la comptabilité qui est chargée de déposer le chèque à la banque au plus tôt. Les copies du chèque et du reçu sont classées dans une chemise intitulée « chèques reçus »

#### **1.3.2. Décaissements**

Le paiement des factures en espèces est conditionné par l'importance de la dépense. En effet le paiement en espèce ne concerne que les petits achats et réparations. Lorsque le fournisseur se présente avec sa facture pour paiement, le trésorier procède à la vérification de l'existence entre la conformité de la facture, le bon de commande et le bon de livraison. Si ces éléments sont conformes, il procède au paiement avec l'aval de la hiérarchie. Il remet ensuite les espèces au bénéficiaire qui lui signe une décharge.

Lorsqu'il s'agit des décaissements par chèque ils sont réalisés par les opérations suivantes:

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivrés par la personne désignée ;
- réception des documents par la personne en charge de l'émission des chèques de l'entreprise

- vérification de l'authenticité de ces documents ;
- établissement du chèque par le comptable ou le trésorier ;
- transmission des chèques émis et des documents reçus aux personnes chargées du contrôle et des signatures ;
- remise du chèque signé au fournisseur ou au bénéficiaire ;
- émargement par le fournisseur pour acquit ;
- justification des dépenses par des pièces originales ;
- annulation des documents de paiement par la mention « payé » ;
- signature de tous les chèques de paiement par au moins deux personnes dont les spécimens de signatures doivent être préalablement déposés en banque ;
- à l'émission de tous les chèques pour règlement des factures doivent être barrés et non endossables ;
- enregistrement de tous les chèques selon l'ordre numérique ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces et ceux à régler impérativement par banque ;
- envoi le plus rapidement possible des chèques à leurs destinataires par une personne autre que celle qui les a préparés (AHOUANGANSI, 2006: 470).

Cette étude permet de déterminer la quantité de contrôles directs à réaliser et fournit à l'auditeur l'occasion de faire des recommandations pour améliorer les procédures défaillantes. L'objectif poursuivi par l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur le contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier des travaux d'audit des comptes.

#### **1.4. Dispositif de contrôle interne**

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987: «Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent » (Grand  $\alpha$  al, 1999 : 63).

La trésorerie est un cycle important de l'entreprise car c'est à ce niveau que se présentent les risques les plus élevés de fraude et de détournement. A cet effet, les procédures et les mesures de contrôle doivent être particulièrement efficaces.

#### **1.4.1. Dispositif de contrôles interne appliqué aux opérations de trésorerie**

Pour un meilleur suivi des opérations de trésorerie, des contrôles quotidiens si possibles s'imposent. Des ouvrages lus nous avons retenu les idées de Mamadou Barry de son œuvre Détournement, fraudes et autres malversations qui nous semblent plus simple et plus explicite.

##### **1.4.1.1. Opérations de décaissements**

Les entreprises ont tendance à effectuer les paiements par banque (chèques ou virements) ou par traite car ce mode de règlement assure plus de sécurité aux mouvements des fonds et facilite le contrôle. C'est pourquoi, un bon contrôle interne réduit au maximum possible, les règlements par caisse (avances sur frais, menus frais de transport etc.).

##### **1.4.1.1.1. Paiements par chèques ou virements**

Même si la quasi-totalité des opérations de règlement sont effectuées par banque, des procédures complémentaires sont nécessaires pour assurer plus de sécurité. Ainsi il importe de s'assurer :

- que les chèques soient signés uniquement par des personnes autorisées et soumis à des doubles signatures ;
- que les pièces justificatives attestant de leur bien fondé soient jointes ;
- que leur enregistrement et leur expédition soient faits correctement et dans les meilleurs délais ;
- que les chèques présentés aux signataires de la société soient barrés et établis au nom des bénéficiaires ;
- qu'une analyse et justification régulières des soldes de comptes de virements internes soient faites ;
- que l'établissement et la revue des états de rapprochement bancaire soient mensuels.

Pour les signatures autorisées, le Conseil d'Administration désigne en général un nombre limité de personnes disposant de la signature des chèques et agréées auprès des Banques. Dans la pratique, on procède souvent par double signature ou par des montants plafonds à ne pas dépasser par signataire.

De même, les signataires ne doivent pas avoir accès à la préparation et à l'enregistrement des chèques.

Un bon contrôle interne doit permettre d'éviter les doubles paiements ou paiements indus. Pour cela, il faut que les signataires puissent examiner les pièces justificatives jointes qui doivent être des originaux.

Les signataires vérifient que la procédure d'approbation des pièces est appliquée de manière claire par les responsables en la matière.

#### **1.4.1.1.2. Paiement par caisse**

Le principe fondamental de base d'un bon contrôle interne est que les encaissements reçus ne doivent pas être affectés directement au paiement des dépenses. L'application de ce principe permet un meilleur contrôle des décaissements et encaissements.

Tout comme les paiements par chèque ou par virement, les signataires doivent être bien connus et le traitement des pièces justificatives suivi avec rigueur.

Les autorisations de dépenses sont le fait de plusieurs personnes (responsables budgétaires). Cependant, il est indispensable d'avoir un système d'organisation stricte d'autorisations de décaissement dévolues à des personnes limitées.

Ainsi, il faut s'assurer pour une meilleure gestion de la caisse que certaines procédures sont respectées. Ce sont entre autres :

- une spécialisation des caisses en caisse-recettes et caisses-dépense ;
- une fixation d'un plafond de caisse ;
- une séparation des tâches de caissier avec d'autres fonctions ;
- une mise en œuvre d'une procédure de contrôle périodique et inopiné ;

Dans ses attributions le caissier doit effectuer les opérations ci après :

- vérifier que les pièces justificatives sont dûment autorisées en comparant les signatures y figurant avec les spécimens de signature dont il dispose ;
- s'assurer de l'identité du bénéficiaire. Ce dernier doit obligatoirement signer un reçu que lui présente le caissier et que ce dernier conservera. Avant l'enregistrement comptable des dépenses, le caissier doit annoter les pièces justificatives afin d'empêcher leur réutilisation, à l'aide d'une mention " payé par caisse " et les numéroter, afin de permettre leur comptabilisation et leur classement selon leur suite numérique continue. Par cette méthode, les omissions et les doubles enregistrements sont évités ;
- les avances de caisse non comptabilisées doivent être interdites pour éviter toute perte du reçu laissé en fonds de caisse en faveur du personnel ou tout oubli de réclamation. Dans le premier cas, un comptage de la caisse permet de s'en rendre compte.

#### **1.4.1.2. Opération des encaissements**

Les encaissements peuvent être réalisés par banque ou par caisse. Les encaissements en espèces concernent essentiellement les ventes qui sont continues

##### **1.4.1.2.1. Les encaissements par chèques**

Un certain nombre de mesures doit être observé depuis la réception des chèques jusqu'à leur encaissement.

Il faut ainsi s'assurer :

- que le chèque est bien au nom de la société ;
- que le chèque est signé et daté par le client ;
- que le montant porté correspond à la créance ;
- et que le chèque a bien été déposé à la banque dans les délais prévus à cet effet.

#### **1.4.1.2.2. Les encaissements d'espèces**

Pour les encaissements d'espèces un bon contrôle a pour objet de garantir :

- une bonne tenue des brouillards de caisse ;
- une comptabilisation quotidienne ;
- l'existence d'un plafond de caisse ;
- l'existence d'un coffre fort ;
- l'établissement effectif des reçus de paiement ;
- une procédure de reversement d'espèces en banque.

Les caisses doivent être vérifiées périodiquement et avec diligence d'abord par un responsable hiérarchique et par un contrôleur externe n'ayant pas accès aux opérations d'encaissement ou de décaissement d'espèces. Ces vérifications doivent être opérées de manière inopinée et à intervalles irréguliers. Un rapport doit être établi pour la direction.

#### **1.4.1.3. Enregistrements comptables des opérations de trésorerie et leur saisie**

Le cycle de la trésorerie comportant comme nous l'avons indiqué ci dessus, des risques importants en matière de détournements et de fraudes, il est donc nécessaire que les informations comptables relatives à cette activité soient disponibles dans des délais suffisamment rapprochés pour permettre les contrôles appropriés.

Compte tenu de ces risques, il est fondamental d'assurer une séparation des tâches comptables avec celles des règlements et de gestion de fonds

##### **1.4.1.3.1. Les fonctions comptables**

Les fonctions comptables sont celles de comptabilisation, de suivi des comptes de liaison et de contrôle des opérations et des soldes des avoirs en caisse et en banque.

La comptabilisation des opérations reprend les tâches d'enregistrement dans les livres comptables de caisse et de banque, des mouvements intervenus à une date donnée.

Les comptes de liaison sont ceux qui enregistrent les remises de chèque de règlement des clients et les dépôts et retraits de fonds d'un compte de trésorerie à un autre. Leur solde nul atteste que les chèques des clients ont bien été remis à la banque et que les fonds retirés ont été déposés dans un autre compte.

Quant au contrôle des avoirs en caisse et en banque, il regroupe les tâches de vérification des existants physiques, de rapprochement des opérations réalisées par l'entreprise et de celles enregistrées en banque pour un compte donné.

#### **1.4.1.3.2. Séparation des tâches et supervision**

La tenue des journaux de trésorerie doit être effectuée par un service ou une personne n'ayant pas accès aux comptes " clients" et "fournisseurs" à l'établissement, à la signature des chèques, à l'ouverture du courrier et aux fonds en banque.

Cette séparation des fonctions de caissier (ou de trésorier) et de comptable (journaux de Trésorerie) est fondamentale, pour prévenir les risques de fraude. En cas d'impossibilité de séparation de ces fonctions, il faudra prévoir un contrôle complémentaire par une personne responsable.

De même, les responsables de l'établissement des journaux de trésorerie ne doivent pas effectuer seuls les rapprochements bancaires.

Dans le cas où l'effectif ne permet pas cette duplication des tâches, une personne du service comptabilité générale peut être chargée de les vérifier en apposant son visa. La séparation des tâches est suppléée par une supervision.

#### **1.4.2. Objectifs d'un bon dispositif de contrôle interne en matière de trésorerie**

Un bon dispositif de contrôle interne a pour objectif pour la Direction de maîtriser les opérations à risques que doit effectuer l'entreprise. Ce qui favorise une meilleure maîtrise de ses processus et ainsi atteindre les objectifs que le management s'est fixés.



#### **1.4.2.1. Opération de Budgétisation**

Une politique budgétaire est impérative pour toute entité qui désire maîtriser ses charges. Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'identifier les entrées et les sorties de liquidité et de mieux cerner les cessations de paiement.

Le budget de trésorerie doit découler des autres budgets établis et des prévisions d'encaissements ou de règlement qu'ils entraînent. Ce budget doit être mensualisé et refléter les variations d'activités prévues au niveau des autres budgets. Les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques.

#### **1.4.2.2. Opération d'Encaissement**

Cette fonction concerne les entrées de fonds. A ce niveau le contrôle interne vise à s'assurer que :

- les encaissements sont rapidement enregistrés et de manière exhaustive ;
- les encaissements sont autorisés par la Direction Générale ;
- les risques de détournements de recettes sont nuls ou minimes ;
- seules les factures correspondantes aux livraisons effectives et échues font l'objet de règlement (Coopers & Lynbrand, 1998 : 262, Barry, 1997 : 122).

#### **1.4.2.3. Opération de Décaissement**

Contrairement aux opérations précédentes, celles-ci concernent les sorties de fonds. Selon toujours Barry et Coopers & Lybrand, les procédures appliquées par l'entité doivent donner l'assurance que :

- les paiements sont effectués à des fins autorisées et par un nombre limité de personnes ;
- que l'entreprise s'est approvisionnée chez le fournisseur le mieux offrant ;
- que les factures payées correspondent à la livraison effective ;
- que les fichiers et dossiers du personnel sont toujours mis à jour ;
- que la séparation des tâches est strictement respectée ;
- que l'analyse périodique des comptes est faite ;

- les opérations sont correctement enregistrées ;
- les risques de détournement par majoration des paiements ou par création de documents de paiement de dépenses fictives sont nuls ou minimes.

