



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 22
(2010-2011)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**AUDIT D'EFFICACITE DE LA GESTION DU
PROCESSUS DE TRESORERIE : CAS DE LA
CAMEC NATIONALE BAMAKO-MALI**

Présenté par :

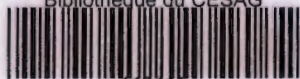
Jean- Claude ASSAMOI

Dirigé par :

**M. Fall Abdoulaye
Auditeur Interne à la BIDD
TOGO**

Avril 2012

Bibliothèque du CESAG



113415

M0506AUDIT13

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à mon père, et à ma mère, pour l'amour et le soutien qu'ils m'ont apportés durant ma formation.

A mes oncles KOUAME Alexis et ANE Julien pour leurs conseils avisés et leurs soutiens sans faille.

A tous les membres de ma famille qui ont toujours été à mes côtés. Grâce à leur soutien multiforme, j'ai pu achever cette formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été possible grâce à la compréhension, à la disponibilité, au concours inestimable et à la parfaite collaboration de plusieurs personnes de bonnes volontés. Qu'il nous soit permis de leur exprimer ici, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude.

Nous témoignons notre reconnaissance à :

- ✓ Monsieur Martin DAKONO, Président du Conseil d'Administration de la CAMEC Nationale Bamako-Mali pour nous avoir fait confiance en nous acceptant dans sa structure;
- ✓ Monsieur Hamidou COULIBALY, Directeur Général la CAMEC Nationale Bamako-Mali, pour nous avoir accueilli dans sa structure en tant que stagiaire ;
- ✓ Monsieur Moussa .A. SOFARA, Responsable Finance et Comptabilité, pour sa disponibilité, la qualité et la pertinence de ses observations ;
- ✓ Monsieur Karim COULIBALY manager associé du cabinet d'audit C.A.O pour nous avoir intégré dans son équipe durant sa mission d'audit à la CAMEC Nationale ;
- ✓ Monsieur Abdoussalam GUINDO manager associé du cabinet: C.A.O pour la qualité de ses observations durant la mission d'audit à la CAMEC Nationale ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) pour l'encadrement, mais aussi pour sa rigueur dans le travail et ses qualités humaines appréciables ;
- ✓ Monsieur FALL Abdoulaye, notre directeur de mémoire, Auditeur Interne à la BIDC Togo pour ses conseils, sa disponibilité et l'intérêt qu'il a porté à ce mémoire ;
- ✓ le corps professoral du CESAG pour la qualité de l'enseignement dispensé ;
- ✓ tous les travailleurs de la Direction Générale de la CAMEC NATIONAL et plus particulièrement ceux de l'entité finance comptabilité pour nous avoir reçus et facilité notre travail.
- ✓ la 22^{ème} promotion du DESS Audit et Contrôle de Gestion pour les échanges d'expériences et l'ambiance amicale qui a régnée durant la formation

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

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| AFTE : | Association Française des Trésoriers d'Entreprise |
| AG : | Assemblée Générale |
| AI: | Audit Interne |
| BFR: | Besoin en Fonds de Roulement |
| BRFG: | Besoin en Fonds de Roulement Global |
| BIDC: | Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO |
| BS: | Bon de Sortie de Caisse |
| CA: | Conseil d'Administration |
| CAMEC: | Caisses Mutualistes d'Epargne et de Crédit de l'Education et de la Culture |
| CAO : | Conseil-Audit-Organisation |
| CESAG : | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion |
| CG: | Contrôleur de Gestion / Contrôle de Gestion |
| CS: | Conseil de Surveillance |
| DABS: | Demande d'Achat de Biens et services |
| DFC: | Département Finance Comptabilité/ Entité Finances Comptabilité |
| DG: | Directeur Général / Direction Générale |
| ERB: | Etat de Rapprochement Bancaire |
| FRAP: | Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème |
| FR: | Fonds de Roulement |
| FRNG: | Fonds de Roulement Net Global |
| GAAS: | Generally Accepted Auditing Standards |
| IAS: | Internal Audit Standard |
| IFACI: | Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes |
| TN: | Trésorerie Nette |
| RARH: | Responsable Administratif et Ressources Humaines |
| REX: | Responsable Exploitation |
| RCF: | Responsable Comptable et Financier |
| RSI: | Responsable du Système Informatique |

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques 37

Figure 2: Modèle d'analyse 49

Figure 3 : Organigramme de la CAMEC NATIONALE 58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Tableau de budget de trésorerie | 19 |
| Tableau 2: Récapitulatif des risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise | 30 |
| Tableau 3 : Les différentes étapes de l'audit..... | 38 |
| Tableau 4 : procédures d'élaboration du budget | 64 |
| Tableau 5 : procédures d'adhésion..... | 65 |
| Tableau 6: procédures de versement sur comptes (DAV, DAT, DEC) | 66 |
| Tableau 7: procédures de virement bancaire..... | 67 |
| Tableau 8 : procédures d'envoi de fonds à la caisse centrale..... | 68 |
| Tableau 9 : procédures de retrait de fonds à la caisse centrale | 69 |
| Tableau 10 : procédures d'achat..... | 70 |
| Tableau 11 : procédures d'inventaire physique de la caisse | 73 |
| Tableau 12 : procédures d'élaboration des états de rapprochement bancaire | 73 |
| Tableau 13: Identification des risques de budgétisation | 78 |
| Tableau 14: Identification des risques d'encaissement..... | 80 |
| Tableau 15: Identification des risques de décaissement..... | 81 |
| Tableau 16: Identification des risques liés aux procédures de contrôle | 83 |
| Tableau 17: Résultat des tests d'existence et de permanence des contrôles de la procédure de décaissement..... | 86 |
| Tableau 18: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque | 90 |
| Tableau 19 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC nationale Bamako | 90 |
| Tableau 20: Echelle d'évaluation de l'impact du risque | 94 |
| Tableau 21: Evaluation de l'impact des risques du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale Bamako | 95 |

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------------|
| DEDICACE..... | i |
| REMERCIEMENTS..... | ii |
| LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS | iii |
| LISTE DES FIGURES..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX | v |
| TABLE DES MATIERES | vi |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE | 8 |
| Introduction de la première partie | 9 |
| CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE..... | 10 |
| 1.1. Le concept de la trésorerie | 10 |
| 1.1.1. Définition de la trésorerie | 11 |
| 1.1.2. Définition de la gestion trésorerie | 13 |
| 1.1.3. Objectifs de la gestion de trésorerie..... | 15 |
| 1.1.4 Les moyens de financements | 16 |
| 1.2. Aperçu général du processus de gestion de la trésorerie..... | 18 |
| 1.2.1. Sous processus budgétisation..... | 18 |
| 1.2.2. Sous processus encaissement | 20 |
| 1.2.2.1. Encaissement des remises d'espèces..... | 21 |
| 1.2.2.2. Encaissement des chèques | 21 |
| 1.2.2.3. Les encaissements hors exploitation..... | 22 |
| 1.2.3. Sous processus décaissement ou paiement | 22 |
| 1.2.3.1. Décaissement en espèces | 22 |
| 1.2.3.2. Décaissement par chèques ou par virement | 23 |
| 1.2.3.3. Les décaissements hors exploitation..... | 24 |
| 1.2.4. Sous processus comptabilisation des opérations de trésorerie | 24 |
| 1.2.5. Suivi des comptes de liaison..... | 25 |
| 1.2.6. Contrôle des avoirs en caisse et en banque..... | 25 |
| 1.3. Les risques liés au processus de gestion de la trésorerie..... | 25 |
| 1.3.1. Définition et types de risques..... | 26 |
| 1.3.1.1. Définition | 26 |
| 1.3.1.2. Types de risques liés au processus..... | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 1.3.1.3 Les types de risques liés aux sous processus et les dispositifs de maîtrise du contrôle interne | 29 |
| Conclusion..... | 33 |
| CHAPITRE II : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE | 34 |
| 2.1. Définition et objectifs de l'audit..... | 34 |
| 2.1.1. Définition | 34 |
| 2.1.2. Objectifs | 35 |
| 2.2.1. L'approche audit système | 36 |
| 2.2.2. L'approche par les risques | 36 |
| 2.3. La démarche de l'audit du processus de gestion de la trésorerie | 37 |
| 2.3.1. La phase de préparation : | 39 |
| 2.3.2. La phase de réalisation ou vérification | 41 |
| 2.3.3. Phase de conclusion | 44 |
| Conclusion..... | 47 |
| CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 48 |
| 3.1. Modèle théorique d'analyse | 48 |
| 3.2. Les outils de collecte des données | 50 |
| 3.2.1, Les entretiens | 50 |
| 3.2.2. L'analyse documentaire..... | 50 |
| 3.2.3. Les Observations | 50 |
| 3.3. Les outils d'analyse des données..... | 50 |
| 3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne | 50 |
| 3.3.2. Le tableau d'identification des risques | 51 |
| 3.3.3. La grille d'analyse des tâches | 51 |
| 3.3.4. Tests d'existence et de permanence | 51 |
| Conclusion..... | 51 |
| Conclusion de la première partie | 52 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE | 53 |
| Introduction | 54 |
| CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA CAMEC NATIONALE..... | 55 |
| 4.1. Présentation de la CAMEC National | 55 |
| 4.1.1: Historique de la création..... | 55 |
| 4.1.2. Structure et activités de la CAMEC Nationale..... | 55 |
| 4.1.3. Vision et Mission..... | 56 |
| 4.2. Organisation et fonctionnement de la CAMEC Nationale..... | 59 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 4.2.1. | L'Assemblée Générale..... | 59 |
| 4.2.2. | Le Conseil d'Administration | 59 |
| 4.2.3. | Conseil de Surveillance | 59 |
| 4.2.4. | Le Comité de Crédit | 60 |
| 4.2.5. | Le Comité de Direction | 60 |
| 4.2.6. | Le Directeur Général | 60 |
| 4.2.7. | L'entité Financière et Comptable (RCF)..... | 60 |
| 4.2.7.1 | Le chef comptable | 61 |
| 4.2.8. | L'entité Audit Interne | 61 |
| 4.2.9. | L'entité Administration et Ressource Humaines (RARH) | 61 |
| 4.2.10. | L'Entité Exploitation | 62 |
| 4.2.11. | L'Entité Système Informatique (RSI) | 62 |
| 4.2.12. | L'Entité Conseil Juridique (CJ)..... | 63 |
| | Conclusion..... | 63 |
| | CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE | 64 |
| 5.1. | Description des procédures de gestion du budget..... | 64 |
| 5.2. | Description des procédures de gestion des encaissements..... | 65 |
| 5.2.1. | Les procédures d'encaissement par la caisse..... | 65 |
| 5.2.2. | Les encaissements par virement bancaire..... | 67 |
| 5.3. | Description des procédures de gestion des décaissements..... | 67 |
| 5.3.1 | les décaissements par chèque bancaire | 68 |
| 5.3.2 | les décaissements par virement bancaire | 68 |
| 5.3.3 | Les décaissements en espèces..... | 69 |
| 5.3.3.1 | Les décaissements par la caisse de fonctionnement | 69 |
| 5.3.3.2 | Les décaissements par la caisse épargne crédit | 69 |
| 5.4 | Description des procédures d'approvisionnement de la caisse | 71 |
| 5.5 | Description des procédures de contrôle de la caisse..... | 72 |
| 5.5.1. | Contrôle journalier effectué par le/la caissier(e) principal(e) | 72 |
| 5.5.2. | Contrôle hebdomadaire effectué par le gérant de la caisse | 72 |
| 5.5.3. | Contrôle effectués par l'auditeur interne..... | 73 |
| 5.6. | Procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires..... | 73 |
| 5.7. | Les procédures de négociation bancaire | 74 |
| | Conclusion..... | 74 |
| | CHAPITRE VI : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CAMEC NATIONAL BAMAKO-MALI..... | 75 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 6.1 | Phase de préparation de la mission | 75 |
| 6.1.1. | La lettre de mission | 75 |
| 6.1.2. | Plan d'approche et prise de connaissance générale | 75 |
| 6.1.3. | Identification et évaluation du dispositif des risques | 76 |
| 6.1.3.1. | Identification des risques liés aux processus de budgétisation | 78 |
| 6.1.3.2. | Identification des risques liés aux procédures d'encaissement | 79 |
| 6.1.3.3. | Identification des risques liés aux procédures de décaissements | 81 |
| 6.1.3.4. | Identification des risques liés aux procédures de contrôle de la caisse | 83 |
| 6.2. | Phase de réalisation ou de vérification | 84 |
| 6.2.1. | Réunion d'ouverture | 84 |
| 6.2.2. | Programme de vérification | 84 |
| 6.2.3. | L'évaluation du contrôle interne | 84 |
| 6.2.3.1 | Tests d'existence et de permanence | 84 |
| 6.2.3.2 | Choix de l'échantillon | 85 |
| 6.2.3.3 | Déroulement du contrôle | 85 |
| 6.2.3.4 | Le questionnaire de contrôle interne | 88 |
| 6.2.3.5 | La grille de séparation des tâches | 88 |
| 6.2.3.6 | Evaluation des risques | 89 |
| 6.2.3.7 | Evaluation de la probabilité du risque | 89 |
| 6.2.3.8 | Evaluation de l'impact du risque | 94 |
| | Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) | 99 |
| 6.2.4. | L'examen des comptes | 101 |
| 6.3. | Phase de conclusion (rapport de mission) | 101 |
| 6.3.1. | Réunion de clôture | 101 |
| 6.3.2. | Rapport de mission | 101 |
| | Conclusion | 104 |
| | CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE | 105 |
| | CONCLUSION GENERALE | 106 |
| | ANNEXES | 108 |
| | Annexes1: Guide d'entretien | 109 |
| | Annexes 2 : questionnaires de contrôle interne | 110 |
| | Annexes3: Grille de séparation des tâches | 119 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 121 |