Des procédures opérationnelles et des mesures de contrôle particulièrement efficaces doivent être mises en place pour une meilleure gestion de la trésorerie pour éviter les impasses susceptibles de freiner l'activité de l'entreprise d'une part et de minimiser les cas de fraudes et de détournements particulièrement fréquents dans ce cycle d'autre part. D'où cet ensemble de contrôles supra pour atteindre ces objectifs.

Toutes ces procédures sont mises en place dans le but de palier le dysfonctionnement de la trésorerie d'une société entre autre d'annihiler ou de réduire la survenance de divers risques de malversations et de détournements de fonds et fraudes.

Ce chapitre nous a permis de cerner les notions en matière de trésorerie et nous a enseigné les dispositifs de contrôle interne à mettre en place pour une meilleure gestion de la trésorerie dans une entreprise.

Dans le chapitre suivant, nous procéderons à la définition de quelques notions d'audit, à la description de la méthodologie et outils d'audit.

## CHAPITRE 2 : AUDIT DE LA TRESORERIE

Ce chapitre nous permettra de comprendre le concept d'audit de la trésorerie dans son ensemble à travers, la compréhension contrôle et de ses objectifs, les différents risques liés à la trésorerie et la méthodologie d'audit de la trésorerie.

### 2.1. Définition de l'audit

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

Selon RENARD (2006 : 37) l'audit d'efficacité est un audit qui permet de s'assurer que les dispositifs mis en place dans une entité pour maîtriser les risques sont adéquats, efficaces pour atteindre les objectifs fixés.

Il est important dans notre étude de définir l'audit financier et comptable selon le COSO qui consiste à étudier la régularité, la sincérité, l'exhaustivité des comptes et états financiers de l'entreprise afin de garantir une opinion auprès des destinataires de rapport.

### 2.2. Objectifs d'audit des comptes de trésorerie

L'audit permet de s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser les fonctions de sécurité sont adéquats, efficaces (RENARD, 2006 : 37).

L'objectif visé par l'audit des opérations de trésorerie sont entre autres de s'assurer que :

- les opérations sont réelles et non fictives ;
- les opérations sont enregistrées de manière exhaustive ;
- toutes les disponibilités se trouvent là où elles sont supposées être ;
- l'actif et le passif sont correctement évalués ;
- toutes les transactions de l'entreprise sont comptabilisées dans les bonnes périodes.

### **2.3. Démarche d'audit**

La présente section exposera la démarche d'audit selon AHOUANGANSI (2006) et RENARD (2003) dans leurs descriptions de la démarche d'audit. La démarche d'audit se fera en plusieurs étapes :

- la prise de connaissance de l'entreprise ;
- l'appréciation du dispositif de contrôle interne ;
- l'identification des risques opérationnels ;
- et le contrôle des comptes.

#### **2.3.1. Prise de connaissance de l'entité**

Cette étape consiste à avoir une vue et une compréhension de l'ensemble des activités de la société afin d'orienter sa mission. Pour atteindre ses objectifs, l'auditeur dispose de plusieurs outils de collecte d'informations entre autres la documentation disponible, les interviews et les visites et observations dans les sites.

Les informations ainsi récoltées l'auditeur pourra faire le point des procédures notamment celles de la trésorerie.

#### **2.3.2. Appréciation du dispositif de contrôle interne des opérations de trésorerie**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques que doit effectuer l'entreprise.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est un moyen pour l'auditeur de savoir si les moyens mis en place sont efficaces pour la protection et la sauvegarde du patrimoine.

#### **2.3.3. Analyse et évaluation du contrôle interne**

Les caractéristiques d'un bon contrôle interne en matière de trésorerie vu précédemment permettent à l'auditeur de fixer les objectifs de sa mission et de cibler les risques essentiels auxquels l'entreprise peut être confrontée. Son intervention sera orientée par la qualité de l'organisation de celle-ci.

Pour s'assurer de la fiabilité du dispositif, l'auditeur procède à des tests sur sondages peu nombreux lors de l'étape de contrôle direct des comptes. Par contre, l'existence de dispositifs peu fiables l'amène à faire des tests de validation exhaustifs.

Le contrôle direct des comptes consiste à comparer les chiffres des comptes annuels avec divers justificatifs qui vont servir de preuves.

### **2.3.3.1. Techniques utilisées pour l'appréciation du contrôle interne**

Vérifier la bonne conception et le bon fonctionnement du contrôle interne, nécessite le respect des phases de travail telles que la prise de connaissance des procédures mises en place, leur description, la vérification de leur existence, l'évaluation des risques liés à leur conception et la vérification de leur bon fonctionnement.

#### **2.3.3.1.1. Prise de connaissance du système**

La phase de prise de connaissance du dispositif de contrôle interne permet à l'auditeur d'acquérir une bonne compréhension du circuit de traitement de l'information depuis l'initiation d'une opération jusqu'à sa traduction dans les comptes annuels. Pour réaliser cette phase, l'auditeur s'entretient avec les responsables des services concernés, analyse le manuel de procédures de contrôle interne, et prend connaissance des dossiers des auditeurs précédents.

#### **2.3.3.1.2. Description du système**

Cette deuxième phase permet à l'auditeur de garder des traces des informations recueillies lors de la prise de connaissance du système. Cette description peut être manuelle ou informatisée. L'auditeur a le choix entre une description narrative et une description à l'aide des diagrammes.

#### **2.3.3.1.3. Vérification de l'existence du système**

Après avoir pris connaissance du système et dégagé les forces et les faiblesses conceptuelles, l'auditeur doit s'assurer que le système qui lui a été décrit existe réellement. L'auditeur sélectionne un nombre limité de transactions et vérifie que les contrôles prévus sont effectués. On parle de tests d'existence ou des tests de conformité.

#### **2.3.3.1.4. Evaluation des risques liés à la conception du système**

Dans cette quatrième phase, l'auditeur juge la pertinence des traitements et des vérifications mis en place par l'entreprise. Le but est de s'assurer que la conception de la procédure tant au niveau du traitement de l'information que de sa vérification, élimine les risques d'erreurs et de pertes.

#### **2.3.3.1.5. La vérification du fonctionnement du système**

Cette phase de l'étude vise à vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées et qu'elles le sont en permanence. On parle de test de permanence.

Pour effectuer ces tests, l'auditeur procède par la technique de sondage. Après avoir obtenu les résultats des sondages, il doit déterminer si le contrôle interne répond à son attente afin de préparer un programme de contrôle des comptes adapté au niveau de la qualité du contrôle interne.

Après toutes ces connaissances, l'auditeur, pour planifier l'audit et concevoir une approche d'audit efficace, doit recourir à son jugement professionnel dans l'évaluation du risque d'audit.

#### **2.3.3.2. Outils d'analyse et d'appréciation du contrôle interne**

Outre la prise de connaissance des documents existants et la conversation d'approche, il existe d'autres outils tels que :

- les tests de conformité ou de compréhension des procédures ;
- les mémorandums descriptifs ;
- l'analyse des circuits par diagrammes ;
- les questions de contrôle interne qui est un guide opératoire ; (cf. annexes 2 et 3 pages 73 et 74) ;
- les grilles d'analyse des tâches (de séparation de fonction) ; (cf. annexe 1 page 75) ;
- le tableau d'évaluation du système ;
- les techniques de sondages.

(AHOUANGANSI 2006 : 213)

## **2.4. Les différents risques liés à la trésorerie**

Le comité de Bâle définit le risque comme une menace, la survenance d'un événement, une action improbable qui affecterait la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs d'activités, de sauvegarde de patrimoine et ou la maximisation de sa performance.

Chaque jour le trésorier manipule l'argent de la société. Chacune de ses actions comporte des risques qui peuvent se traduire par des manques à gagner, par des pertes, par des détournements, ce qui provoquerait l'insolvabilité de la société.

Nous allons essayer d'identifier les risques liés aux opérations de trésorerie qui peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Ces risques se subdivisent en deux grands groupes à savoir les risques financiers et les risques opérationnels. Mais pour notre étude nous insisterons sur des risques opérationnels.

### **2.4.1. Les risques opérationnels**

Selon Barroin & al (2002 ; 2) un risque opérationnel est un risque de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable aux procédures, au personnel, à l'environnement externe.

En somme, les risques opérationnels s'expliquent par le fait d'acte humain ou par une mauvaise exécution des procédures ou une défaillance du système de gestion de la trésorerie mis en place. Les risques opérationnels des fonctions de trésorerie diffèrent d'une fonction à l'autre selon qu'il s'agit de la fonction encaissement, décaissement ou budgétaire, BARRY (2004 : 275)

#### **2.4.1.1. Les risques opérationnels de la fonction encaissement**

Selon Sambe & al, (2001 : 275), les risques liés à cette fonction sont entre autres :

- les détournements par manipulation des comptes ;
- les pertes et les remises tardives des chèques reçus ;
- erreur ou omission d'enregistrement des opérations de recette ;
- enregistrement fictif d'encaisse ;

- Cumul des fonctions incompatibles.

#### **2.4.1.2. Les risques opérationnels de la fonction décaissement**

Les décaissements par espèces, chèques, et virements sont des tâches relatives au règlement d'achats et de prestation (Barry, 2009 : 266). Les risques liés à ces opérations sont en général :

- les doubles paiements ;
- les paiements sans justifications ;
- les virements dans les mauvais comptes (détournements ou erreurs) ;
- l'omission d'enregistrement de certaines opérations ;
- vols d'espèces ou de chèques non barrés ;
- cumul des fonctions incompatibles ;

#### **2.4.1.3. Les risques opérationnels de la fonction budgétaire**

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, l'inexactitude des informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie (COOPERS, 2000 : 263).

Au cours des différentes évaluations du dispositif de contrôle interne de la société, l'auditeur rencontre plusieurs risques. Il doit de ce fait, les identifier afin de pouvoir établir le calendrier de travaux adéquat et orienter les travaux sur les zones à risques.

#### **2.4.2. Risques financiers**

Selon DUPONT.Y (2004) et BESSON. B & POSSIN.JC (2006), le risque financier est celui qui paraît le plus évident, dans la mesure où tout dommage s'accompagne en principe d'une perte et d'une réparation (pour certains, les entreprises ne connaissent qu'un risque, celui de perdre de l'argent). Il se définit comme l'événement aléatoire pouvant avoir un impact sur le résultat de l'entreprise et pouvant affecter son patrimoine. Le risque financier est un risque initial pouvant entraîner à son tour l'occurrence d'autres risques.



Selon les auteurs Yves DUPONT (2004), HASSID.O (2005), GAULTIER. G& LOUISOT. JP (2004), il y a quatre risques les plus courants et qui intéressent les sociétés sont les risques de liquidité, le risque d'impayé, le risque de change et le risque de taux.

**Le risque de liquidité** est une carence de trésorerie afin de faire face à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent être des échéanciers de remboursement de crédit, des dettes fiscales ou sociales ou des dettes fournisseurs. Le risque de liquidité peut s'analyser en tant que risque d'exploitation, endettement mal maîtrisé ou BFR très important.

**Le risque d'impayé** constitue un risque financier majeur, son impact est immédiat outre la perte de chiffre d'affaires l'entreprise ne dispose pas de compensation des charges engagées (main d'oeuvre, matières premières, frais de distribution etc.) la gravité de l'impayé dépend de la dépendance de l'entreprise à ce client, un seul client représentant 50 % du chiffre d'affaires constitue un risque financier potentiel.

**Le risque de change** est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Il provient du fait qu'une partie des échanges est libellée en devises étrangères. Les variations du cours de ces devises contre la monnaie nationale entraînent des plus ou moins values susceptibles de peser sur les résultats. Les entreprises travaillant à l'export sont plus exposées à ce risque.

**Le risque de taux** résulte de la présence de taux variable dans les divers contrats que souscrit l'entreprise. Quand l'entreprise est endettée à taux variable la charge d'intérêt peut augmenter si les taux augmentent. Ce risque est plus important pour les entreprises les plus endettées.

## 2.5. Contrôle des comptes

Le contrôle des comptes est la dernière phase de l'audit, celle durant laquelle les équipes effectuent les tests et contrôles substantifs jugés nécessaires.