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La gestion des flux de trésorerie et des liquidités constitue un enjeu majeur pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Leur optimisation permet de réduire les frais financiers et améliorer la rentabilité de l'entreprise.

En effet, l'activité de l'entreprise a un caractère continu et est soumise à des mutations économiques et autres éléments liés à l'environnement.

Les travaux et services, les fournitures et équipements dont les entreprises ont besoin pour leur fonctionnement sont acquis dans un environnement en constante évolution. Les dirigeants alors doivent être en mesure de prévoir ces changements en vue du maintien de l'entreprise et de sa croissance saine et optimiser aussi les résultats grâce à la conjugaison des différentes synergies.

L'objet de la gestion de trésorerie est d'éviter entre autres la rupture d'encaisse par l'ajustement quotidien des flux financiers et de la rentabilité.

Ainsi, elle concourt à l'objectif de rentabilité en minimisant, d'une part le coût et le volume des financements utilisés et d'autre part en optimisant le placement des excédents de trésorerie à très court terme.

Elle participe enfin à la gestion des risques financiers par la mise en œuvre d'instruments de couverture ou de spéculation dans les domaines où la volatilité du marché s'est fortement accélérée en particulier pour ce qui concerne les taux d'intérêt.

Le risque financier se présente alors comme un risque de perdre de l'argent suite à une opération financière (sur un actif financier) ou une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devise étrangère) ainsi il tient à la présence d'une dette dans la structure de financement de l'entreprise, c'est outre le risque économique, le risque spécifique à une entreprise endettée, et dans une de ses formes externes il désignerait, par exemple le cas d'une entreprise dont l'excédent brut d'exploitation est pourtant positif mais dont les charges financières dues à l'endettement sont plus importantes et provoquant en définitive une perte avec les mêmes conséquences que ci-dessus.

Nous avons recensé les principaux problèmes de la trésorerie qui sont en amont de toutes les opérations au sein de plusieurs sociétés, ce qui nous amène à étudier ce thème d'actualité très important qui se rapporte à l'audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie.

La gestion de la trésorerie est devenue une discipline importante face aux difficultés qui menacent l'environnement économique de ces dernières années. De nos jours, elle constitue un facteur de compétitivité contribuant à réduire les risques encourus par certaines entreprises. La mondialisation avec ses corollaires ne fait qu'exacerber les problèmes de certaines entreprises comme par exemple, (La SENELEC, AIR AFRIQUE et tant d'autres) ce qui les amènent à se mettre en conformité avec un certain nombre de règles au niveau national et international.

Ainsi, pour atteindre l'objectif principal qui est : la rentabilité ou la recherche de la performance financière, les dirigeants d'entreprises sont contraints d'actualiser leur approche de gestion et faire preuve de rigueur en matière de gestion de la trésorerie. Autrement dit une gestion optimale de la trésorerie va contribuer à une amélioration des résultats financiers et partant de la rentabilité globale de l'entreprise. L'intérêt de l'utilisation de ces pratiques (la rigueur, la gestion optimale) de gestion est qu'elles offrent un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Le trésorier doit avoir une vision qui va au-delà de la gestion des flux de trésorerie et des instruments financiers. Il doit avoir des notions en matière de finance et de l'organisation comme la productivité, la sécurité, l'optimisation des ressources financières afin de participer activement à l'ensemble de la vie de l'entreprise et assurer la pérennité de celle-ci.

La CAMEC NATIONALE BAMAKO-MALI, institution de micro finance, doit honorer ses engagements auprès de ses fournisseurs et ses clients (respecter les délais de règlement). Ainsi, pour une meilleure qualité de l'information financière, la gestion des risques, il faut une maîtrise des outils d'audit et de contrôle pour s'assurer de l'efficacité de son organisation et de toutes ses activités. La mise en place de l'audit permettra à travers l'analyse des procédures, de détecter et répertorier les risques qui sont susceptibles de nuire à la vie de l'entreprise, cela permettra à la CAMEC Nationale de mettre en place les dispositifs performants permettant leur anticipation afin de réduire au mieux ces risques et d'atteindre ses objectifs, contribuant ainsi à créer de la valeur ajoutée.

Les raisons internes peuvent être sans doute dues :

- à la méconnaissance de la fonction trésorerie par le trésorier lui-même et les dirigeants des entreprises.

Les dirigeants ainsi que le trésorier lui-même doivent comprendre que ce dernier a une mission de : gestion, de contrôle, d'analyse des flux, de suivi des relations avec les institutions financières et d'analyse de l'environnement économique de l'entreprise. Le trésorier est donc amené à déterminer les besoins de trésorerie et à élaborer le budget de trésorerie. Il doit également négocier les conditions de financement, gérer les ressources financières (les découverts et les disponibilités notamment). Assurer la gestion de la trésorerie au quotidien (placement, emprunt, gestion de position de change) faire des comparaisons avec la comptabilité/ budgets et expliquer les écarts entre prévisions et réalisations éventuellement enregistrés. Le trésorier doit aider au repérage des partenaires ou des placements financiers les plus intéressants pour l'entreprise.

Les raisons externes peuvent s'expliquer par le fait que certaines entreprises africaines en général ne créent pas souvent un cadre de rencontre afin de déterminer ensemble les bonnes pratiques à mettre en œuvre dans leurs entreprises respectives.

De toutes les causes précitées, la conséquence immédiate sur l'activité de l'entreprise pourrait être le manque réel de pratique de gestion de trésorerie, dû sans doute à un manque d'instrument adéquat pour gérer la trésorerie. Cette situation peut rendre difficile l'atteinte des objectifs d'efficacité, de liquidité et de maîtrise des risques de trésorerie définit comme le risque d'être à court de liquidités à un moment donné et de ne pas être en mesure d'effectuer en tout temps les paiements nécessaires (disposition à honorer ses obligations de paiement).

Aussi d'importantes conséquences sont à noter :

- la cessation de paiement ;
- l'impossibilité de faire face aux besoins d'approvisionnement ;
- la perte des performances financières.

A contrario, une trésorerie constamment excédentaire représente un coût pour l'établissement, alors qu'une trésorerie dormante peut coûter à l'entreprise une perte financière.

C'est dans cette optique que la gestion de trésorerie doit procurer simultanément des ressources et des emplois de durée similaire pour répondre aux besoins de l'entreprise.

On peut dès lors se demander quelles solutions peuvent être envisagées pour assurer une gestion optimale de la trésorerie ?

Plusieurs solutions peuvent être préconisées, entre autres :

- élaborer un plan de trésorerie car « gérer, c'est prévoir » ;
- connaître les mécanismes bancaires afin de réduire au mieux les frais financiers et optimiser les produits financiers ;
- former le personnel aux techniques et méthodes de gestion de trésorerie ;
- développer une culture zéro au sein de l'entreprise ;
- mettre en adéquation les moyens, les méthodes et procédures de gestion de trésorerie aux objectifs fixés en vue d'optimiser la trésorerie et tendre vers la trésorerie zéro ;
- faire l'audit de conformité de ces procédures pour apprécier leur niveau d'efficacité et explorer les possibilités d'amélioration ;
- faire l'audit du processus de gestion de la trésorerie pour améliorer le fonctionnement du système et s'assurer que les objectifs sont atteints.

Parmi toutes ces solutions précitées, c'est la dernière qui retiendra particulièrement notre attention dans le cadre de notre recherche car elle englobe les autres solutions. En effet, il s'agira pour nous de mener un audit de la fonction de trésorerie, d'apprécier également la pertinence et l'efficacité des moyens, des méthodes et procédures actuellement en usage dans l'entité audité.

Pour mieux aborder la solution retenue, la question principale (objet de notre étude) qui en découle est la suivante : le dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise permet-il d'assurer une gestion optimale de la trésorerie ?

Autrement dit,

- quelles sont les méthodes et procédures appliquées par l'entreprise dans la gestion de sa trésorerie ?
- quelle est la qualité du dispositif mis en place pour maîtriser les risques du processus trésorerie ?
- quelles décisions appropriées adopter pour aboutir à une meilleure gestion des flux de trésorerie ?

Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de trouver des réponses à travers notre thème de recherche intitulé :

« Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC NATIONALE »

L'objectif premier de ce travail de recherche constitue à faire l'audit du processus de gestion de la trésorerie à travers les actions spécifiques suivantes :

- décrire et analyser la gestion de la trésorerie,
- vérifier si les moyens mis en œuvre sont appropriés,
- décrire les risques opérationnels associés à la gestion de la trésorerie,
- identifier les faiblesses de procédures de trésorerie,
- faire des recommandations pouvant contribuer à l'amélioration du système de gestion de la trésorerie.

Les avantages d'un audit du processus de gestion de la trésorerie d'un système financier décentralisé sont multiples et intéressent plusieurs acteurs.

✚ Intérêt pour la CAMEC Nationale

Pour la CAMEC NATIONALE, cette étude pourrait l'aider à se faire une idée précise sur sa gestion de trésorerie et ensuite envisager des réformes si nécessaires à partir de ses forces et faiblesses. Il s'agira de faire prendre conscience que la maîtrise de la gestion du poste de trésorerie constitue pour eux un atout indéniable.

En effet, l'efficacité de la gestion de trésorerie permet de tirer profit du coût d'opportunité réduisant les frais financiers, de maîtriser les risques d'illiquidité et de négocier avec assurance auprès des banquiers dans le but de réaliser des gains supplémentaires. Elle constitue à notre avis un gage de performance.

✚ Intérêt pour le CESAG

Cette étude, nous l'espérons, constituera un apport certain quant à la documentation des mémoires de la bibliothèque du CESAG ; ainsi le lecteur pourra trouver des informations sur les outils de la gestion de trésorerie ou de l'audit de la gestion du système de trésorerie et s'imprènera de la réalité pragmatique de la gestion de trésorerie. Elle lui donnera les informations sur l'évaluation de la pertinence des procédures de contrôle interne de la trésorerie et aussi une approche pratique de la méthodologie de l'audit par l'approche risques.

✚ Intérêt pour le Stagiaire

Pour nous, cette étude nous permettra de nous confronter aux réalités du monde professionnel en général, de mettre en pratique et de consolider les connaissances théoriques

acquises au cours de notre formation académique au CESAG et de nous préparer à l'insertion dans la vie active.

Pour réaliser cette étude, la méthodologie à adopter constituera dans un premier temps à faire une revue de littérature sur l'audit de la trésorerie.

Dans un second temps, nous procéderons à une collecte d'informations et d'opinions auprès des principaux acteurs de la profession sur la base de questionnaires, d'entretiens, d'interviews etc.

Notre étude comprendra deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie, comprendra trois(3) chapitres et qui se présentera comme suite :

- le chapitre 1 présentera les aspects théoriques du processus de gestion de la trésorerie ;
- le chapitre 2 sera consacré à la démarche de l'audit du processus de gestion de la trésorerie ;
- le chapitre 3 présentera notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie est essentiellement plus pratique et sera composée de chapitre ci-après :

- le chapitre 4 la présentation générale de la CAMEC Nationale ;
- le chapitre 5 la description des procédures de gestion de la trésorerie existante ;
- le chapitre 6 l'audit du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction de la première partie

L'entreprise exerce aujourd'hui son activité dans un environnement de plus en plus complexe et concurrentiel. Cela lui demande de la clarté dans la tenue de ses avoirs et plus particulièrement de sa trésorerie. La trésorerie étant le dénouement de toutes les activités de l'entreprise a connu de multiples mutations au cours de ces dernières décennies.

Selon GAUGAIN & al. (2004 : 43), «le trésorier donc prévoit, gère les flux de risques, organise les relations avec les banques pour réduire les coûts, optimise les financements et placements en vue de garantir la liquidité et la solvabilité de l'entreprise ». Ainsi, une bonne gestion de la trésorerie passe par une maîtrise du processus de gestion des risques inhérents à la trésorerie.

Face à la nécessité croissante de maîtriser les risques liés aux opérations de trésorerie et surtout d'améliorer l'efficacité de la gestion de trésorerie sur le plan opérationnel, les entreprises se fixent comme objectifs principaux de mettre en place puis, d'améliorer le dispositif de contrôle interne. Le but est d'amener les dirigeants des entreprises à appréhender l'importance de l'évaluation du contrôle interne dans la démarche de l'audit de la trésorerie.

Ainsi, l'efficacité des dispositifs inclut évidemment une bonne connaissance des risques, cela par le biais de leur identification et de leur évaluation. En effet, selon Renéard (2002 :133), comment prétendre mettre en place des dispositifs adéquats si on ne connaît pas ou on connaît mal les risques qu'il convient de tenir en échec ?

CHAPITRE I : PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE

La globalisation du monde des affaires, les nombreux problèmes de gestion et les crises économiques et financières ont amené les entreprises à chercher à mieux maîtriser leurs flux financiers et les risques liés. La gestion de la trésorerie tient une place importante dans la gestion financière de l'entreprise, d'autant plus que les opérations quotidiennes de trésorerie peuvent avoir de lourdes conséquences sur la bonne marche de l'entité. Aussi ces opérations comportent des risques opérationnels qui peuvent engendrer un manque à gagner énorme pour l'entreprise voire sa faillite.

La compréhension du processus de gestion de la trésorerie nécessite la définition de concepts importants. Ainsi nous présenterons le concept de trésorerie, puis la présentation ou description processus de gestion et enfin les risques opérationnels liés au processus de gestion et les dispositifs de maîtrise.

1.1. Le concept de la trésorerie

La revue de littérature nous permet de prendre connaissance que les notions de trésorerie sont nombreuses et varient selon les acteurs. Pour certains, la trésorerie s'explique comme des disponibilités, de la liquidité ou de l'encaisse ; pour d'autres par contre elle se fonde sur une analyse statique du bilan en se référant à la notion de FR et BFR.

Selon POLONIATO & al. (1997 : 5), la fonction trésorerie est née au début des années quatre-vingt d'une triple révolution : technique, financière et culturelle.

La révolution technique qui a marqué la fin des années soixante-dix et le début des années quatre-vingt, a vu l'apparition de l'informatique (matériel et logiciel) puissant et simple d'utilisation. La lourdeur et la complexité des mathématiques financières n'existent plus. Le premier effet s'est fait sentir chez les professionnels qui, rapidement ont su en tirer parti en concevant des logiciels performant de gestion de trésorerie en date de valeur permettant au trésorier de libérer du temps pour se consacrer à la prise de décision et à la stratégie financière, et de raisonner comme ses banquiers, notamment pour entamer des négociations d'égal à égal.

La télématique qui est la contraction entre la télécommunication et l'informatique, et l'échange de l'information en temps réel (qui touche aussi bien le système bancaire que les entreprises) abolisse les distances et le temps. La télécommunication signifie l'accès en temps

réel à l'information tant externe (extrait des comptes bancaires, données de marchés...) qu'interne (prévisions, information des filiales...), donc l'obtention instantanée de tous les éléments utiles à la décision ; elle permet aussi l'ouverture et l'interdépendance de tous les marchés mondiaux, multipliant les opportunités et les solutions pour qui sait user.

Parallèlement à l'essor de la thématique, la généralisation dans l'entreprise des micro-ordinateurs et des réseaux, la sophistication des progiciels de gestion et l'intégration dans les différents systèmes de l'entreprise optimisent les décisions. Le coût de la télécommunication et de l'informatique ayant baissé substantiellement, les acteurs de l'économie peuvent désormais disposer d'un poste de travail, plus ou moins sophistiqué en fonction de la taille et des besoins mais comprenant au minimum un système de communication bancaire ou un outil de gestion de trésorerie.

Contrairement à la révolution technique, la révolution financière des années quatre-vingt quant à elle a beaucoup bouleversé en profondeur l'organisation et les méthodes de travail des directions financières. Les entreprises n'évoluent plus dans un univers réglementé, mais dans un environnement de marché ouvert, liquide, riche en instruments donc volatile. La volatilité des marchés due principalement au système des taux de change flottants, fait apparaître de nouveaux risques, mais aussi de nouvelles opportunités.

Au-delà de ces deux révolutions, la troisième d'ordre culturelle, est sans doute la plus importante pour la fonction trésorerie, puisqu'elle modifie le rapport avec l'argent. Le profit est l'objectif naturel et indispensable de l'entreprise, reconsidéré dans l'esprit de tous les acteurs de l'économie. Tout le monde comprend en effet que les profits d'aujourd'hui sont les investissements de demain et les emplois d'après demain

1.1.1. Définition de la trésorerie

La notion de trésorerie peut être analysée selon trois approches : l'approche bilancielle, l'analyse des ratios de trésorerie et l'approche par les flux financiers. Pour FORGET (2004 : 239) « la trésorerie est la traduction financière de l'intégralité des actes de gestion de l'entreprise, qu'il s'agisse du cycle d'exploitation, du cycle d'investissement ou des opérations hors exploitation ». Pour POLONIATO & al (1997 : 36), la trésorerie « c'est l'argent en caisse, les comptes bancaires, les chèques postaux et tout ce qui est dû à ces entreprises et qui peut être mobilisé ». VERNIMEN (1999 :325) quant à lui traite la question de la trésorerie suivant une approche différentielle, « la trésorerie est la différence entre les

disponibilités de l'entreprise et les concours bancaires courants qui lui ont été accordés ». Cette définition est plus tard relayée par celle de MEUNIER (2006 :67) qui définit la trésorerie comme étant un solde :

Trésorerie = trésorerie active – trésorerie passive.

La trésorerie active regroupe les valeurs disponibles : titres de placement, valeurs à encaisser, avoirs en banques et en caisse, chèques postaux. La trésorerie passive quant à elle regroupe les dettes non financières contractées auprès des banques et autres établissements de crédit (DAYAN & al, 2008 : 90).

La trésorerie est donc la résultante de maintes stratégies car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement (FR) et du besoin en fonds de roulement (BFR).

Pour DAYAN & al. (2008 : 91) « le BFR indique le montant des financements nécessaires pour financer le décalage entre l'avance des dépenses d'exploitation (achats de matières premières, salaires, etc.) et la perception effective des recettes (encaissement des paiements des clients). $BFR = \text{besoin de financement des opérations cycliques} - \text{ressources générées par les opérations cycliques}$ ». Améliorer la trésorerie équivaut donc à augmenter le FR et à diminuer le BFR.

Par ailleurs nous avons pu relever que l'interprétation du concept de trésorerie a évolué dans le temps et varie en fonction des auteurs. Malgré la variété des qualificatifs ajoutée à la notion de trésorerie (active, passive, etc.), s'est imposé le concept de trésorerie nette. La trésorerie nette se calcule à la base du bilan patrimonial soit à partir du bas du bilan ou à partir du haut du bilan. En effet dans l'approche fonctionnelle, la trésorerie nette (TN) apparaît comme la résultante de l'équilibre entre fonds de roulement et besoin de financement.

Si $FRNG > BFRG$ alors $TN > 0$

Si $FRNG < BFRG$ alors $TN < 0$

La trésorerie nette apparaît comme le solde net de trésorerie, la position globale de l'entreprise sur ses opérations à court terme.