Selon Bernard GRAND et Bernard VERDALLE si le contrôle interne est fort, il peut être suffisant de faire une revue succincte des comptes (sauf en ce qui concerne la clôture de l'exercice). Si le contrôle est faible, alors il est nécessaire de renforcer les tests, c'est à dire

de multiplier les pointages afin de faire un examen détaillé des comptes et d'obtenir une mesure des risques en cours. Les étapes d'un programme de travail d'audit consistent en la réalisation successive de procédures destinées à recueillir des éléments de preuve.

En fait, la recherche de preuve fait appel à un nombre limité des techniques. Les procédures d'audit peuvent en effet se diviser en six catégories principales (Mikol : 1999).

A priori, c'est leur combinaison et leur recoupement qui va produire une démarche d'audit de qualité :

- la vérification physique consiste à s'assurer de l'existence des actifs qui sont inscrits dans les comptes ;
- la vérification sur document consiste à valider les mouvements ou les soldes des comptes à partir des pièces comptables qui le justifient ;
- les confirmations directes ou circularisations consistent à obtenir des tiers extérieurs à l'entreprise la confirmation d'informations, c'est ainsi, la circularisations ou la confirmation écrite par des tiers de faits ou de positions financières et comptables, possède au contraire une force probante important. Elle consiste 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 juridique, les principaux clients et les fournisseurs majeurs ;
- les demandes d'explication auprès de la direction permettent de juger du caractère raisonnable des options de comptabilisation prises par l'entreprise. Les explications doivent faire l'objet d'une évaluation critique de la part de l'auditeur ;
- les calculs, vérifications arithmétiques, recoupements et rapprochements de document entre eux ;
- l'examen analytique consiste à déterminer le caractère raisonnable des informations contenues dans les comptes. Il se base sur l'étude des tendances, fluctuations, ratios tirés des comptes annuels par comparaison avec les exercices antérieurs. L'examen analytique cherche également à s'assurer de cohérence réciproque des différentes informations, (Olivier HERRBACH, 2000 : 29).

Une fois les procédures d'audit appliquées à un cycle de l'entreprise, l'auditeur émet un jugement sur les résultats obtenus. S'il n'a pas relevé d'anomalie et s'il considère que le niveau des travaux effectués est satisfaisant, il estimera que les éléments de preuve recueillis sont suffisants pour couvrir les risques liés à ce cycle. S'il relève des erreurs ou des anomalies, il va s'efforcer d'évaluer leur impacte, de déterminer si elles sont de nature volontaire ou involontaire.

Comme la recherche de preuves repose sur la notion de sondage, elle ne peut offrir une garantie absolue malgré toutes les précautions méthodologiques mises en oeuvre. De plus, l'évaluation des risques et l'évaluation du contrôle interne sur lesquelles reposent largement le choix des procédures appliquées peuvent être insuffisantes.

Le produit final du travail d'audit résultant de plusieurs heures de travail pour les grandes entreprises consiste en un document d'une ou deux pages : le rapport d'audit, qui exprime l'opinion de l'auditeur sur les comptes annuels. Le contenu des rapports d'audit fait l'objet d'une définition précise. En raison de leurs conséquences potentielles, les différentes formes possibles de l'opinion formulée dans le rapport sont en effet complètement définies (Mikol 1999) :

- « La certification sans réserve » répond à l'objectif initial de l'auditeur, qui est de certifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle ;
- « La certification avec réserve » doit être émise lorsqu'un désaccord sur un point comptable ou une limitation dans l'entendue des travaux de contrôle ne permet pas à l'auditeur d'exprimer une opinion sans réserve, sans que l'incidence de cette réserve soit suffisamment importante pour entraîner un refus de certifier.
- « Le refus de certifier » doit être exprimé lorsque l'effet d'un désaccord ou d'une limitation des travaux est tel que l'auditeur considère qu'une réserve est insuffisante pour révéler le caractère trompeur ou incomplet de l'information comptable. Il est également exprimé en cas d'incertitudes très graves sur les comptes, (Olivier HERRBACH, 2000 : 24).

Ce chapitre nous a permis de maîtriser les contours de l'audit appliqué à la trésorerie. La démarche d'audit ne varie pas avec le poste à auditer, il faut juste appliquer les diligences requises à chaque poste pour un bon dispositif de contrôle interne.

Le dernier chapitre de la première partie décrira la méthodologie utilisée pour étudier notre sujet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

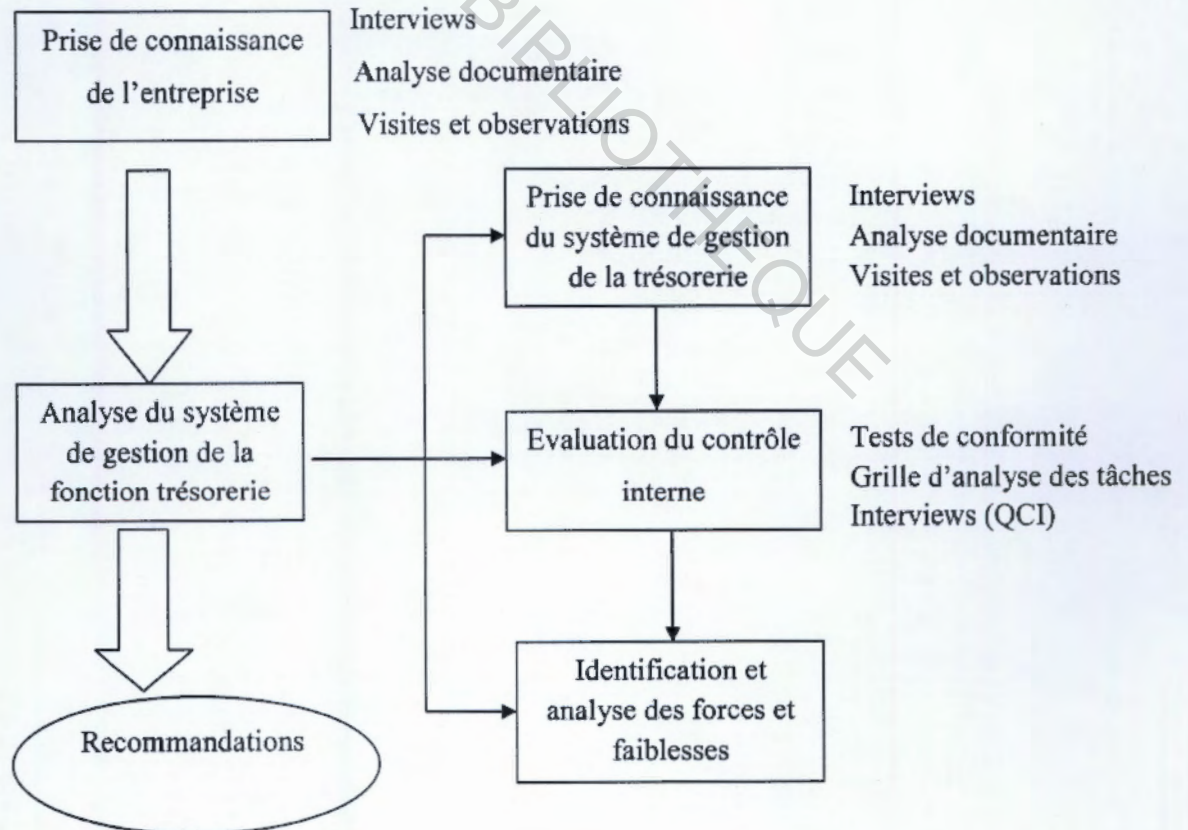
Les connaissances scientifiques se distinguent des connaissances empiriques par la rigueur des règles méthodologiques à appliquer lors du processus de formalisation (Mongbo *et al.* 1992). L'approche méthodologique utilisée pour cette recherche bien qu'intégrant les outils d'une démarche participative a été assez flexible pour prendre en considération les indicateurs déterminants. L'étude est donc en partie exécutée selon l'approche participative comme l'indique la méthodologie de recherche en sciences humaines et économiques.

De manière pratique, l'étude a été conduite en 2 principales phases, à savoir la phase exploratoire qui consiste en une revue documentaire et La phase analytique

#### 3.1. Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est représenté par un schéma récapitulatif de la démarche

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : nous même

### **3.2. Phase exploratoire**

Dans une logique de recherche scientifique, on est rarement le premier à entreprendre. Alors la question qui fait objet de cette étude aurait été partiellement ou intégralement traitée par nos prédécesseurs ou par des structures nationales et/ou internationales dans notre champ d'étude ou dans les zones ayant les mêmes caractéristiques géographiques et sociales. Cette phase a couvert toutes les étapes de notre recherche et a visé dans un premier temps à capitaliser les connaissances théoriques utiles pour l'orientation théorique à donner au travail, pour l'élaboration et l'exécution des différentes phases de la recherche, puis dans une seconde phase, à faire le traitement des informations collectées.

Par conséquent, nous nous sommes rendus dans les centres de documentations et bibliothèques universitaires et les structures de recherches installées sur le territoire national suivantes :

- le centre de documentation de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Ouagadougou ;
- la bibliothèque de l'agence principale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) à Ouagadougou.

Dans ces lieux, des documents de plusieurs types ont été consultés. Il s'agit des ouvrages généraux, des ouvrages spécialisés, des revues, des rapports d'études, des mémoires. Ces ouvrages nous ont permis d'avoir une connaissance générale sur le thème et ont permis d'élaborer un plan de travail beaucoup plus professionnel. Pour finir, nous avons enrichi notre travail par une recherche de données sur Internet à travers divers sites cités en bibliographie.

### **3.3. La phase analytique**

La phase analytique permet d'orienter la phase d'enquête approfondie de l'étude. La collecte de données au cours de cette phase s'est faite d'une part à travers des entretiens avec les différents acteurs rencontrés dans le but de prendre connaissance des procédures de management de la société et d'autre part par une analyse documentaire interne à l'entité, et aussi par une observation physique. On y recourt aux outils de collecte et d'analyse de données.

### **3.3.1. Les outils de collecte**

Il s'agit entre autres des entretiens et de l'analyse documentaire.

#### **3.3.1.1. L'entretien**

Il a pour objectif ici de prendre contact avec les acteurs concernés par l'objet de l'étude.

De ce fait, certaines personnes ressources ont été contactées, notamment les Responsables de la production des états financiers et le chef comptable.

Ces échanges sont rendu possibles grâce à la disponibilité des acteurs et une élaboration minutieuse d'un questionnaire de contrôle interne (voir annexe 1 et 2). Le questionnaire de contrôle interne (QCI) nous permet de réaliser sur chacun des points soumis à notre jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. L'ensemble des interrogations est regroupé autour de cinq questions fondamentales :

- ✓ QUI ? L'opérateur doit être identifié avec précision. Quels sont ses pouvoirs ? Le support est l'organigramme hiérarchique et fonctionnel.
- ✓ QUOI ? Quel est l'objet de l'opération ? Quelle est la nature du produit ? Quelles sont les installations mises en œuvre ?
- ✓ OU ? quels sont les lieux de stockage et ceux de traitement ?
- ✓ QUAND ? Début, fin, durée, saisonnalité, planning.
- ✓ COMMENT ? Description du mode opératoire, suivre, comprendre et apprécier toute la chaîne de traitement.

Ce questionnaire est un véritable un fil conducteur, d'où son importance, comme outil méthodologique.

#### **3.3.1.2. Analyse documentaire**

L'analyse des documents ici consiste à l'exploitation des documents internes à l'entité (les notes de service, statuts, divers procès verbaux, anciens rapports d'audit émis lors des précédentes missions, les inventaires de trésorerie) dans le but de nous imprégner du mode

de fonctionnement et d'organisations de la société particulièrement le fonctionnement de la trésorerie.

### **3.3.2. Outils d'analyse de données**

L'analyse des données dans ce cas nous permet de porter un jugement global sur les informations collectées. Les outils utilisés pour l'étude sont les vérifications, les rapprochements, les confirmations par des tiers, l'observation physique, la grille d'analyse des tâches. Renard (2004 : 323)

#### **3.3.2.1. Les vérifications**

Il s'agit surtout des vérifications arithmétiques faites par différents tests dans le but de déceler les erreurs qui pourraient se trouver dans les états financiers.

#### **3.3.2.2. Les rapprochements**

Les rapprochements sont une technique de validation. Ils confirment l'analogie d'une information dès lors que celle-ci provient de sources différentes.

#### **3.3.2.3. Les confirmations par des tiers**

Encore appelées circularisations, les confirmations par les tiers constituent un moyen de validation des soldes constatés. Elles peuvent être sollicitées auprès de tous les tiers en relation avec l'entité.

#### **3.3.2.4. L'observation physique**

L'observation physique est une technique qui consiste à visiter les locaux de la société, les différents services et plus précisément le service sous contrôle pour examiner les processus, ou la façon dont une procédure est exécutés par d'autres personnes. De ce fait, nous n'avons pas eu la chance de participer à un inventaire de caisse. Ce procédé s'inscrit parmi les techniques de contrôle dont l'auditeur dispose, afin d'obtenir tout au long de sa mission, des éléments de preuve suffisants en qualité et en quantité pour justifier son opinion, répondant à la norme d'« obtention des éléments probants ».



### **3.3.2.5. La grille d'analyse des tâches (voir annexe 3 page 79)**

La grille d'analyse de tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler avec beaucoup de précision les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Ce chapitre nous a permis de passer en revue quelques différents écrits en rapport avec le sujet étudié et de définir nos outils de collecte et d'analyse de données afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Il ressort de cette première partie qu'un dispositif de contrôle interne efficace permet d'obtenir une garantie quant à la santé financière de la société. En effet l'absence de certains dispositifs de gestion engendre des problèmes qui s'expliquent par la non-maîtrise des risques encourus, d'où l'importance d'un audit ou d'une évaluation des dispositifs de contrôle interne et des comptes. C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher la performance de leur système de gestion. Les solutions résident dans l'application adéquate de gestion et la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne. Notre revue de littérature nous a permis de faire une étude théorique, sur les notions et principes de gestion de la trésorerie, sur des notions d'audit et sa méthodologie appliquée à la trésorerie, et les différents risques liés à la trésorerie.

Dans la deuxième partie nous allons aborder la partie pratique de notre étude en présentant dans le quatrième chapitre la société Delta et dans le cinquième chapitre l'audit de sa trésorerie.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**LE CONTROLE DE LA TRESORERIE DE LA**  
**SOCIETE « DELTA »**

Après une étude théorique des concepts de notre étude et de la méthodologie utilisée pour nos recherches, nous abordons dans la deuxième partie l'audit de la trésorerie proprement dit.

L'audit concerne une société qui exerce dans le domaine alimentaire. Pour un audit réussi une prise de connaissance de la société et de son environnement s'avère nécessaire afin de déceler les zones à risques et de suggérer des recommandations efficaces.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DE LA SOCIETE DELTA**

La prise de connaissance de l'entreprise est l'une des étapes fondamentales de la démarche d'audit. En effet, pour mener à bien l'audit d'une entreprise, il est important de connaître son domaine d'activité et son environnement socio économique.

Pour ce faire, nous avons effectués à une revue documentaire et à d'autres méthodes de collecte de données. L'auditeur doit donc s'imprégner de l'activité qu'exerce son client, ses caractéristiques juridiques et fiscales ainsi que son environnement financier, socio culturel.

Nous avons par conséquent jugé nécessaire de présenter la société Delta afin de mieux diriger notre étude.

### **4.1. Présentation de la société DELTA**

La société DELTA exerce ses activités dans le domaine alimentaire et plus spécifiquement dans la brasserie. Son activité est axée sur la production de boissons gazeuses et non gazeuses.

C'est une société anonyme de droit privé de nationalité burkinabé, ayant un capital de plus de deux cent millions (200.000.000) F CFA divisé en actions de dix mille (10 000) F CFA chacune. Ce capital est détenu à plus de 60% par la maison mère et le reste par des particuliers burkinabés.

La société DELTA dispose de deux usines implantées respectivement dans les zones industrielles des villes d'Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso, avec cent quatre vingt (180) employés permanents.

### **4.2. Examen du fonctionnement de la société DELTA**

Le fonctionnement de la société DELTA sera examiné à travers d'une part, sa structure organisationnelle et d'autre part, son environnement socio-économique.

#### **4.2.1. La structure organisationnelle**

La société DELTA est une société anonyme et en tant que telle, ses organes dirigeants sont l'Assemblée Générale Ordinaire, le Conseil d'Administration et la Direction Générale.

En interne, outre la Direction Générale, il a été créé quatre (04) directions qui sont la Direction Technique, la Direction Commerciale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines.

##### **4.2.1.1. L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO)**

Organe d'orientation et de décision de toute la société, l'AGO se réunit annuellement entre les mois d'avril et de mai. Elle apprécie les rapports des commissaires aux comptes, procède à la répartition des bénéfices conformément aux statuts et les modifie au besoin. Elle peut être convoquée en session extraordinaire pour délibérer sur des questions urgentes. Pour l'année 2009, l'AGO s'est tenue le 27 mai à Bobo Dioulasso.

##### **4.2.1.2. Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est l'organe d'orientation de supervision et de suivi de l'exécution des activités entre deux AGO. Il est composé de cinq (05) administrateurs. Au cours de sa session 2009, les principaux problèmes soulevés concernaient la mise en œuvre des recommandations de la réunion précédente.

##### **4.2.1.3. La Direction Générale (DG)**

La Direction Générale qui représente le pouvoir exécutif est assurée par un agro économiste d'une cinquantaine d'années. Elle est chargée de l'exécution des décisions prises par les instances supérieures ainsi que l'organisation et le contrôle des activités des autres directions et services. Elle veille à la bonne marche de la société.

##### **4.2.1.4. La Direction Technique (DT)**

D'un effectif de 30 agents, la DT s'occupe de la préparation des produits jusqu'à leur mise en bouteille. Elle assure l'entretien de tout le matériel de production et la logistique de l'entreprise. En dehors de la mission de production et de l'entretien, elle s'occupe aussi des commandes des matières premières pour la production de l'entreprise. L'activité

industrielle de la société DELTA est assurée par trois grands services à savoir, le service entretien, l'embouteillage et le service brassage.

#### **4.2.1.5. La Direction Commerciale (DC)**

La Direction Commerciale élabore et met en œuvre la politique commerciale de l'entreprise. Elle s'occupe de la gestion des produits finis, des ventes et de la gestion des emballages en relation avec le service concerné au sein de la direction technique. Elle élabore également des budgets prévisionnels pour des campagnes publicitaires et promotionnelles et guide la production à travers les différents budgets de vente qu'elle conçoit.

#### **4.2.1.6. La Direction Administrative et Financière**

Elle dispose d'un service financier et administratif (DAF) qui intervient dans les domaines ci-après:

- la gestion des immobilisations (amortissements, cessions, acquisitions) ;
- la gestion des matières premières consommables ;
- la gestion des produits finis ;
- la gestion de la trésorerie.

C'est dans cette dernière direction qui comporte 9 personnes que notre stage s'est déroulé.

#### **4.2.1.7. La Direction des Ressources Humaines (DRH)**

La bonne marche de toute entreprise est conditionnée par son aptitude à gérer son potentiel humain. Cette fonction incombe à la Direction des Ressources Humaines, qui exécute les tâches suivantes :

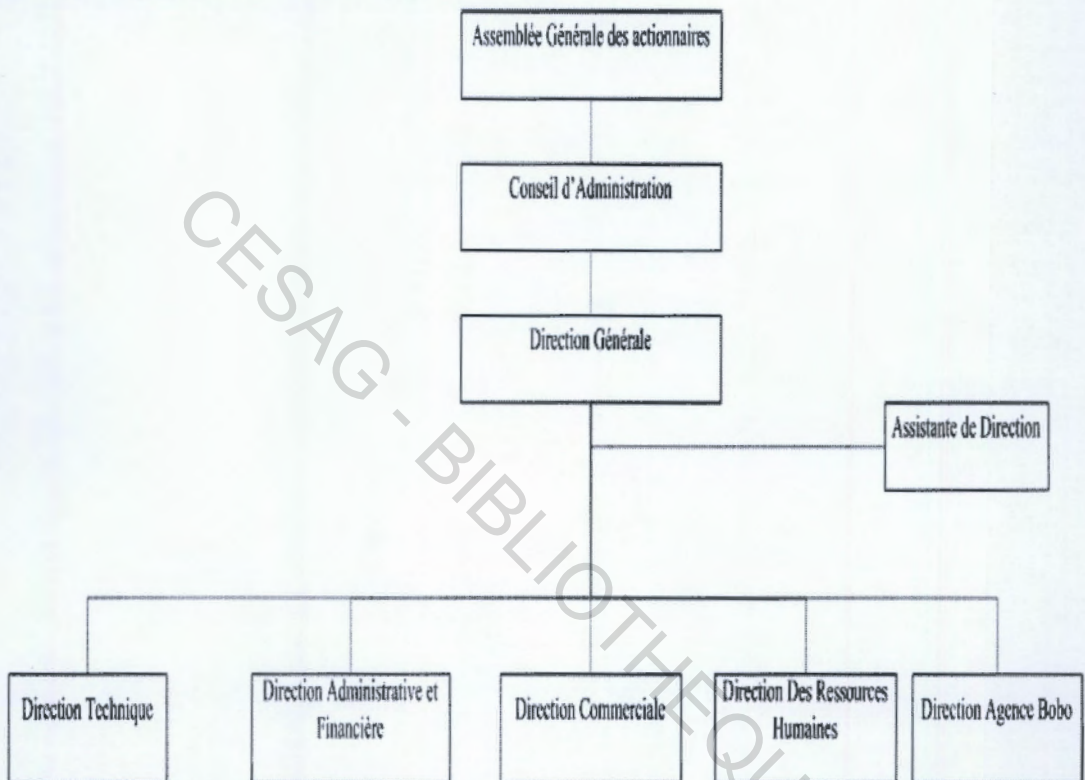
- la réception et la gestion des demandes d'emploi, des recrutements, des carrières, des licenciements, des démissions, des conflits, des autorisations d'absence ;
- la tenue des fichiers individuels du personnel ;
- les relations avec les délégués du personnel, la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi (ANPE), l'Inspection du Travail ainsi que le tribunal du travail pour régler les éventuels différends.

Outre les différentes directions citées ci-dessus, la société DELTA dispose d'un département d'audit, de contrôle de gestion, d'un service informatique

#### 4.2.1.8. Organigramme général de la société DELTA

L'organigramme de la société DELTA se présente comme suit :

Figure 2 : Organigramme de la société DELTA



Source : organigramme synthétique de la société DELTA

#### 4.2.2. L'environnement socio-économique de la société DELTA

L'environnement socio-économique de DELTA est animé principalement par l'Etat, les fournisseurs, les banques, les concurrents et bien évidemment les clients.

##### 4.2.2.1. L'Etat

Il influence l'activité de l'entreprise par la politique économique et en particulier par la réglementation qu'elle impose à travers les différents impôts et taxes. En effet, la société DELTA est soumise à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), à l'Impôt sur les Bénéfices Industriels, Commerciaux et Artisanaux (IBICA), à la Taxe sur les Boissons Alcoolisées



(TBA), à la Taxe sur les Boissons Non Alcoolisées (TBNA) et l'Impôt Unique sur les Traitements et Salaires (IUTS), etc.

#### **4.2.2.2. Les banques**

La société DELTA est en relation avec cinq (5) banques de la place à savoir la Banque Internationale du Burkina (BIB), la Banque pour l'Industrie, le Commerce et l'Artisanat du Burkina (BICIAB), la Banque Commerciale du Burkina (BCB), la Bank Of Africa (BOA) et la Société Générale de Banques du Burkina (SGBB).

Ces banques reçoivent de l'entreprise les dépôts de fonds et règlent les fournisseurs de la société.

#### **4.2.2.3. Les fournisseurs**

La société s'approvisionne en matières premières consommables et fournitures auprès des fournisseurs nationaux et étrangers.