Trésorerie nette = Trésorerie actif – Trésorerie passif

L'égalité $TN = FRNG - BFRG$ exprimant la relation qui existe entre les soldes significatifs du bilan fonctionnel (FRNG, BFRG, TN), s'appelle la relation de trésorerie.

Dans le budget de trésorerie, les prévisions sont établies en termes de flux de fonds (hebdomadaires, mensuels, trimestriels et annuels). Le financier en confronté quotidiennement a des décisions relatives à l'arbitrage entre les différents moyens de paiement (espèces, virements, effets) et entre l'affectation des emplois et des ressources aux différentes banques qui gèrent les comptes de l'entreprise. De ce fait, l'information dont dispose le financier doit être très détaillée.

La trésorerie zéro, ou encaisse zéro, peut être définie comme une modalité de gestion de la trésorerie dans laquelle, chaque jour, les soldes en valeur des comptes, dans les différentes banques doivent se rapprocher le plus possible de zéro. En d'autres termes, les montants excédentaires doivent faire l'objet de placement systématique. Elle consiste donc à organiser et gérer les flux de trésorerie afin d'éviter toute encaisse oisive.

Par contre, « l'objectif de la trésorerie au jour le jour est de minimiser le coût de ressources financières à court (crédit de trésorerie) et d'optimiser éventuellement la rentabilité des disponibilités oisives » (DUPLAT, 2004). Les contraintes que doit subir le financier sont nombreuses : flux de fonds aléatoire, variété des conditions bancaires en matière des coûts de financement et de rémunération des dépôts, etc.

Pour atteindre cet objectif, le financier devrait tendre vers « une trésorerie ». En effet, traditionnellement, certains considèrent qu'une bonne solvabilité doit se traduire par une bonne liquidité réduite.

De toutes ces définitions, nous pouvons déduire que la trésorerie est le solde qui découle des encaissements et des décaissements de l'entreprise et son solde à un instant donné, permet de juger de l'équilibre de l'ensemble. La trésorerie apparaît donc comme un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie.

1.1.2. Définition de la gestion trésorerie

Selon BONNET François (2003 :7), « la gestion de la trésorerie recouvre des tâches très diversifiées, plus ou moins importantes et plus ou moins fréquentes selon la taille et l'activité de l'entreprise, tâches qui peuvent être distinguées en cinq missions :

- ✓ savoir gérer les fonds au jour le jour ;
- ✓ savoir faire face à la défaillance (faillite) ;
- ✓ savoir respecter ses engagements ;
- ✓ savoir apprécier l'évolution réelle de la situation de trésorerie et les risques de défaillance à « court terme » ;
- ✓ savoir caractériser la situation de cessation de paiement ;
- ✓ savoir gérer les risques liés à l'évolution des taux d'intérêts et des taux de change ».

Pour d'autres auteurs comme POLONIATO & al. (1997 :47), « traditionnellement, la préoccupation du trésorier consiste à assurer en permanence la liquidité de l'entreprise, donc à l'extrême sa solvabilité. De plus, il lui faut assurer cette liquidité aux meilleures conditions possibles, tout en étant en règle sur les placements, fixés par la direction générale de l'entreprise ». Le trésorier imagine et monte toutes les sources de financement possibles, et en évalue les risques (de contrepartie, de taux ou de change)».

Selon ROUSSELOT & al. (1999 :56), « la gestion de trésorerie qui est une fonction dévolue au gestionnaire (trésorier) est devenue le centre nerveux de l'entreprise, en ce sens qu'elle reçoit des flux d'informations de toutes les autres fonctions de l'entreprise et qu'elle émet à son tour des flux monétaires et financiers ».

Selon LEROY (2001 : 21), « la gestion de la trésorerie consiste à gérer les fonds à court termes, et à assurer la solvabilité de l'entreprise dans les meilleures conditions tout en optimisant la rentabilité des fonds. Elle permet aussi de négocier les financements a court termes indispensable. A l'instar de nombre de dilemmes classiques en gestion, la gestion de la trésorerie est un arbitrage constant entre la sécurité et l'efficacité, la liquidité et la rentabilité, la solvabilité et le risque. Elle regroupe ainsi, l'ensemble des décisions, règles et procédures qui permettent d'assurer, à moindre coût, le maintien financier instantané de l'entreprise. »

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons retenir que la gestion de la trésorerie consiste à gérer les flux financiers de l'entreprise, à assurer la solvabilité, à court terme de l'entreprise en recherchant les financements permettant d'assurer l'équilibre de sa trésorerie. Ainsi, elle permet d'assurer à l'entreprise l'utilisation optimale des excédents de trésorerie ou la recherche de moyens de financement à court terme à long et à moyen terme également au moindre coût. La gestion de la trésorerie repose ainsi sur l'équilibre entre la solvabilité et la rentabilité.

1.1.3 Objectifs de la gestion de trésorerie

« La gestion de la trésorerie occupe une place décisive au sein de la fonction financière d'une entreprise » d'après MARMUSE (1988). Globalement, la fonction financière doit savoir procurer à l'entreprise les capitaux dont elle a besoin, au moment où elle en a besoin et au moindre coût. Simultanément, elle doit veiller à ce qu'une forme des capitaux dont dispose l'entreprise ne soit utilisée ou mal utilisée.

L'importance de la gestion de trésorerie tient au fait qu'elle est solidaire de toutes les autres fonctions, puisque tous les actes juridiques et commerciaux qui caractérisent la vie de l'entreprise entraînent en fin de compte un encaissement ou un décaissement. DEPREZ et DUVANT (1995) indiquent que « la gestion de trésorerie doit conduire à une gestion équilibrée : gérer l'insuffisance et gérer l'excédent. D'une manière globale et quelque peu simpliste, on peut d'ailleurs affirmer qu'une entreprise ne peut exister et ne peut durer que si ses recettes sont supérieures à ses dépenses ».

Ainsi la gestion de la trésorerie a plusieurs objectifs parmi lesquels on peut citer :

- éviter la situation de cessation de paiement ;
- minimiser le montant des frais financiers à court terme ;
- optimiser les placements ;
- contrôler le fonctionnement des comptes bancaires ;
- inciter les opérationnels (clients, fournisseurs, partenaires...) à mieux gérer les flux financiers.

Selon SION (2001 :1) les objectifs de la trésorerie consistent à :

- « assurer la liquidité de l'entreprise ;
 - réduire le coût des services bancaires ou négocier et contrôler les opérations bancaires.
- Cinq éléments principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions objectives :
- ✓ les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs ;
 - ✓ les jours de valeurs : dates auxquelles des mouvements prennent effet sur le compte ;
 - ✓ la commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois ;

- ✓ les commissions sur opérations : c'est le coût de chaque type d'opération ;
 - ✓ la commission de mouvements : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs chèques, virements, prélèvements).
-
- améliorer le résultat financier ou placer les excédents de trésorerie par la négociation des conditions de financement, l'élaboration de prévisions fiables, la réduction des découverts et les soldes créditeurs non rémunérés, la mise en place d'une gestion quotidienne en date de valeur avec pour objectif la trésorerie zéro et le placement des excédents de trésorerie ;
 - assurer la sécurité des transactions à travers la mise en place des procédures internes ;
 - gérer les risques financiers à court terme à moyen et à long terme à anticiper et garantir les risques financiers : cela revient à gérer les risques de change et risques de taux et le risque d'illiquidité pour éviter les pertes de change et fixer un taux d'emprunt ou de placement sur une période future, les risques de contrepartie et les risques de fraude ».

1.1.4 Les moyens de financements

L'insuffisance de trésorerie momentanée a dans certains cas une explication précise à laquelle correspond une réponse appropriée. Pour VIZZAVONA (2006), « ces moyens de financement peuvent être déclinés en trois modes de financements :

➤ Le financement des créances et stocks

Plusieurs formules de crédit proposées par les banques sont fondées sur le montant des créances commerciales et des stocks :

- escompte commerciales : l'entreprise cède à la banque les traites qu'elle a reçues de ses clients et dispose de la trésorerie correspondante. C'est donc une manière pour elle d'accélérer l'encaissement des créances ;
- crédit de mobilisation de créances commerciales : c'est un crédit global accordé au vue de l'ensemble des créances commerciales et qui n'est pas matérialisé par des traites endossées ;
- crédit documentaire : c'est à la fois un moyen de paiement et un moyen de financement applicable aux ventes à l'exportation ;

- crédit global d'exploitation : lorsque la situation financière de l'entreprise est saine et qu'un climat de confiance règne entre elle et la banque, cette dernière peut lui consentir un crédit global qui lui servira à financer une partie de son besoin de fonds de roulement ;
- le warrantage : il consiste à nantir un prêt à court terme sur un stock ;
- les crédits spécialisés : ils couvrent des stocks de matériels ou d'équipement qui entrent dans le cadre des marchés publics ou de marchés à l'exportation.

➤ **Le financement des besoins généraux :**

Pour faire face aux besoins généraux, l'entreprise peut avoir recours :

- à la facilité de caisse : accord verbal du banquier pour qu'un compte reste débiteur quelques jours ;
- au découvert : l'utilisation du découvert doit être considéré comme une procédure normale ;
- au crédit de campagne : ils peuvent être utilisés pour les activités saisonnières dont la majeure partie des achats ou des ventes sont bloquées sur une période définie de l'année ;
- au billet de trésorerie : c'est un billet financier signé par une entreprise au profit d'une banque pour des durées moyennes qui vont de 15 jours à 3 mois ;
- au crédit spot : il fait l'objet d'un contrat sur mesure qui définit le montant, la durée, le taux et les règles de remboursement. C'est donc une formule très souple pour des prêts d'une durée inférieure à 3 mois.

➤ **Le financement en dehors du circuit bancaire**

Les principales sources de financement en dehors du circuit bancaire sont les suivantes :

- le crédit fournisseur : dans la plupart des cas, il contribue à financer les stocks et les créances et donc à diminuer le besoin en fonds de roulement en retardant le règlement des factures dues aux fournisseurs ;
- les acomptes versés par les clients : ils contribuent entre autre à diminuer les créances et par ricochet le besoin en fonds de roulement ;
- les prêts interentreprises : crédits que les entreprises s'accordent entre elles implicitement à travers les délais de paiement consentis par une entreprise à ses

clients. C'est une source de financement qui peut être importante mais qui n'est pas sans risque, car contrairement aux banques, les entreprises ont des capacités assez faibles de mesurer la solvabilité de leurs clients à qui elle accorde des délais de paiement. C'est un des éléments du besoin en fonds de roulement ;

- le crédit-bail : Le crédit-bail est un contrat d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. L'utilisation n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à disposition pendant la durée du contrat.

1.2. Aperçu général du processus de gestion de la trésorerie

Le processus de gestion de la trésorerie comme tous les autres processus de l'entreprise se compose de plusieurs étapes.

Le processus de gestion de la trésorerie est découpé en sous-ensembles appelés sous processus que sont :

- la budgétisation ;
- les encaissements ;
- les décaissements ;
- la comptabilisation des opérations de caisse et de banque ;
- le contrôle des avoirs en caisse et dans les banques.

1.2.1. Sous processus budgétisation

Pour BARRY (2009 : 258), « Il regroupe toutes les tâches d'établissement du budget de trésorerie. Il permet d'estimer a priori les niveaux d'encaisse et, le cas échéant, les besoins en découvert et crédits à court terme nécessaire pour éviter les crises de liquidités ».

Le budget de trésorerie enregistre, non seulement les flux de trésorerie existants et futurs, mais aussi toutes les recettes et toutes les dépenses dont l'entreprise prévoit la perception ou l'engagement, qu'il s'agisse de dépenses et recettes liées au processus d'investissement, au processus d'exploitation, ou à la politique de financement de l'entreprise. Le budget de trésorerie est un tableau de bord prévisionnel de l'offre et de la demande de liquidités de l'entreprise. Il permet au trésorier d'optimiser le résultat financier de la société, en mettant en concurrence les différentes banques ainsi que les marchés financiers.

Le budget de trésorerie répond donc à un objectif tactique en complément du plan de financement. C'est un catalogue des recettes et des dépenses liées à l'exploitation, établi pour

l'année à venir. Il est élaboré selon une périodicité établie par l'entreprise (mensuelle, trimestrielle, etc.), le budget de trésorerie permet d'évaluer les mouvements qui vont affecter globalement les comptes bancaires pour un mois donné.

Le budget de trésorerie se présente usuellement comme décrit ci - après

Tableau 1 : Tableau de budget de trésorerie

| Opérations | Mois | | | | |
|--|------|--|--|--|--|
| | | | | | |
| ENCAISSEMENTS | | | | | |
| Règlements des clients | | | | | |
| Encaissements de vente | | | | | |
| Produits de négociations d'effets | | | | | |
| Encaissements de subventions | | | | | |
| Encaissements de débloques d'emprunts | | | | | |
| Encaissements des échéances de prêts | | | | | |
| Autres encaissements | | | | | |
| Total | | | | | |
| DEPENSES | | | | | |
| Règlements aux fournisseurs | | | | | |
| Règlements des salaires | | | | | |
| Règlements des dépenses d'exploitation | | | | | |
| Règlements à l'Etat | | | | | |
| Remboursements d'emprunts | | | | | |
| Autres décaissements | | | | | |
| Total | | | | | |
| Soldes simples de trésorerie | | | | | |
| Soldes cumulés de trésorerie | | | | | |
| + = excédent | | | | | |
| - = impasse | | | | | |

Source : BARRY (2009 :264)

Selon toujours BARRY (2009 :264), « le suivi du budget doit être assuré au mois le mois et les écarts dégagés doivent faire l'objet d'explications systématiques ».

Le sous-processus de budgétisation peut donc comprendre les opérations suivantes :

- fixation des objectifs annuels de la trésorerie en harmonie avec les objectifs généraux de l'entreprise ;
- réception des données sur les prévisions de ventes, de production et/ achats et les autres charges et produits de l'ensemble des départements de l'entreprise ;
- analyse des informations reçues ;
- estimation des encaissements et des décaissements sur la base des informations reçues ;
- consolidation des informations reçues ;
- établissement du budget de trésorerie
- établissement d'un bilan prévisionnel N sur la base du bilan N-1 ;
- équilibrage du bilan prévisionnel ;
- validation du budget de trésorerie.

1.2.2. Sous processus encaissement

L'encaissement est l'action de recevoir des valeurs monétaires. GRIFFTHS (2004 :201) explique que : « les encaissements sont la résultante surtout des ventes et des cessions. Les différents flux résultants de ces encaissements sont entre autres : les remises d'espèces, de chèques, d'effets à l'encaissement, des virements en faveur de l'entreprise »:

Selon BARRY (2009 :258), « cette fonction regroupe toutes les opérations de recueil des fonds (recettes, règlements des clients, intérêts créditeurs, etc.), et de leur conservation dans les caisses et les banques ». Il s'agit généralement d'opérations relatives aux :

- ✓ remises d'espèces ;
- ✓ chèques hors place ;
- ✓ virements ;
- ✓ etc.

Ainsi le sous processus diffère selon le mode retenu par l'entreprise.

1.2.2.1. Encaissement des remises d'espèces

Ce processus met en scène deux acteurs : le caissier et le créancier, comprend les opérations suivantes :

- réception du client par le caissier ;
- vérification des éléments de la facture ;
- réception et vérification des espèces ;
- comptage des espèces reçues conformément au montant inscrit sur la facture ou le reçu ;
- marquage du cachet payé sur la facture ou le reçu et sur la souche ;
- remise de la facture ou du reçu au client ;
- rétention de la souche de la facture ou du reçu comme pièce justificative ;
- rangement des espèces réceptionnées dans un coffre-fort dont aucune autre personne ne détient le code ;
- séparation de la caisse recette et de celle de dépense ;
- remplissage du bordereau de versement en banque par le responsable qui le transmet au coursier pour versement ;
- présentation des justificatifs de versements effectués par le coursier au responsable (SAMBE & al 2001 :292 ; BARRY 1995 :122).

1.2.2.2. Encaissement des chèques

Il convient selon BARRY (2009 :265), de préconiser les règlements par chèques barrés au détriment des règlements en espèces. Dans ce processus interviennent d'une part le responsable du département financier, le chargé des encaissements des chèques et d'autre part le client. Les opérations suivantes sont réalisées dans ce processus :

- réception par le service courrier ou par une personne désignée du chèque et d'une copie de la facture y relative, de la part du client ;
- enregistrement du chèque reçu dans le registre des chèques ;
- présentation du chèque reçu au responsable financier pour autorisation d'encaissement auprès de la banque, (AHOUANGANSI, 2006 : 471) ;
- endossement du chèque par la personne désignée ;
- dépôt du chèque auprès de la banque pour encaissement par la personne désignée dans l'entreprise pour les dépôts de chèque à la banque ;

- présentation par la personne désignée pour les dépôts des chèques des justificatifs des bordereaux de versement remis par la banque.

1.2.2.3. Les encaissements hors exploitation

ROUSSELOT Philippe et VERDIER Jean-François (2004 :45) continuent en disant que ces encaissements sont les autres recettes qui viennent augmenter le montant des ventes. Ils résultent par exemple :

- des emprunts contractés ;
- de l'augmentation du capital provenant de nouveaux apports ;
- des intérêts et dividendes reçus ;
- des produits de cession d'immobilisations.

Plus généralement, ce sont toutes opérations provoquant une entrée de fonds pour l'entreprise.

Ces prévisions sont fournies par les différents budgets élaborés dans l'entreprise : budget d'exploitation, budget d'équipement, budget des opérations financières...

Les prévisions des flux d'entrées de fonds sont très importantes à la gestion de la trésorerie.

1.2.3. Sous processus décaissement ou paiement

Le décaissement ou paiement est l'action de sortir des valeurs monétaires de la caisse ou de la banque pour payer une personne physique ou morale, envers qui l'entreprise est redevable.

Il porte sur tous les modes de règlements pratiqués par l'entité. FAYEL (2005 :168) en expose les différents modes comme suit : le règlement par espèces, par chèque, par virement bancaire, ou même par traite. Nous traiterons du décaissement en espèce, par chèque et par virement bancaire.

1.2.3.1. Décaissement en espèces

Il englobe les opérations suivantes :

- gestion de la caisse assurée par une personne n'ayant pas la responsabilité des enregistrements comptables ;

- séparation de la caisse de dépense de la caisse recette puisqu'elle permet de faire rapidement les mouvements effectués et facilite les contrôles ;
- fixation des niveaux de dépenses à régler en espèces généralement les petites dépenses et de ceux à régler impérativement par la banque ;
- annulation des documents de dépenses par report des indications du paiement (date, et n° pièces de caisse) sur ces documents eux-mêmes ;
- sortie de fonds de la caisse par le caissier pour régler un fournisseur ou un tiers désigné contre présentation d'un avis de règlement authentique délivré par l'entreprise ;
- sortie de fonds de la caisse pour motif d'achat d'un bien ou d'un service aux fins d'utilisation dans l'entreprise contre présentation des pièces justificatives d'achat signés par les personnes autorisées ;
- sorties de fonds pour règlement des salaires au personnel de l'entreprise contre signature des salariés et présentation de leurs pièces d'identité ;
- les pièces justificatives originales accompagnent les dépenses ;
- les documents de paiements sont annulés par la mention « payé » (AHOUANGANSI, 2006 :467 ; SAMBE & al 2001 :294 ; BARRY 2004 :122)

1.2.3.2. Décaissement par chèques ou par virement

Le décaissement par chèque dépend de la politique de règlement définie par l'entreprise envers ses fournisseurs ou les tiers bénéficiaires. Pour BRUSLERIE (2003 :244), ce sous processus est souvent basé sur des priorités fixées par le responsable du département financier en fonction des objectifs de trésorerie fixés par l'entreprise. Il peut comprendre les opérations suivantes :

- présentation par le fournisseur de la facture et d'un avis de règlement délivré par la personne désignée ;
- réception des documents cités ci-dessus par la personne en charge d'émettre le chèque dans l'entreprise ou l'ordre de virement ;
- vérification de l'authenticité des documents ;
- circulation du chèque émis et des documents auprès des responsables en charge du contrôle et des signatures ;
- sortie de chèque signé ;

- remise du chèque signé au fournisseur ou au tiers bénéficiaire (AHOUANGANSI, 2006 :470 ; SAMBE & al, 2001 :275 ; BARRY, 2004 :123)

1.2.3.3. Les décaissements hors exploitation

Les prévisions de décaissements hors exploitation sont fiables parce qu'elles sont connues par avance grâce aux règles de remboursement pré établies par les prêteurs. Ce sont :

- le remboursement des emprunts ;
- les différents prêts accordés ;
- les paiements des investissements (établit sur la base du budget des investissements)

1.2.4. Sous processus comptabilisation des opérations de trésorerie

En vue de préserver l'entreprise, les fonctions comptables et celles d'autorisation des règlements et de gestion des fonds doivent être séparées. Pour ce qui est des aspects comptables du processus de gestion de la trésorerie nous distinguons les principes de comptabilisation et la description des fonctions comptables.

Principes de comptabilisation

BARRY (2009 :267) soutient que :

- les chèques dès leur signature seront comptabilisés même s'ils ne sont pas encore réglés par la banque ;
- les chèques ou virements des clients ne doivent seulement être comptabilisés que lorsque l'entreprise reçoit l'avis de crédit ;
- aucune compensation de soldes des comptes banque n'est admise
- les avoirs en monnaies étrangères doivent être évalués aux cours de clôture, les écarts de conversion étant reportés dans un compte gain ou de perte de change ».

➤ Comptabilisation des opérations de caisse et de banque

▪ Opérations de caisse

Les opérations de caisse sont enregistrées dans le compte 57.

Le compte 57 fonctionne généralement de la manière suivante:

- ✚ Il est débité des versements effectués au profit de la caisse;
- ✚ Il est crédité des règlements effectués par la caisse (AHOUANGANSI, 2006 : 475).