#### **4.2.2.4. Les clients et les concurrents**

La société DELTA produit et vend sa production à un nombre limité de clients qui sont des grossistes.

S'agissant des concurrents, il importe de préciser que la dévaluation et l'ouverture des barrières douanières ont provoqué une forte pénétration de produits concurrents sur le marché de la boisson notamment les différentes eaux en sachets, les jus, les liqueurs, les boissons en canettes (sucrierie et alcool).

A partir de la documentation, des entretiens avec les responsables et l'organigramme de la société DELTA, nous avons pu faire une présentation de sa structure organisationnelle à travers le parcours des différents postes de responsabilité de la société. Nous avons ainsi pu faire une description de ses organes de fonctionnement. Cela nous permettra d'aborder le dernier chapitre de notre travail consacré à l'audit de la trésorerie de cette entreprise.

## **CHAPITRE 5 : CONTROLE DE LA TRESORERIE DE LA SOCIETE DELTA**

Après avoir pris connaissance avec notre structure d'accueil, ce chapitre sera centré sur l'analyse de l'efficacité des procédures de la gestion de la trésorerie qui représente environ 55% du bilan. Cette étude sera menée à partir d'une approche par les risques. De même, d'importants paiements en espèces sont effectués dans les provinces d'où des risques liés à la gestion de fonds.

Aussi, cette seconde partie décrit-elle les procédures de la trésorerie, les différents risques y afférent et les résultats de notre analyse de la gestion de la trésorerie de la société DELTA.

### **5.1. Description des procédures de la trésorerie existantes dans la société DELTA**

Durant notre passage, nous avons eu des entretiens avec les différents responsables de service et agents intervenant dans le cycle de trésorerie. Ainsi nous avons consulté certains documents relatifs à la trésorerie.

Ne disposant pas de manuel de procédure, cette section se veut une description de la gestion quotidienne de la trésorerie et une prise de connaissance de la fonction de trésorier, en nous intéressant aux missions qui sont les siennes ainsi que les outils dont il dispose pour gérer au mieux la trésorerie de la société. C'est à cet effet que nous avons suivi les différents intervenants à savoir le chef comptable, l'assistante du DG, le DG et le coursier dans l'exécution de leurs principales tâches, qui ne concernent ici que les encaissements et décaissements. C'est le chef comptable qui joue le rôle du trésorier de cette société il a pour principale tâches le traitement des recettes et des décaissements, le suivi et le contrôle des comptes bancaires et l'établissement des tableaux de bord périodiques pour la direction afin de faciliter le pilotage.

#### **5.1.1. Le traitement des recettes**

Dans la société Delta, les opérations d'encaissement concernent essentiellement les règlements des clients qui s'effectuent en espèces, par chèques ou par virements.

#### **5.1.1.1. Encaissement en espèces**

Les encaissements en espèce se manifestent par la présentation de la facture du client au moment du règlement.

Le chef comptable vérifie l'authenticité de la facture ainsi que sa conformité le bon de livraison, il encaisse et établit le reçu de versement. Le carnet de reçu ayant 3 feuillets, l'original revient au client, le second dans les justificatifs comptables, et le dernier reste dans le carnet. Les espèces ainsi encaissées le trésorier procède à la comptabilisation en fin de semaine par manque de temps. La mise à jour du fichier client (créances) est automatique.

#### **5.1.1.2. Encaissement par chèques**

Lorsqu'il s'agit des encaissements par chèques, le client se présente avec son chèque barré ou non. Le chef comptable vérifie les références du chèque, le montant et le bénéficiaire puis établit un reçu à cet effet pour le client. Il transmet les chèques reçus en fin de journée au secrétariat du DG pour adossement par le DG et transmission à l'agent de liaison pour dépôt en banque.

Toutes les recettes sont reversées en banque sans périodicité définie.

#### **5.1.1.3. Encaissements par virement bancaire**

Pour les encaissements par virement, les clients donnent l'ordre à leur banque de virer la créance sur le compte de la société. La société reçoit un avis de crédit au secrétariat du DG le transmet au chef comptable pour comptabilisation.

### **5.1.2. Traitement des dépenses**

Les dépenses sont constituées par les différents paiements effectués aux fournisseurs locaux et étrangers, les impôts, les salaires, les dividendes. Ces paiements sont effectués en espèce ou par chèque en fonction du montant à décaisser. Toutefois la majorité des paiements se fait par chèque.

#### **5.1.2.1. Paiement en espèces**

Les décaissements en espèces concernent les petits achats, ou petites réparations inférieurs à 50 000 FCFA. Le chef comptable décaisse la somme demandée si le fond de caisse est suffisant et à la vue d'une facture proforma et un bon d'achat dûment rempli signé par le DAF. Après l'achat le chef comptable reçoit la facture définitive qu'il enregistre et saisit.

Au cas où la somme restante en caisse ne permet pas le décaissement, le chef comptable demande au DAF un approvisionnement.

#### **5.1.2.2. Paiements par chèques**

Il s'agit des dépenses supérieures à 50 000 FCFA.

Le fournisseur dépose sa facture définitive et le bon de commande au secrétariat du DG. La secrétaire enregistre les références des justificatifs et les transmet au DAF qui le transmet à son tour au chef comptable.

Aux dates d'échéance, le chef comptable prépare les paiements et transmet le dossier au DAF. Le DAF choisit les banques et remet les chéquiers au chef comptable. Celui-ci établit les chèques et les bordereaux de remise de chèque et le transmet au DG pour signature. Après signature, les chèques sont remis aux différents bénéficiaires contre émargement du bordereaux de remise de chèque. Le chef comptable procède à l'enregistrement des opérations puis classe la liasse.

#### **5.1.3. Suivi et contrôle des comptes bancaires**

Le suivi et le contrôle des banques se font à partir états de rapprochement bancaire. Ce sont des états établis tous deux mois par le trésorier. Pour effectuer les rapprochements, il récupère avec la banque le relevé des mois concernés et il tire le grand livre de la banque chez « eux » pour rapprocher aux écritures en suspens. De ces rapprochements, il ressort que des corrections sont à faire soit par « nous » soit par la banque. En d'autres termes, l'état de rapprochement permet une bonne vision de l'ensemble des écritures passées de part et d'autre.

#### **5.1.4. Le Tableau de Bord**

C'est un tableau qui récapitule par jour, les recettes perçues par les différents dépôts, les dépenses engagées et les encours de paiement. Il permet de connaître les écarts d'un jour à l'autre et de les analyser. Pour disposer de ce tableau, un travail préalable doit être fait, à savoir le traitement des recettes et des dépenses. Il faut noter que les tableaux de bord n'ont jamais été élaborés.

Il est à préciser que la société DELTA ne possède pas de politique budgétaire.

Notre description des différentes tâches exécutées par le trésorier de la société DELTA est loin d'être exhaustive, elle permet cependant d'avoir une idée globale des tâches incombant au trésorier.

Quelle conclusion peut-on tirer de la description des procédures de la gestion de la trésorerie de DELTA au regard de ce qui est préconisé ?

#### **5.2. Analyse des procédures de trésorerie de la société DELTA**

Cette étape permet de prendre conscience des risques encourus par la société et des opportunités d'amélioration à travers l'évaluation du dispositif de contrôle interne existant.

##### **5.2.1. Evaluation du dispositif de contrôle interne**

Il consiste à apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion de la trésorerie de la société en faisant ressortir les dysfonctionnements à partir de différents tests de conformité et de permanence.

###### **5.2.1.1. Tests de conformité**

Ce test nous a permis de vérifier la réalité de l'application des procédures. Nous avons donc choisi un échantillon quelques pièces comptables (pas représentatif) pour chaque procédure à partir des factures classées au niveau de la comptabilité.

NB : Les différents tests seront illustrés dans des tableaux que nous avons conçus à partir de pièces comptables mis à notre disposition.

Procédure d'encaissement

**Tableau 2 : Test de conformité sur les opérations de caisse**

DATE	LIBELLES	MONTANT	A	B	C	D	E
14/01/08	Traoré /	2 500 000	V	V	N	V	N
14/01/08	Gislaine/ appro caisse	2 500 000					
28/01/08	achat/28/01/08	3 264 930	V	V	V	V	X
22/03/08	Reg resto 2/08	5 000 000	V	V	V	V	X
22/02/08	Reappro caisse 26/02/08	8 000 000	X	V	N	V	N
05/03/08	rgltmt/27/02/08	-798 605					X
30/05/08	Gislain/BCB 8053356	1 001 524	V	V	V	V	X
30/10/08	Rglmt PC	- 1 009 731					X

**Points de contrôle :**

**signes de contrôle :**

- |  |                   |
|--|-------------------|
| A- La justificative de la dépense      | V- OUI            |
| B- L'autorisation appropriée           | X- NON            |
| C- L'adéquation de la comptabilisation | N- Non applicable |
| D- La conformité à l'objet social      |                   |
| E- L'annulation de la pièce comptable. |                   |

**Constats**

- inexistence de contrôle inopiné de caisse ;
- Le PV d'inventaire n'a pas été mis à notre disposition;
- inexistence de coffre fort au niveau de la caisse;
- l'autorisation des dépenses n'est pas toujours matérialisée par des visas ou des signatures ;
- l'absence d'une synthèse des encaissements chaque soir ;
- l'absence des arrêtés de caisse chaque soir ;
- Inexistence d'un plafond de caisse.

**Tableau 3 : Test de conformité des procédures de règlement**

N° pièce	existence		Visa DAF	Enregistrement (cachet saisi)
	Fact. pro	Bon d'ach		
F.145	OUI	NON	NON	NON
F.255	NON	OUI	OUI	NON
F.500	OUI	OUI	OUI	NON

**Constats**

- Les pièces justificatives des dépenses ne sont pas toujours jointes ;
- L'imputation comptable n'est pas toujours jointe à la pièce comptable

➤ **Procédure de règlement par chèques**

Nous avons suivi la procédure de règlement par chèque (conf grille d'analyse des tâches)

Constats

- Les chèques pour paiement sont signés uniquement par le DG
- Les chéquiers sont gardés par le DAF

➤ **Procédure de suivi et contrôle bancaire**

Etant donné que la société possède plusieurs banques, nous avons fait nos sur trois banques afin de vérifier la conformité avec les normes.

**5.2.1.1.1. Test sur l'établissement des états de rapprochements (BCB et BOA)**

**Tableau 4 : Test sur l'établissement des états de rapprochements (BCB et BOA)**

BCB

Point de contrôle Mois	Solde rapproché	1	2	3	4	5	6	7
JANVIER								
FEVRIER	59 028 830	N	X	V	V	X	X	X
MARS	63 141 068	N	X	V	V	X	X	X
AVRIL								
MAI	68 668 495	N	X	V	V	X	X	X
JUIN	66 583 614	N	X	V	V	X	X	X
JUILLET								
AOUT	64 655 204	N	X	V	V	X	X	X
SEPTEMBRE								
OCTOBRE	61 155 404	N	X	V	V	X	X	X
NOVEMBRE	60 493 172	N	X	V	V	X	X	X
DECEMBRE	2 637 551	N	X	V	V	X	X	X

BOA

Point de contrôle Mois	Solde rapproché	1	2	3	4	5	6	7
JANVIER	3 9907 292	N	X	V	V	X	X	X
FEVRIER								
MARS	13 445 367	N	X	V	V	X	X	X
AVRIL								
MAI	11 292 952	N	X	V	V	X	X	X
JUIN								
JUILLET								
AOUT	42 734 718	N	X	V	V	X	X	X
SEPTEMBRE								
OCTOBRE								
NOVEMBRE	19 310 570	N	X	V	V	X	X	X
DECEMBRE	784 246	N	X	V	V	X	X	X



<b>Points de contrôle</b>	<b>Signe de contrôle</b>
1- ERB de Tenue dans un délai raisonnable	V : oui
2- ERB Daté	X: non
3- Montant en rapprochement daté	N: Non Applicable
4- Somme Arithmétique vérifiée	
5- ERB signé par la personne qui l'établit	
6- Approuvé par un supérieur	
7- Montant en suspens suivi et apuré sur la période subséquente	

### **Constats**

Dans l'ensemble, le constat fait pour toutes les banques, fait ressortir que les états de rapprochement ne sont pas établis dans les délais et mensuellement. De même, ils ne sont ni signés par la personne qui les établit, ni approuvés par la hiérarchie.