▪ Opérations de banque

Le compte 52, banque, enregistre les opérations financières effectuées entre l'entreprise et sa banque ou la banque des tiers.

Il fonctionne généralement de la manière suivante :

- ✚ Il est débité des mouvements de fonds en faveurs des comptes « banques » ;
- ✚ Il est crédité des mouvements de fonds en diminution des comptes « banques » (AHOANGANSI, 2006 :471).

1.2.5. Suivi des comptes de liaison

Les comptes de liaison sont les comptes relais. Ils permettent l'enregistrement, sans risque de double emploi, des virements de fonds d'un compte de trésorerie à un autre. Ils sont soldés à l'issue des opérations qui les concernent.

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

1.2.6. Contrôle des avoirs en caisse et en banque

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

1.3. Les risques liés au processus de gestion de la trésorerie

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

1.3.1 Définition et types de risques

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

1.3.1.1 Définition

BERNARD (2006 :68) définit le risque comme « un évènement éventuel dont la survenue réelle est susceptible de provoquer un dommage non négligeable à l'organisation ».

Cette définition montre que le risque est un fait qui peut nuire à la stabilité du système de l'organisation, avec pour conséquence la réduction des chances d'atteindre les objectifs fixés.

L'IFACI (in RENARD, 2006 :125) reprend, d'ailleurs, une définition qui incite à prendre des mesures pour sa maîtrise. Selon cette institution, le risque « est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ».

Cependant, BAPST & al. (2002 : 1) essaye de rendre cette définition plus dynamique. Pour lui, c'est une : « incertitude, menace ou opportunité résultant d'une action ou d'une inaction que l'entreprise doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs, atteindre ses objectifs dans le cadre de sa stratégie et créer de la valeur ».

Cette dernière définition met en évidence la notion d'opportunité comme étant un risque. En effet, l'opportunité est considérée comme une situation pouvant être profitable à une organisation, donc favorable à son activité. Cependant, cette définition ne précise pas qu'il y a des précautions à prendre pour cette catégorie de risque. A ce sujet, Jacques RENARD (2007 :138) pense que : « prendre un risque, est une stratégie habituelle dans une organisation compétitive qu'il faut prendre à bon escient et donc identifier les facteurs rentrant dans la catégorie des risques considérés comme une opportunité ».

En résumé, nous pouvons définir le risque comme un ensemble de faits susceptibles de remettre en cause la mise en œuvre ou l'existence d'une activité. Ces causes peuvent être de source interne ou externe à l'organisation.

1.3.1.2 Types de risques liés au processus

L'exécution des tâches de toute fonction génère des risques. En ce qui concerne les fonctions du cycle trésorerie, les risques qu'elles engendrent peuvent être classés selon LERY (1999 : 48-51) en deux catégories : « les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie ».

❖ Risques financiers

Les risques financiers sont dus à trois causes : la variation des prix et des cours de devises, la qualité des partenaires de l'organisation et l'influence du facteur temps et de la conjoncture. Ce sont : le risque de crédit, le risque de change et le risque de taux d'intérêt.

▪ Risque de crédit

Gérer la trésorerie ne se limite pas uniquement à la gestion de liquidité, l'entreprise a intérêt à vendre à crédit et ce fait l'expose au risque de ne pas être payée.

Le défaut de paiement d'un ou de plusieurs clients est une cause fréquente de défaillance des entreprises. Toute entreprise qui consent des crédits sous forme de délais de paiement assume un risque d'autant plus important que le poste client représente un pourcentage important du total de l'actif ; ce risque est appelé risque de crédit ou risque client, (AFTE, 2004 :7).

▪ Risque de change

Selon CRAMBERT (2004 :197), c'est « l'incidence financière de fluctuations monétaires sur une transaction ou sur l'ensemble de la situation et les résultats d'une entreprise. L'importance du risque de change dépend des opérations en devises de l'entreprise et des variations des cours de ces devises ».

Les manifestations des risques de change étant nombreuses, nous pouvons les décomposer en :

- risque de change de transaction commerciale : lorsqu'une opération commerciale d'achat ou de vente de produit (marchandises, services etc.) est en voie d'exécution dans une devise différente de franc CFA ;
- risque de change économique : risque de voir apparaître ou se renforcer sur ses marchés des concurrents qui précédemment ne pouvaient être aussi fortement présents du fait de la modification du cours de change d'une ou de plusieurs devises ;

- risque de change de conversion ;
- risque de change de bilan ;
- risque de change de consolidation ;
- risque de change d'opportunité.

▪ **Risque de taux d'intérêt**

Selon AFTE (2004 :68), « le risque de taux d'intérêt est l'incidence d'une variation du taux d'intérêt sur un actif financier. Il concerne tout emprunt ou prêt, financement ou placement réalisé à taux variable ».

Une entreprise qui a des besoins financiers a :

- un risque de taux si ses financements sont à taux variable. Toute hausse des taux entraînera une hausse des frais financiers,
- un risque de perte d'opportunité si ses financements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur le marché baisse ;
- un risque de taux si ses placements sont à taux variable. Toute baisse des taux entraîne une baisse des produits financiers ;
- un risque de perte d'opportunité si ses placements sont à taux fixe et si les taux d'intérêt sur les marchés augmentent.

▪ **Risque de défaillance des clients**

On appelle risque de défaillance du client, le risque d'impayé ou de retard de paiement par rapport à l'échéance prévue. Ce risque de nature commerciale est classé en comptabilité dans les risques d'exploitations que supporte l'entreprise.

En effet, ce risque pèse directement sur le compte de résultat de l'entreprise, d'une part par les provisions que l'entreprise doit passer à la naissance du risque d'impayé, et d'autre part par la perte comptable qui ampute le résultat net de l'exercice lorsque le risque se réalise.

Au niveau de la trésorerie, cela se traduit par un retard à l'encaissement prévu qui va grever le compte courant pendant la durée du retard, ou alors par un déséquilibre du plan de trésorerie glissant qui va induire une modification dans le financement des emplois.

Tout événement imprévu entraîne un déséquilibre des prévisions de trésorerie. Le risque de crédit client concerne les entreprises via les créances qu'elles accordent à leurs clients.

Evidente pour tout trésorier de moyenne et grande entreprise, cette gestion des risques l'est parfois moins au sein des petites entreprises. Celles-ci sont pourtant exposées aux mêmes risques, le risque de change pouvant ne pas exister en l'absence de relation avec l'étranger.

Notons aussi qu'il peut arriver que le trésorier doive gérer le risque de défaillance des clients qui survient en général en période de crise.

❖ **Risque opérationnel de trésorerie**

Pour POULIOT & al. (2002 :36), «le risque opérationnel de trésorerie peut être défini comme étant le risque de perte directe ou indirecte lié aux opérations de trésorerie et dû à une inadéquation ou une défaillance attribuable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes en place ou à des événements extérieurs au cycle de trésorerie ».

De ce fait nous présentons donc quelques types de risques censés être observés dans le processus.

- risque comptable ;
- risque de détournement ;
- risque d'erreur ;
- risque de collusion.

1.3.1.3 Les types de risques liés aux sous processus et les dispositifs de maîtrise du contrôle interne

Pour une meilleure compréhension des risques liés au processus de gestion de trésorerie et les dispositifs de maîtrise, nous allons identifier les risques liés à chaque sous processus et synthétiser dans le tableau suivant.

Tableau 2: Récapitulatif des risques liés à la gestion de la trésorerie et les dispositifs de maîtrise

| Sous processus | Risques liés aux sous processus | Dispositif de maîtrise des risques |
|----------------|--|--|
| Budgetisation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Méconnaissance des objectifs spécifiques ; ▪ Les informations relatives aux entrées et sorties de trésorerie sont inexactes ; ▪ Non élaboration du budget ; ▪ Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une bonne connaissance des objectifs spécifiques ; ▪ Constituer une base de données sur l'historique des entrées et des sorties de trésorerie ; ▪ Eviter de reconduire le budget antérieur ▪ Fixer les objectifs du budget de trésorerie en tenant compte des budgets des autres départements. |
| Encaissement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détournement par manipulation des comptes de recettes ; ▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des recettes ; ▪ Non comptabilisation des encaissements dans les comptes clients en raison de détournement des fonds ; ▪ Recrudescence des problèmes de recouvrement des créances clients ▪ Montants encaissés ne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des copies de chèques ; ▪ Fixer un minimum de fonds devant rester en caisse ; ▪ Faire des vérifications régulières ; ▪ Séparer les tâches du comptable et du caissier ▪ Prévoir des lettres de relance de recouvrement de créance ; ▪ Bien compter les espèces pour les paiements comptant où initier des lettres d'erreur de |

| | | |
|---|--|---|
| | correspondent pas aux montants facturés. | versement pour les encaissements par chèque. |
| Décaissement | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreurs ou omissions dans l'enregistrement des dépenses ; ▪ Création des documents fictifs ; ▪ Réutilisation des documents justificatifs des décaissements. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire contrôler les enregistrements des dépenses par une autre personne autre que le comptable ; ▪ Prévoir un système de double signature pour les chèques ; ▪ Mettre la mention payée sur les factures déjà réglées. |
| Comptabilisation des mouvements de trésorerie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Principe de prudence non respecté ; ▪ Transmission tardive à la comptabilité des informations ; ▪ Absence de certains documents ou informations. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respecter les normes comptables en vigueur ▪ Avoir un délai précis de transmission des pièces comptables ; ▪ Eviter la perte des documents |
| Contrôle des avoirs en caisse et en banque | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non détection des écarts de caisse ; ▪ Non justification des soldes de caisse ; ▪ Maintien dans les états de rapprochement bancaire des montants significatifs en suspens au détriment de la trésorerie de | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des contrôles réguliers de caisse ; ▪ Eviter la perte de certaines pièces justificatives ; ▪ Relancer les lettres de créances aux clients insolvables ; ▪ Avoir une politique de placement de fonds ; ▪ Eviter trop de dépenses non |

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| | <p>l'entreprise ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Non optimisation de la gestion de trésorerie ; ▪ Perte d'efficacité. | <p>budgétisées.</p> |
| <p>Suivi des comptes de liaison</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Risque de détournement des montants retirés de la caisse ou de la banque pour alimenter théoriquement d'autres comptes de trésorerie ; • Risque de falsification des comptes de virements par les auteurs du détournement ; • Perte d'efficacité et non optimisation de la gestion de trésorerie. | <ul style="list-style-type: none"> • Analyser et justifier régulièrement les comptes de liaison. |

Source : à partir de P. SCHICK & al (2001 :154-160), BARRY (2004 : 200-201), COOPERS & al (2000 :264-271)

Conclusion

Le cycle trésorerie regroupe principalement les sous processus budgétisation, encaissement, décaissement, comptabilisation des opérations de caisse et de banques, suivi des comptes de liaison et contrôle des avoirs en caisse et dans les banques. La trésorerie est un domaine très sensible. En effet, l'exécution des tâches liées à ces fonctions génère deux catégories de risques à savoir : les risques financiers et les risques opérationnels de trésorerie. La connaissance approfondie des processus de gestion permet de mettre en place les dispositifs de maîtrise des différents risques surtout opérationnels.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE II : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE LA TRESORERIE

Dans un contexte marqué par des scandales financiers liés à un manque de transparence et la très forte concurrence, la maîtrise des activités est devenue un élément essentiel d'une gestion saine des entreprises. Aussi l'audit permet aux dirigeants de s'assurer de la mise en place d'une gestion efficace. Il contribue en ce sens à la maîtrise et à la gestion des risques de façon efficiente et efficace.

Nous définirons l'audit, ses objectifs dans un premier temps, ensuite suivront les différentes approches de l'audit et enfin nous présenterons la démarche générale de l'audit.

2.1. Définition et objectifs de l'audit

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

2.1.1. Définition

Le mot audit vient du latin « audire » : écouter est entré dans le langage courant.

« Un audit est une révision méthodologique ainsi qu'un examen objectif d'un élément, comprenant la vérification d'informations spécifiques déterminées par l'auditeur ou prescrites par la pratique généralisées » GAAS (generally Accepted Auditing Standards) Guide (in COLLINS, 1992 :22)

Selon les Editions IAS – IFACI (2000 : 17-18) « l'audit, c'est l'examen critique d'une activité menée en liaison avec ses responsables par un auditeur (voire une équipe) mandaté(e) et indépendante (e) de ceux-ci. Cette forme spécifique d'observation (constats, interviews, analyses diverses sur pièces et sur place) a pour objet de formuler une évaluation validée auprès des audités et prolongée, si nécessaire, par des recommandations en vue de faire mieux ».

Pour BECOUR (2008 :12), « l'audit est une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ».

En somme, l'audit, quel que soit son domaine, a pour tâche d'entreprendre des investigations systématiques afin de dégager la conformité aux règles et l'efficacité réelle dans le domaine d'une organisation et de ses dirigeants.

Dans le cadre de notre étude, nous pouvons définir l'audit de la trésorerie comme une activité indépendante de révision ou d'appréciation des opérations d'encaissement et de décaissement au sein d'une entité donnée (entreprise, organisation, association...). Il peut être exercé par une personne interne (audit interne) ou externe (audit externe) de l'entité, conformément aux procédures d'audit, d'une façon générale

2.1.2. Objectifs

Pour RENARD (2010 : 94), les objectifs de l'audit interne, visent à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne

En outre, l'auditeur procède à :

- vérifier la conformité des processus informationnels et décisionnels en vigueur dans l'entreprise par rapport aux règles, normes et procédures conformes à un référentiel comptable identifié, il poursuit cinq objectifs principaux à savoir :
 - obtenir l'assurance que tous les paiements et encaissements ont été enregistrés,
 - s'assurer que les dépenses et les recettes enregistrées correspondent à la réalité,
 - vérifier l'existence des soldes de caisse et de banque et la séparation des exercices,
 - s'assurer du caractère vraisemblable du solde des comptes caisse et banque,
 - contrôler les comptes « frais financiers » et « produits financiers » sur les opérations de trésorerie.
- porter un jugement sur le bien-fondé de ces processus (les circuits d'informations sont-ils efficaces) ;
- formuler des recommandations permettant de les améliorer.

2.2. L'approche de l'audit

Il existe deux approches en audit. L'approche par le contrôle communément appelé audit système ou audit procédure système et l'approche par les risques.

2.2.1. L'approche audit système

Les performances attendues de l'audit dans l'approche système/procédure/opérationnel sont une assurance indépendante donnée à la direction :

- de la compréhension et de la mise en œuvre de la stratégie ;
- de l'existence de structures de contrôle adaptées, sûres, viables, économiques, et qui donnent satisfaction dans leur fonctionnement ;
- du réalisme des informations ;
- de la réalité de la mise en œuvre des politiques ;
- de la prise en compte des opportunités viables, ou inversement l'identification des besoins de modifications, perfectionnements, refontes profondes (BECOUR & al, 2008 :24).

Pour déterminer les objectifs d'audit, on procède par cycle qui consistera à rechercher l'exhaustivité des enregistrements, la réalité des enregistrements, l'exactitude des enregistrements pour une période, un montant ou une imputation donné.

L'auditeur analyse la structure, l'organisation, le schéma de fonctionnement d'un système, d'une procédure, d'une fonction dans son détail, de microprocessus, il apprécie leurs qualités de contrôle, et en fait une critique conduisant soit à un satisfecit, soit à l'inverse, à une remise en cause profonde de sa maîtrise.

2.2.2. L'approche par les risques

« Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans les aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficience du contrôle est peu susceptible d'apparaître » (BECOUR, 2008 :36)

Pour HAMZAOUÏ (2008 :42), l'auditeur doit approfondir par des procédures d'audit appropriées, l'identification des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes de comptes, des informations données dans l'annexe et des assertions correspondantes pour réduire les risques d'anomalies significatives à un niveau acceptable.

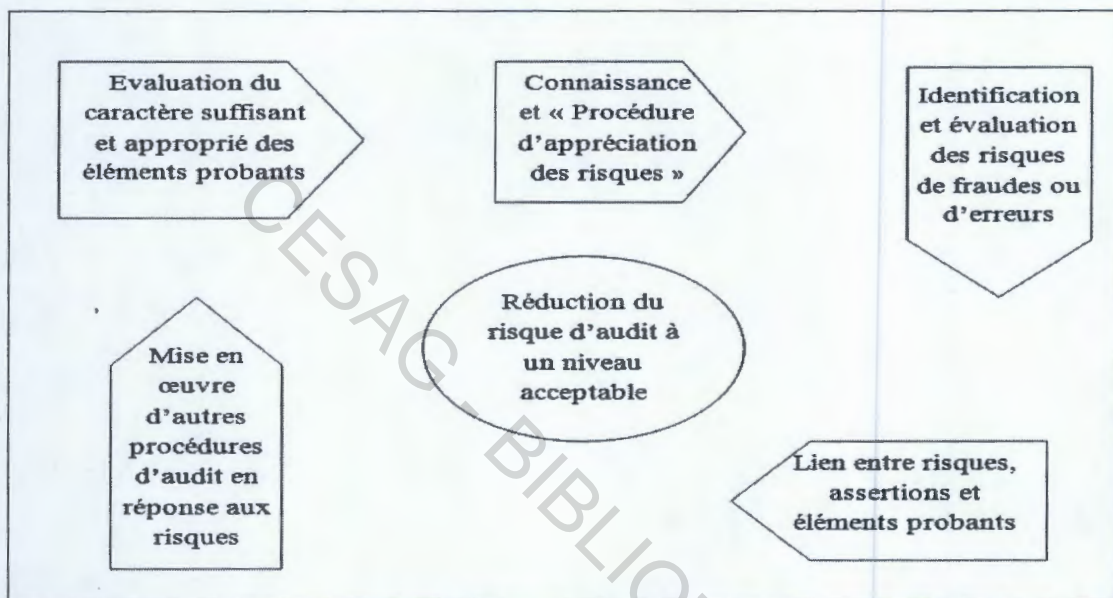
Cette approche consiste essentiellement à :

S'assurer que l'entreprise respecte le référentiel comptable applicable à celle-ci ;

Comprendre et identifier les secteurs sensibles, susceptibles d'une attention particulière.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'audit dans la création de valeur, malgré le coût qu'il engendre. Aussi de plus en plus d'entreprises font recours à des cabinets d'audit ou mettent en place un département d'audit interne.

Figure 1 : Exemple de mise en œuvre du modèle d'approche de l'audit par les risques



Source : HAMZAOUÏ (2008 : 43)

2.3. La démarche de l'audit du processus de gestion de la trésorerie

La démarche de l'audit est une démarche intellectuelle, qui suit une progression logique en vue de tendre vers un résultat. Elle repose sur une méthodologie commune à tous les auditeurs en dépit de la personnalisation faite en fonction des objectifs.

La première étape, la phase de préparation de la mission d'audit composée de la prise de connaissance, de l'identification et l'évaluation des risques permettent d'élaborer le plan d'audit.

La seconde étape qui est la phase de réalisation de la mission dans laquelle l'auditeur effectue l'évaluation du contrôle interne et valide les comptes.

La conclusion représente la dernière partie. De nombreux auteurs ont présentés les phases de l'audit. Le tableau ci-dessous en présente quelques-unes.

Tableau 3 : Les différentes étapes de l'audit

| Auteurs & Année | RENARD (2010 : 217) | MADERS 2006 | LEMANT (1995:35) | SCHICK (2007:66) | B PIGE (2007:80) | HAMZAOUI (2008 : 78) |
|--|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Phases & Etapes | | | | | | |
| 1. La phase de préparation de la mission (lancement) | X | X | X | | | |
| A. L'ordre de mission. | X | X | X | X | | |
| B. L'étape de familiarisation. | X | | X | X | X | X |
| C. L'identification et l'évaluation des risques. | X | X | X | X | X | X |
| D. La définition des objectifs. | X | | X | | | X |
| 2. La phase de réalisation (évaluation du contrôle interne) | X | X | X | X | X | |
| A. La réunion d'ouverture. | X | X | | | | |
| B. Le programme d'audit. | X | | X | | | X |
| C. Le questionnaire de contrôle interne. | X | X | X | X | X | X |
| D. Le travail sur le terrain. | X | X | X | | | |
| E. La preuve en audit interne. | X | X | X | | X | X |
| F. Cohérences et validations. | X | | | | | X |
| 3. La phase de conclusion. | X | X | X | | | |
| A. Le projet de rapport d'audit interne. | X | X | X | | | |
| B. La réunion de clôture. | X | X | | | | |
| C. Le rapport d'audit interne. | X | X | X | X | X | X |
| D. Réponses aux recommandations et suivi du rapport. | X | X | X | X | | |

Source : Nous-mêmes à partir des auteurs mentionnés dans le tableau ci-dessus.

2.3.1. La phase de préparation :

Selon RENARD (2010 :214) La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit. C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

Elle est constituée essentiellement des étapes suivantes :

➤ L'établissement de la lettre ou de l'ordre de mission

La lettre de mission est un document élaboré par le service audit interne afin d'informer le département à auditer du démarrage d'une mission. Elle situe le champ d'audit, la date de début prévue de cette intervention et la date de fin prévisionnelle de cette mission.

➤ Le plan d'approche

« Le plan d'approche organise la phase d'étude, il associe à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission et une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration, une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel » (LEMANT, 1995 : 39).

L'élaboration du plan d'approche nécessite donc une familiarisation avec le sujet objet de l'audit, son but final étant de fournir à l'auditeur un guide pour aborder l'étape suivante (analyse des risques). Le plan est la conclusion de la prise de connaissance du domaine audité qui consiste à rechercher les informations utiles pour bien cerner les préoccupations majeures de la mission.

Le plan d'approche, élaboré de cette manière, permettra de définir le temps nécessaire pour mener toute la phase de préparation et surtout préciser les dates décidées pour l'établissement de trois documents principaux, à savoir :

- le tableau des forces et faiblesses apparentes ;
- le rapport d'orientation ;
- et le plan de vérification.