#### **5.2.1.2. Etat des points forts**

Les points positifs ressortis de manière non exhaustive de l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place sont les suivants :

- existence d'un organigramme ;
- existence et utilisation de matériel informatique ;
- existence de réseaux Internet ;
- autorisations de la direction générale des paiements ;
- visa des chèques par la direction générale ;
- classement des pièces de caisse ;
- les justificatifs de paiement sont toujours vérifiés avant tout décaissement ;
- suivis des échéances de paiement des fournisseurs ;
- les chéquiers ne sont pas gardés par la personne qui les établis.

### **5.2.1.3. Etat des faiblesses relevées**

Les faiblesses rencontrées se situent entre autres au niveau du fonctionnement même de la société, des procédures d'encaissement et de décaissement et des enregistrements comptables des opérations de trésorerie.

#### **5.2.1.3.1. Au niveau du fonctionnement de la société :**

- l'absence d'un manuel de procédure de toutes les opérations au sein de l'entreprise ;
- l'inexistence de budget de trésorerie.

#### **5.2.1.3.2. Au niveau des opérations d'encaissement**

S'agissant des encaissements nous avons constaté des défaillances de gestion à savoir :

- le cumul des fonctions d'encaissement et de gestionnaire de compte du trésorier ;
- inexistence d'un plafond caisse dans la mesure où il n'y pas de procédure de reversement des fonds à la banque ;
- les chèques reçus ne sont pas toujours barrés au nom de la société ;
- le chef comptable ne possède pas de détecteur de faux billets et un coffre fort.

#### **5.2.1.3.3. Au niveau des opérations de décaissement**

- les chèques établis au nom des bénéficiaires présentés aux signataires ne sont pas toujours barrés ;
- les chèques sont signés par une seule personne qui est le DG ;
- inexistence d'un seuil d'alerte d'approvisionnement. Le caissier tient un carnet et lorsque le solde de la caisse dépense est insuffisant, le caissier inscrit le solde en caisse dans le carnet et le transmet au chef comptable (CC) qui mentionne le montant de l'approvisionnement, vise et fait établir la lettre d'approvisionnement. Nous remarquons donc que le réapprovisionnement de la caisse intervient quand le besoin se fait sentir.
- absence de double signature. il n'y a que le DG qui signe les chèques.

#### **5.2.1.3.4. Au niveau des enregistrements comptables des opérations de trésorerie**

- au niveau des flux d'espèces, nous avons pu constater que la personne qui encaisse est en même temps celle qui fait l'état de la caisse. La séparation des fonctions n'est donc pas respectée ;
- nous notons aussi un retard dans l'enregistrement des opérations dans la mesure où le trésorier n'enregistre pas au jour le jour et qu'il n'existe pas de contrôle hiérarchique ;
- la non-spécialisation de la caisse en caisse dépense et caisse recette .Cette situation ne facilite pas le contrôle de ces opérations.

#### **5.2.1.3.5. Au niveau des états de rapprochement et de la vérification de la caisse**

- établissement des rapprochements tous les deux mois au lieu de chaque mois ;
- manque de contrôle hiérarchique de la trésorerie ;
- absence de contrôle inopiné de la caisse ;
- absence de mécanisme d'annulation des opérations saisies.

### **5.2.2. Identification des risques encourus et recommandations**

L'identification et l'analyse des risques constituent un processus itératif continu, ce sont les facteurs clés d'un système de Contrôle Interne efficace. Il est donc nécessaire que le management identifie de manière minutieuse les risques encourus par l'entité à tous les niveaux et qu'il prenne les mesures adéquates afin des les limiter.

#### **5.2.2.1. Les risques liés à la trésorerie**

Le cycle de la trésorerie étant un cycle phare dans la gestion d'une entreprise, un cycle à haut risque est sujet à des malversations et de fraudes de tout type à partir de divers mécanismes.

Ainsi pour les dysfonctionnements constatés l'entreprise s'expose aux risques suivants :

- a) absence de manuel de procédure

Dans la société DELTA il n'existe aucune procédure formalisée permettant aux agents de connaître avec clarté les tâches qui lui sont assignées.

Risques encourus : administratif

- non clarification des tâches ;
  - cumul de tâches ;
  - perte d'efficacité et de rendement ;
  - conflit entre salariés.
- b) Inexistence d'un budget de trésorerie.

Une société sans budget de trésorerie court le risque d'un pilotage à vue et s'expose à des risques financiers.

- c) Cumul des tâches

Le cumul des tâches expose la société aux risques suivants :

- contre performance ;
- perte de temps ;
- manque d'efficacité ;
- vol ;
- détournement.

- d) La non-spécialisation des caisses

Le fait de ne pas séparer les caisses expose la société à des risques financiers

- détournement de fonds ;
- création de dépense fictive.

e) Les opérations de décaissement

Une mauvaise procédure de décaissement expose la société à des risques financiers :

- malversation entre le DG et comptable.
- collusions et détournement de fonds
- perte de fonds encaissés ;
- double paiement.

f) Les opérations d'encaissement

Les fonds sont gardés dans une caisse et ne sont pas passé au détecteur de faux billets, les chèques encaissés ne sont pas barrés et il n'existe pas de seuil d'approvisionnement et pas de plafond de caisse.

Risques :

- défaut de liquidité ;
- vols et détournement,
- encaissement de faux billets.

Ainsi les principaux risques auxquels est exposée une société qui n'a pas mis en place un bon dispositif de contrôle interne sont les vols, les détournements de fonds, fraudes les erreurs ou omission de comptabilisation.

Ces risques menacent la survie d'une entreprise. En effet qui dit risque de trésorerie dit diminution des actifs, diminution de chiffre d'affaire.

A l'issus des différents risques identifiés, il convient de prendre les mesures appropriées pour améliorer les performances du dispositif de contrôle interne dans la gestion de la trésorerie. C'est dans cette optique que nous allons proposer un certain nombre de recommandation en fonction des opérations de trésorerie pour une meilleur maîtrise des risques y afférents.

### 5.2.2.2. Recommandations

Notre analyse du contrôle interne en matière de trésorerie a révélé quelques faiblesses dans la gestion quotidienne, le titre suivant sera consacré aux suggestions pouvant permettre d'améliorer la gestion de la trésorerie de la société DELTA.

Les moyens de prévention des risques de trésorerie que nous pouvons suggérer sont entre autres :

- le recrutement d'agents pour appuyer le service de la caisse ;
- la création d'un service de contrôle de gestion et d'audit interne ;
- la rédaction et la mise en application d'une procédure rigoureuse de gestion de la trésorerie.

En ce qui concerne les encaissements :

- scinder les caisses dépenses et caisses recettes et les faire gérer par des personnes différentes afin de faciliter les contrôles ;
- recruter un caissier recette ;
- fixer un plafond de caisse et une périodicité de reversement d'espèce pour éviter les rétentions de liquidité ;
- mettre en place un système de contrôle de la caisse ;
- élaborer mensuellement les états de rapprochement bancaire ;
- veiller à ne pas cumuler des fonctions incompatibles ;
- acquérir un détecteur de faux billets et de coffre fort.

Pour les décaissements :

- recruter un caissier dépense ;
- veiller à une double signature des chèques de règlement des fournisseurs ;
- mettre en place un seuil d'alerte pour le réapprovisionnement de la caisse ;
- veiller à la séparation des tâches de caissier et de comptable financier.

Enfin pour la comptabilisation et la saisie des opérations :

- veiller à une comptabilisation et aux saisies des opérations au jour le jour ;
- mettre en place un système d'identification des pièces déjà comptabilisées pour éviter les doubles utilisations ;
- analyser de façon périodique tout le cycle pour une meilleure gestion ;
- veiller à produire les états de trésorerie et les tableaux de bord y afférents.

La mise en œuvre de ces recommandations, qui peuvent se résumer à l'amélioration et au suivi des procédures ainsi que la nécessité d'intégrer une nouvelle approche des problèmes de gestion, peuvent faire de la société DELTA un modèle dans l'efficacité de la gestion de trésorerie.

Nous n'avons malheureusement pas eu le temps d'effectuer des tests de permanence pour vérifier et attester les faits.

Ainsi le contrôle interne évalué, les zones à risque définies, nous pouvons procéder au contrôle des comptes proprement dit.

### **5.3. L'examen des comptes**

Pour l'exécution de la mission, une répartition des tâches est effectuée entre les collaborateurs. L'exécution de ces tâches est guidée par un programme de travail.

En effet, dans le cadre du contrôle des comptes, une équipe d'auditeurs est constituée. Le responsable procède à la répartition des tâches entre les membres de l'équipe.

Cette répartition permet à chacun de connaître les travaux qu'il aura à effectuer pendant la mission. C'est ainsi que le contrôle des comptes de trésorerie nous a été confié.

Les comptes concernés à analyser séparément sont « Valeurs à encaisser », « Banque », « Caisse ».

Pour ce faire, un programme de travail rédigé par le chef de mission nous a été transmis. Ce programme de travail est détaillé et est propre à chaque type de compte. D'une manière générale, le programme de travail précise les objectifs poursuivis, la préparation des documents de contrôle, et les différents types de contrôles à effectuer.

### 5.3.1. Travaux de contrôle des comptes

Les travaux de contrôle des comptes sont guidés par le programme de travail établis à partir des zones à risque découvertes après l'évaluation du contrôle interne, qui est remis aux membres de l'équipe. C'est ainsi que pour les travaux sur le compte de trésorerie, les documents suivants ont été demandés :

- plan comptable et guide d'application ;
- attestations de solde bancaire ;
- relevés bancaires ;
- chéquiers utilisés ;
- grand livre auxiliaire ;
- balances générales après inventaires ;
- bilans ;
- états de rapprochement bancaire ;
- chronos des pièces justificatives ;
- procès verbaux de caisse ;
- brouillards de caisses ;
- avis de débit et de crédit.

Le contrôle proprement dit débute par la définition des objectifs qui sont entre autres, l'exactitude et la séparation des exercices.

Après la définition des objectifs, les travaux de contrôle s'effectuent de la manière suivante :

#### 1. Contrôler des soldes des comptes banques.

Ce contrôle consiste à :

- rapprocher les soldes bancaires, rechercher les concordances entre les relevés bancaires, l'attestation de solde, le grand livre auxiliaire, le bilan, et les états de rapprochement ;
- mettre en relief les écarts observés et essayer de les justifier ;
- vérifier la concordance des soldes comptables, solde ajusté (état de rapprochement bancaire) et le solde confirmé par les banques concernées ;



- enfin, s'assurer de la régularité des chèques en suspens et contrôler la bonne tenue des chéquiers (souches) et le bon archivage des chéquiers entamés.

## 2. Le contrôle des soldes caisses

Pour effectuer ce contrôle, nous avons en premier lieu, recherché la concordance des soldes figurant sur le brouillard de caisse, les procès verbaux d'inventaire de caisse au 31/12/N, le grand livre auxiliaire caisse et le bilan. Deuxièmement, faire un pointage du grand livre et des brouillards de caisse pour mettre en relief les écarts et les insuffisances et les justifier.

Troisièmement, vérifier la concordance des soldes comptables et les soldes selon les procès verbaux ;

Enfin vérifier l'application effective des principes de fonctionnement des comptes caisse (menues dépenses, et principale) selon le Système Comptable Ouest Africain et les enregistrements exhaustifs des opérations ainsi que la régularité des pièces justificatives fournies.

### 5.3.2. Les techniques d'examen des comptes

Pour examiner les comptes de la société DELTA, nous avons trouvé nécessaire de maîtriser leurs principes de fonctionnement. Les techniques appliquées à cette étape sont les tests de cohérence et les tests de validations

Les tests de cohérence se font par un sondage des opérations de l'exercice sous revue de manière à vérifier si ces opérations attestent de la bonne tenue dudit compte.

Quant aux tests de validation, ils visent à prouver la véracité des soldes contenus dans les états financiers notamment par une revue des pièces justificatives, par une confirmation des soldes provenant des tiers, aussi en procédant à des inventaires physiques.

NB : nous avons conçu des tableaux pour illustrer nos exemples

a) Contrôle des soldes bancaires et suivis des comptes

➤ **Vérification de l'intangibilité du bilan**

Ce tableau se présente comme suit :

**Tableau 5 : Vérification de l'intangibilité du bilan**

N° de compte	Intitulé	Balance au 31/12 /07	Balance au 01/01/08	Ecart
521101	Banque BIB	63 402 428	63 402 428	0
521202	BICIA-B	0	0	0
521301	BOA	0	0	0
521302	Banque SGBB	78 259 859	78 259 859	0
521401	Banque BCB	70 077 937	70 077 937	0
561102	Crédit de trésor Spot BIB	-	-	0
571000	Petite caisse Bobo	0	0	0
571200	Fonds petite caisse Ouaga	57 632	57 632	0
85000	Virement de Fonds	84 300 670	84 300 670	0
585100	Virement Interne	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>296 098 526</b>	<b>296 098 526</b>	

Il s'agissait dans ce contrôle de s'assurer que les soldes de clôture de l'exercice N-1 est le même que le solde d'ouverture de l'exercice N

**Constats**

L'intangibilité du bilan est respectée.

**Recommandation**

Néant

➤ **Vérification de l'exactitude et la concordance des soldes au 31 /12/2009(BCB / BOA :**

Cette vérification se fait par un pointage entre les soldes comptables du grand livre et ceux du relevé bancaire.

### Concordance de soldes

#### Constats

- Nous n'avons pas eu les confirmations des soldes pour les différentes banques ;
- Nous avons constaté un écart de solde pour la BCB.

N° de compte	MONTANT
A	3 637 548
B	3 644 150
Ecart	-6 602

#### Points de contrôles

- A- Solde au relevé bancaire au 31/12.2008
- B- Solde du grand livre au 31/12/08
- Le solde au grand livre est différent de celui du relevé

N° de compte	A	B	Ecart
BOA	623 890	784 246	- 160 356
BCB	71 207 223	- 2637 548	73 844 771

#### Points de contrôles

- A- Solde grand livre 31/12/2008 ;
- B- Solde état de rapprochement bancaire

#### Constats

Après l'étude de ces comptes nous sommes rendu compte qu'il existait beaucoup d'écart dans les comptes ce qui signifie que toutes les opérations n'ont pas été saisies ou il a eu des erreurs dans la comptabilisation ou que les soldes de début d'exercice ne sont pas exacts.

Au vu des ces constats il serait souhaitable de :

- demander les confirmations de soldes auprès des différentes banques chaque fin d'année et fournisseurs ;
- retirer toujours les relevés bancaires mensuels auprès des différentes banques ;
- justifier les différences de soldes.
- établir mensuellement les états de rapprochements et les faire visés par les personnes habilitées.

➤ Assurance de l'exactitude et de la régularité des chèques en suspens

**Tableau 6 : Assurance de l'exactitude et de la régularité des chèques en suspens**

Date	Libellés	Montant	A	B	C	D	E
22/02/08	Rglmt fact (BCB)	1 000 000	V		V	N	V
26/02/08	frais électricité (BOA)	150 000				N	X
26/02/08	Frais de transit (BOA)	110 981				N	X
17/03/08	Chq n°9(BCB)	8 800 000	V		V	N	V
19/03/08	Chq n°51(BCB)	91 831				N	V
17/04/08	Rglmt ONEA chq n°806 (SGBB)	7616	V	17/04	V	V	X
22/07/08	receveur chq BOA	1 240 000				N	V
07/08/q08	Rglmt frais tel chq ECO N°1	60 000				N	V
31/08/08	ESMAF/ chq ECO N°1701411	2 000 000	V		V	N	V
19/09/08	chq BOA N°81	1 200 000				N	V
23/09/08	UTB/rglmt fact 039/chq BICIA-B N°	270 000	V	23/09	V	N	X
30/09/08	chq BIB N°9	4 499 446	V		V	N	V

<b>Points de contrôle :</b>	<b>Signes de contrôle</b>
A- La pièce justificative de l'opération	V- Vérification satisfaisante
B- l'ancienneté	X- Contrôle non satisfaisante
C- L'adéquation de la comptabilisation	N- Non applicable
D- L'annulation de la pièce comptable	
E- L'apurement subséquent.	

La majeure partie des pièces demandées pour effectuer les contrôles n'a pas été mise à notre disposition d'où le vide dans certaines cases.

Pointage pour les états de rapprochement (BANQUE): Grand livre, Relevés Bancaires, Mise en relief des écarts

**Tableau 7 : Pointage pour les états de rapprochement**

<b>N° de compte</b>	<b>Libellés</b>	<b>Solde relevé bancaire au 31/12/08</b>	<b>Solde grand livre au 31/12/08</b>	<b>Ecart</b>
521301	BOA	3 266 735	623 890	2 642 845
521401	Banque BCB	1 297 734	71 207 223	-69 909 489
<b>Total</b>		<b>4 564 469</b>	<b>71 831113</b>	<b>- 67 266 644</b>

Les écarts ici représentent les chèques en suspens dont il faut s'assurer de la régularité.

➤ **Contrôle de la bonne tenue des chéquiers et le bon archivage des souches**

**Tableau 8 : Tests sur les talons de chéquiers BOA**

Numéros	Talons correctement remplis	Chèques utilisés dans un ordre chronologique	Garde de chéquier dans un coffre fort ou dans un tiroir fermé à clé	Chèques annulés correctement agrafés au talon de chéquier
0057651 à 0057700	V	V	X	X
0057851 à 0057900	V	V	X	V

**X** : Non

**V** : Oui

Plusieurs autres souches de chéquiers n'ont pas été mises à notre disposition.

**Constats**

- Réticence à communiquer les souches de chèques déjà utilisés.
- Majorité des souches de chéquiers non disponible pour le contrôle;
- Les Chèques annulés dans la série : 0057651 à 0057700 de la BOA ne sont pas agrafés aux talons de chéquier.

**Recommandation**

Il serait souhaitable de bien remplir les talons de chéquiers et de veiller à la bonne annulation des chèques et de toujours conserver les souches de chéquiers.

**Tableau 9 : Test sur les opérations bancaires BOA et BCB**

**BOA**

DATE	LIBELLES	MONTANTS	A	B	C	D
01/02/08	SS bswrg chq ATLANTIC	3 669 079	V	V	X	V
11/02/08	SS republiq bar CHQ BCB	15 186 418	V	V	X	V
15/02/08	virement	15 500 420	V	V	V	V
20/02/08	Appro botl chq BCB	15 646 353	V	V	X	V
31/07/08	Achat mat BOA 4665931	10 564 726	V	V	X	V
07/10/08	Etblt KO BOA 720	7 933 467	V	V	X	V
31/12/08	extourne erreur div saisi	15 500 395	V	V	V	V

**BCB**

DATE	LIBELLES	MONTANT	A	B	C	D
02/01/08	republique BAR chq BCB	18 926 778	V	V	X	V
17/03/08	chq BCB N°7682229/17 achat de mat 1ere	11 619 043	X	V	V	V
15/05/08	chq BCB N° 7682244/13	16 124 678	V	V	X	V
30/03/08	annul 30/03 chq BCB	11 616 376	V	V	V	V
31/12/08	compta imp chq BIB/ 18-02-08	800 165		V	V	V

**Point de contrôle :**

**signe de contrôle**

A- La constitution de la liasse comptable

V- Vérification satisfaisante

B- Les autorisations appropriées

X- Contrôle non satisfaisante

C- L'adéquation de la comptabilisation

N- Non applicable

D- La conformité à l'objet social (activité courante et normale de la société)

**Constats**

- les opérations ne sont pas toujours comptabilisées dans le compte approprié ;
- les pièces justificatives ne sont pas toujours disponibles ;
- tous les paiements sont autorisés.

b) Contrôle de la caisse

Le contrôle de la caisse s'effectue en pointant les soldes caisse des différents documents financiers avec le PV de comptage physique de la caisse au 31/12/2008 signé par une personne indépendante autre que le caissier détenteur des fonds.

**Tableau 10 : Contrôle soldes caisses OUAGA ET BOBO**

**OUAGA**

N°de compte	intitulés	A	B	C	D
571000	Fonds petite caisse Bobo			2 722	
571200	Fonds petite caisse Ouaga	11542		11 542	
57	Caisse				

**Point de contrôle**

**A :** solde brouillard de caisse au 31/12/08

**B :** solde procès verbal de l'inventaire au 31/12/08

**C :** solde grand livre auxiliaire au 31/12/08

**D :** solde balance au 31/12/08

Les cases vides s'expliquent par la non obtention ou l'inexistence des documents demandés pour effectuer le contrôle.

**BOBO**

DATE	LIBELLES	MONTANT	A	B	C	D
04/01/08	reapro DEC 2007	300 000	X	V	V	V
15/07/08	issouf/prelvmt	300 000	X	V	V	
26/08/08	Achat fourni/11-08-08	- 329 165	V	V	V	V
07/11/08	PC-BOBO/regl 07/1108	-367 607	V		V	V



- inexistence de contrôle inopiné de caisse ;
- le PV d'inventaire n'a pas été mis à notre disposition;
- inexistence de coffre fort au niveau de la caisse;
- inexistence d'un plafond de caisse ;
- les pièces justificatives des dépenses ne sont pas toujours jointes ;
- l'imputation comptable n'est pas toujours jointe à la pièce comptable.

### **Recommandations**

- joindre toujours les pièces justificatives des dépenses effectuées avec les approvisionnements de caisse ;
- faire toujours l'imputation comptable journalièrement;
- définir un plafond de caisse ;
- et prévoir dans le budget, l'achat d'un coffre fort pour garantir la sécurité des espèces ;

A la fin de notre mission, une séance de restitution a été faite en présence du personnel (du service comptable en général. Au cours de cette séance de restitution, le chef de mission a fait un récapitulatif des constats et des recommandations. Il faut noter qu'après la restitution, deux (2) documents de synthèse, à savoir la lettre de contrôle interne et le rapport d'audit sur les comptes, ont été remis à l'entreprise.

#### **5.4. La rédaction du rapport d'audit**

Le rapport d'audit est un document de finalisation des travaux de l'auditeur. En effet, il contient toutes les diligences qui ont été mises en œuvre et les résultats obtenus. La rédaction du rapport d'audit intervient à l'issue de l'appréciation des conclusions des travaux d'audit par les deux parties (le cabinet auditeur et la société). Il est rédigé suivant plusieurs modèles qui sont reconnus par les normes d'audit. Ainsi, le cabinet peut utiliser le modèle de son choix pour présenter le rapport rédigé sous forme de lettre et retrace les anomalies rencontrées au niveau des comptes lors de leur contrôle.

Il importe de faire remarquer que dans le rapport d'audit, il n'est pas nécessaire de notifier tous les résultats qui ont été obtenus lors des travaux. Seuls les résultats qui peuvent avoir

une influence significative sur les états financiers ou qui peuvent modifier l'objectif de l'activité de la société y sont mentionnés.

Les documents financiers d'une entreprise ou d'une organisation, sont une base à partir de laquelle d'importantes décisions financières sont prises. De ce fait, ils doivent refléter autant que faire se peut, la situation financière et patrimoniale ainsi que le résultat de l'entreprise à une date donnée. C'est pour cette raison qu'ils sont préalablement soumis à l'examen d'un auditeur qui doit exprimer une opinion selon laquelle ceux-ci ont été établis dans tous leurs aspects significatifs, conformément à un référentiel comptable identifié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Après les différents scandales financiers dans le monde, le contrôle interne est devenu une réalité publique. De nombreuses dispositions ont été prises dans les pays avancés pour le rendre obligatoire (exemples : aux Etats-Unis d'Amérique par la Loi Sarbanes Oxley, en France par la Loi de Sécurité Financière). Cependant, l'application ou le respect de ces obligations par les responsables d'entreprises reste encore insuffisant. Cette situation s'explique à la fois par le manque de contrôle de la part des Institutions de l'Etat sur la mise en œuvre de ces lois, mais aussi par le peu d'intérêt qu'accordent certains responsables d'entreprises au contrôle des comptes.

Les états financiers d'une entreprise ou d'une organisation, sont en général les documents de base à partir desquels d'importantes décisions financières sont prises. De ce fait, ils doivent refléter autant que faire se peut, la situation financière et patrimoniale ainsi que le résultat de l'entreprise à une date donnée. Dès lors, leur contrôle s'avère nécessaire.

C'est dans cette optique que notre étude a portée sur le contrôle de la trésorerie.

Au terme de notre étude, qui a été enrichissante pour nous, qui nous a donné une vision plus large de la notion de trésorerie et des facteurs clés de réussite sa gestion. Nous sommes maintenant à mesure de confirmer que l'efficacité dans la gestion de la trésorerie passe par la mise en place d'un bon dispositif de contrôle interne. Ainsi l'évaluation du dispositif de contrôle interne est une étape incontournable pour toute mission d'audit. Cette étape nous a permis d'identifier les zones à risque inhérents et potentielles dans la gestion de la trésorerie de la société DELTA.

En effet l'audit de la trésorerie DELTA à été effectué selon une méthodologie générale qui nous a permis de :

- de prendre connaissance des procédures de la structure ;
- décrire les opérations de trésorerie ;
- de faire la description et l'évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- d'identifier les forces et les faiblesses liées à la gestion ;
- et de formuler quelques suggestions pour une amélioration continue du système.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons au cours de notre étude eu des entretiens avec des responsables de la structure, très réceptifs sur les nouvelles pratiques en matière de gestion de trésorerie. Cela nous a permis de travailler dans un environnement serein et agréable, ce

qui est d'ailleurs déterminant pour une bonne cohésion sociale et déterminant dans la bonne marche d'une entreprise.

Pour ce faire, nous avons mis en œuvre divers contrôles nous permettant d'exprimer une opinion sur la qualité du dispositif de contrôle interne et des comptes soumis à notre examen.

L'auditeur doit élaborer une stratégie d'audit qui détermine la nature des contrôles à effectuer, l'échelonnement des travaux à réaliser, la répartition des travaux entre l'auditeur et les collaborateurs, les délais à respecter ; ce qui permet d'accorder une attention suffisante aux aspects essentiels de l'audit, d'identifier les problèmes potentiels et de réaliser l'audit efficacement et en temps voulu.

A cet effet, l'auditeur se doit d'avoir une connaissance suffisante des activités de l'entité et de son fonctionnement afin d'identifier les risques potentiels pouvant avoir une incidence significative sur les états financiers et de déterminer les contrôles adéquats permettant de couvrir les risques précédemment identifiés.

Dans ce cadre, nous avons tenté d'identifier à partir des procédures de gestion de la trésorerie, les risques significatifs pouvant altérer les activités de la société DELTA et compromettre sa survie. L'évaluation du dispositif de contrôle interne de la société DELTA nous a révélé d'importants risques dont les risques de fraude, de détournement dû au dispositif de contrôle mis en place dans la société DELTA ou au non respect de ces procédures.

En effet les différents tests effectués sur les procédures administratives et comptables nous ont permis de corroborer les faiblesses constatées. Après l'évaluation des procédures de trésorerie et l'identification des risques nous avons formulé des recommandations qui pourraient aider à la maîtrise des risques liés à sa gestion.

Nous restons néanmoins convaincu de la nos exhaustivité de nos contrôles, des limites et insuffisance de notre étude mais que nos remarques et recommandations seront prise en compte par la direction générale de DELTA et qu'elles contribueront a une amélioration et apporteront une valeur ajoutée de la gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Questionnaire synthétique sur le contrôle interne des règlements des factures des fournisseurs**

Eléments de contrôle	Oui	Non	N/A	Commentaires
<b>Exhaustivité</b>				
Les chèques émis sont-ils :	x			Conservé dans un tiroir
- pré numérotés?	x			
- correctement protégés?		X		
- comptabilisés par ordre numérique?	x			
Les pièces de caisse sont-elles pré numéroté?	x			
Les paiements sont-ils enregistrés dans l'ordre numérique?	x			
Les états d'anomalies produits par l'informatique sont-ils analysés?		X		
<b>Réalité</b>				
Les pièces justificatives sont-elles annulées après paiement?	x	x		Pas toujours Coursier ou chef comptable lui même
Le bénéficiaire reçoit-il le titre de paiement par le signataire?		x		
Les journaux de trésorerie sont-ils contrôlés?		x		
Les comptes fournisseurs sont-ils analysés?		x		
<b>Comptabilisation correcte</b>				
Existe-t-il un contrôle de la période des titres de paiement?		x		Mais pas mensuellement établi
Existe-t-il des rapprochements bancaires?	x			
Pratique-t-on des inventaires physiques de caisse?	x			
La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de pièces de caisse?				
A l'émission des chèques, les comptes banque sont-ils crédités?		X		
Les fournisseurs sont-ils circularisés?		x		
<b>Evaluation</b>				
Les souches des chèques sont-elles rapprochées aux justificatifs et aux originaux?		x		
Existe-t-il des paiements en devises?	X			
Les déductions (acomptes,...) sont-elles signalées à la comptabilité?	x			

**Annexe 2 : Questionnaire synthétique sur le contrôle interne des encaissements des créances clients**

Eléments de contrôle	Oui	Non	N/A	Commentaires
<b>Exhaustivité</b>				
Les titres de paiement sont-ils :				
- isolés du reste du courrier?		X		
- enregistrés?	X			
- remis en banque quotidiennement?		X		
Les recettes en espèces sont-elles :				
- enregistrées sur des pièces de caisse pré numérotées?	x			
- rapprochées aux espèces en caisse?	x			
Les règlements sont-ils enregistrés à partir des avis de paiement?	x			
Les suspens des rapprochements bancaires sont-ils analysés et corrigés?		x		
<b>Réalité</b>				
Les avis de paiement sont-ils annulés après comptabilisation?		X		
Les opérations passées au crédit des comptes clients sont-elles revues par une autre personne?		x		
Les montants encaissés par la banque sont-ils rapprochés aux encaissements?	x			
<b>Comptabilisation correcte</b>				
La comptabilisation se fait-elle au jour le jour (caisse)?		X		
Les règlements sont-ils comptabilisés sur la bonne période?	x	X		
Les comptes de virement sont-ils apurés?	x			
Les clients sont-ils circularisés?		x		
<b>Evaluation</b>				
Les écarts entre les règlements reçus et les factures sont-ils analysés et corrigés?				
Les règlements reçus en devises sont-ils rapprochés aux montants encaissés par la banque?	x			



**Annexe 3 : Grille de séparation des tâches : système règlements des factures fournisseurs**

Tâches		Personnel concerné						
		Chef comptable	DAF	DG	Chef des appro	demandeur	coursier	fournisseur
Etablissement de facture proforma	EX							X
Approbation des pièces justificatives	A	X						
Achat de petites fournitures	EX	X			X			
Tenue de caisse	EX	X						
Détention des carnets de chèque	EX		X					
Préparation de chèques	EX	X						
Préparation lors de virement	EX	X						
Signature des chèques et les ordres de virement	A			X				
Envoi des chèques/ordres de virement	EX	X					X	
Enregistrement aux journaux de trésorerie	EN	X						
Enregistrement aux comptes fournisseurs	EN	X						
Liste des chèques reçus et avis de crédit	EN	X						
Annulation des pièces	EX							

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

1. AHOANGANSI Evariste, (2006), *Audit et révision des comptes*, édition MondExpert, Abidjan, 729p.
2. ATH, (1991), *Audit financier*, 3eme edition, Clet DUNOD, Paris, 268p (tome 1).
3. BARROIN "& al", (2002), *vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*.
4. BARRY Mamadou, (2004), *Audit et contrôle interne*, Dakar 267p.
5. BARRY Mamadou, *Détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises*, Dakar, 116p ;
6. BONNET François, (2003), *Entreprises en difficultés et gestion de la trésorerie*, Economica Paris ;
7. CHARREAUX Gérard, *Gestion financière*, Edition d'Organisation.
8. CNCC note d'information N° 13 « *Orientation et planification de la mission de certification* », 2<sup>ème</sup> édition.
9. CNCC note d'information N° 3, *Appréciation du contrôle interne*", CNCC EDITION, 2<sup>ème</sup> édition.
10. COLLINS L. - Gérard VALLIN, (1992), *Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOZ.
11. COOPERS & LYBRAND, (2000), IFACI, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, 378p.
12. DAYAN A. « &.al », (2004), *Manuel de Gestion*, 2ème édition, ELLIPSES/AUF, Poitier, vol 1,1088p.
13. DELLAPENS G., JOBARD J.P, (1997) *Gestion financière de l'entreprise*, Edition Dalloz, Paris ;
14. GERMOND Bernard, (1991), *Audit financier, les outils : guides, questionnaire et feuilles de travail*, DUNOD, Paris, 252p
15. GRAND B., VERDALLE B., (1999), *Audit Comptable et Financier*, Economica, Paris ,111p.
16. GRENIER C., BONNEBOUCHE J, (2003), *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise*, Edition Foucher, Paris, 192p.
17. HUBERT de la Bruslerie, (2003), *trésorerie des entreprise : gestion de la liquidité et des risques*, édition Dalloz, Paris, 479p ;
18. IFAC (1998), *Normes internationales d'audit*, CNCC EDITION;

19. LEFEBRE. F, (2002), *mémento audit et commissariat aux comptes*, 1ere édition, Paris 1198 pages ;
20. LEMAN Olivier, (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2eme édition, Dunod, Paris.
21. LOEB Jacques et THEVENOT Martial *Analyse et gestion financière*, 3<sup>e</sup> édition, nouvelles Editions FIDUCIAIRES, France.
22. MEUNIER-ROCHER Béatrice, (2000.), *Le diagnostic financier*, Edition d'Organisation, France, 197p.
23. MIKOL Alain, « & al. », (1992), *entraînement et révision, évaluation, et contrôle interne, cas pratiques corrigés*, DUNOD, Paris, 343p.
24. ONECCA, (1999), *Manuel du séminaire assistant* ;
25. ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES, (1993), *avis et recommandations*, France, 260p.
26. PEROCHON Claude, « & al. », *Comptabilité générale selon le SYSCOA*, édition Foucher, France.
27. PIGE Benoît, (2001), *Audit et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Management & Société.
28. RAFFEGEAU Jean « & al. », (1979), *Techniques et pratiques des affaires, Audit et contrôle des comptes*, publi union, Paris, 648p.
29. RENARD Jacques, (2000), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 3ème édition, Editions d'Organisation, Paris.
30. RENARD Jacques, (2007), *Théorie et Pratique de l'Audit Interne*, 6eme édition, Edition d'Organisation, Paris 479p.
31. RENARD Jaques, (2005), *Théorie et pratique de l'Audit interne*, 4eme Edition, Edition d'Organisation, Paris 486p.
32. ROUSSELOT Philippe, VERDIER Jean François, (1999), *la gestion de la trésorerie*, édition DUNOD, Paris,292p.
33. SIMON Yves et JOFFRE Patrick, *Encyclopédie de gestion*, 2ème édition, Economica, France.
34. SYNERGIE-EXPERT, (1998), *Actes uniformes OHADA et Droit comptable SYSCOA*, CLAIRAFRIQUE, Dakar, 500p.

**Webographie**

- [www.coso.org/appreciation](http://www.coso.org/appreciation) du contrôle interne/ (consulté le 25 Septembre 2009)
- [www.ohada.org](http://www.ohada.org) (consulté 17 Septembre 2009)
- [www.ifaci.com/les normes d'audit](http://www.ifaci.com/les%20normes%20d%27audit) (consulté le 10 Aout2009)
- [www.rbcbanqueroyale.com/expansentreprise/financement/be\\_cashflow.html](http://www.rbcbanqueroyale.com/expansentreprise/financement/be_cashflow.html)
- [www.cncc.fr](http://www.cncc.fr) (consulté le 17 Juillet 2009)
- [www.e-theque.com](http://www.e-theque.com) (consulté en Juin 2009)

CESAG - BIBLIOTHEQUE