➤ **L'identification et l'évaluation des risques**

Après avoir acquis une connaissance approfondie de l'entité étudiée et de son environnement, l'auditeur s'attèle à identifier et à évaluer les risques liés au processus. Il identifie toutes les zones à risques et bâtit un tableau d'identification des risques qu'il analyse et apprécie.

Pour RENARD (2010 :233) la norme 2210-A1 dit que le but de l'identification des risques pendant la phase de planification est plutôt de repérer les endroits, zones où les risques dommageables sont les plus susceptibles de se produire.

L'identification des risques est donc indispensable à l'auditeur en vue de l'évaluation des dispositifs du contrôle interne en place.

- « le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche; il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation » (LEMANT, 1995: 63).

Le TFFA permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, autrement ce serait de l'audit avant l'audit.

- il définit et formalise les axes d'interventions de la mission et ses limites ;
- il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ;
- objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne ;
- objectifs spécifiques : ce sont les dispositifs du contrôle interne concernés par les tests.

Champ d'action : fonctions et zones géographiques concernées par la mission.

Un choix d'orientation de la mission doit être effectué à partir du TFFA et matérialisé par un rapport d'orientation signé par le responsable de l'audit interne ;

le rapport d'orientation doit définir la mission en termes d'objectifs à atteindre par l'audit, exprimés dans le langage de son " client " ;

chaque fois que cela est possible, le rapport d'orientation sera discuté avec les principaux responsables audités et le demandeur ;

la pratique d'interviews préliminaires ;

la préparation des dossiers et documents de travail ;

l'adaptation du guide d'audit.

2.3.2. La phase de réalisation ou vérification

« La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que se réalise alors la moisson de la mission d'audit » (RENARD, 2010 : 214).

Cette phase est composée en générale des étapes suivantes:

➤ La réunion d'ouverture

Pour RENARD (2010 : 246), cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler (le service, l'usine, le secteur commercial...). C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse.

C'est à cet endroit qu'on dispose de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion.

Elle peut être présidée par le chef de mission mais il est souhaitable que ce soit par le responsable de l'audit interne. Elle réunit les auditeurs en charge de la mission et les responsables audités et si possible la hiérarchie supérieure de la fonction auditée.

A la fin de la réunion d'ouverture, après épuisement de l'ordre du jour, les auditeurs se retirent afin d'apporter les modifications éventuelles au rapport d'orientation et élaborer

maintenant le programme de vérification c'est à dire définir les diligences nécessaires à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés à l'audit interne.

➤ **Programme de vérification**

« On l'appelle aussi « Programme d'audit » ou encore « planning de réalisation » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service. Ce document répond à 6 objectifs, son contenu est essentiellement technique » (RENARD, 2010 : 252).

Il nécessite l'approbation du responsable de l'audit et devient à partir de ce moment un contrat entre le responsable de l'audit et le chef de mission.

➤ **L'évaluation du contrôle interne**

Toujours pour RENARD (2010 : 137), le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Ces objectifs sont :

- fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- efficacité et efficience des opérations ;
- protection du patrimoine ;
- respect des lois, règlements et contrats.

Les caractéristiques du bon contrôle en matière de trésorerie concernent :

- le contrôle des paiements ;
- le contrôle des encaissements ;
- le contrôle des valeurs.

Le contrôle interne comprend :

- des éléments de base relatifs à l'organisation, au personnel et à la documentation de l'entreprise ;
- des contrôles de base sur les opérations (encaissements, paiements...);
- le contrôle sur les exécutants (contrôle hiérarchique, autocontrôle, audit interne).

Ce dernier contrôle doit être permanent par la hiérarchie.

Il sera essentiellement question d'examiner les aspects comptables du contrôle interne, sans oublier les aspects opérationnels qui leur sont liés.

Le système de contrôle interne sur la trésorerie et les opérations de trésorerie doit donner l'assurance que :

- les paiements sont faits à des fins autorisées et par un nombre limité de responsables ;
- les encaissements font l'objet de suivi ;
- les actifs liquides sont suffisamment protégés contre les vols, détournements... ;
- les opérations de trésorerie sont correctement enregistrées ;
- la trésorerie est gérée de manière efficace.

L'auditeur a pour objectif la compréhension du système d'information du contrôle interne. Il fait des tests pour vérifier le bon fonctionnement du système et des contrôles.

Il observe les procédures en place, leur fonctionnement et les liens qui existent entre eux. L'auditeur s'appuie sur la description des tâches et des contrôles qu'effectuent les employés de l'entreprise.

Il formalise l'évaluation des forces et faiblesses à travers l'organigramme et la description narrative du processus. L'auditeur procède par la suite à des tests de conformité pour s'assurer qu'il a bien compris la procédure et qu'elle est effectivement réalisée par l'entité.

L'auditeur alors s'assure de l'application effective et permanente des procédures à travers les tests de conformité.

➤ **L'examen des comptes**

Les opérations concernées sont les encaissements et des paiements en espèces, par chèques ou virements, des frais financiers et des produits financiers.

La revue des comptes peut être légère si le contrôle interne est fort. Par contre il est accentué si le contrôle est faible. Dans le second cas, les tests et les contrôles doivent être

renforcés. L'auditeur complète son information en usant des outils de confirmation et de contrôle comptable.

Les comptes enregistrant ces opérations sont les comptes bilan et les comptes de gestion (comptes de charges et comptes de produit)

Comptes de bilan

Il s'agit essentiellement des

- comptes de trésorerie tels que :
 - le compte caisse ;
 - le compte banque ;
 - le compte CCP ;
 - les comptes chèques et coupons à encaisser ;
 - les comptes virements internes utilisés par certaines entreprises (banque à banque, caisse à banque ou vice versa) doivent être toujours soldés en fin d'exercice.
- Comptes de gestion
 - les comptes de charges financières (frais financiers versés) : comptes 67 ;
 - les comptes de produits financiers (intérêts reçus) : compte 77.

2.3.3. Phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification. Examinons plus en détail ces trois moments méthodologiques de la mission d'audit interne. Cette phase marque la fin de la mission, elle est constituée d'un projet de rapport (signature), d'une réunion de clôture ainsi que la production du rapport définitif (RENARD, 2010 : 215)

➤ **Le projet de rapport d'audit**

« Le projet de rapport d'audit autrement appelé l'ossature du rapport élaborée à partir des problèmes figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants, est l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission » (LEMANT, 1995 : 111)

Il comprend un sommaire, une introduction, une synthèse et une mention des destinataires

Il a les mêmes caractéristiques que le rapport définitif à trois exceptions près :

- son contenu n'est pas encore validé en réunion de clôture,
- les audités n'ont pas encore réagi aux recommandations,
- il n'est pas accompagné d'un plan d'action

Il permet aux auditeurs de présenter leurs travaux aux audités sur le site et va même constituer l'ordre du jour de la réunion de clôture. Il est envoyé à tous les participants quelques jours avant la réunion.

➤ **La réunion de clôture**

Dirigée par le responsable de l'équipe d'audit, elle réunit normalement les mêmes participants à la réunion d'ouverture; elle a pour objectifs de :

- présenter les constats et conclusions d'audit (comprises et acceptées par l'audité),
- résoudre toutes les divergences d'opinion (ou faire le constat des divergences),

Elle permet aux auditeurs:

- de commenter les résultats de leurs investigations à l'intention des audités.
- de procéder à une validation générale du projet de rapport et de passer ensuite à la rédaction du rapport définitif.

le principe du "livre ouvert" : validation exhaustive des résultats d'audit; partant, rien ne saurait être écrit dans le rapport d'audit qui n'ait été au préalable présenté et commenté aux audités ;

le principe de la "file d'attente" : les informations doivent d'abord être portées à la connaissance de l'audité, ensuite à son responsable direct, puis à son directeur et enfin à la Direction Générale ;

Le principe du "ranking" : les recommandations sont présentées en fonction de leur importance. Ne pas trop insister si les conséquences des faits sont jugées secondaires ;

le principe de "l'action immédiate" : dès que l'audité est informé, on va l'encourager, sans attendre la publication du rapport officiel, à prendre immédiatement les mesures correctives

Si l'audit a été bien fait, si les constats ont été validés pas à pas, la validation générale ne poserait pas de problème. Mais une contestation peut parfois surgir et deux situations sont alors possibles :

L'auditeur est en mesure de fournir l'élément de preuve sur lequel il assoit son affirmation: la contestation s'éteint aussitôt,

il n'est pas en mesure de fournir cet élément et c'est sans doute parce que ses conclusions ont été trop hâtives ou qu'il n'a pas su préserver et classer ses éléments de preuve. S'il s'agit toutefois d'un problème essentiel (mais on doit normalement disposer dans ce cas de tous les arguments) une éventuelle suspension de séance va permettre de réunir les éléments manquants.

L'opportunité est donnée à l'audité d'émettre ou non des réserves quant au réalisme ou à l'application des recommandations de l'auditeur. L'audité peut en réponse, accepter totalement, accepter partiellement ou refuser la recommandation. Le plan d'action de la mise en œuvre des recommandations est la résultante de la réponse de l'audité. En effet la collaboration entre audité et auditeur se poursuit jusqu'au suivi des recommandations dont « le processus doit être mis en place par le responsable de l'audit interne » (norme 2500.A1, in RENARD, 2010 :310).

➤ **Production du rapport définitif**

Le rapport définitif comme son nom l'indique est le document final qui est produit par l'auditeur à la fin de la mission et contient les éléments suivant :

- les objectifs de la mission ;

- le champ d'action (incluant la présentation de l'entité) ;
- La méthodologie utilisée ;
- les constats ;
- et les recommandations.

Le rapport d'audit interne est et doit être un document d'information pour la hiérarchie. A la simple lecture du rapport, les supérieurs hiérarchiques doivent savoir si le domaine audité est ou non convenablement maîtrisé et quelles sont, éventuellement, les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation. (RENARD, 2010 : 297).

➤ **suivi des recommandations**

Toujours selon RENARD (2010 : 309) « de tout temps les auditeurs internes ont eu le souci de savoir ce que devenaient leurs recommandations afin de pouvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux et suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués ».

L'auditeur interne est responsable de l'évaluation de l'action, après la production du rapport final, son rôle est aussi de :

- revenir sur les lieux de sa mission quelques mois après son passage, s'entretenir avec les audités ou responsables, constater éventuellement les défaillances ou les retards ;
- s'informer de la suite donnée aux recommandations, ce qui permettra à l'audit interne de faire des audits ultérieurs ;
- élaborer un rapport d'exécution du plan d'action de mise en œuvre des recommandations sur la base des points réguliers sur la mise en œuvre effective de ces recommandations,
- produire également un apport de progrès.

Conclusion

Les chefs d'entreprises veulent avoir une maîtrise de leurs activités et donc des processus de gestions qu'elles renferment. Ils leur faut donc comprendre et adopter l'audit qui est de plus en plus encré dans les systèmes de gestion.

Sa bonne utilisation requiert une bonne maîtrise de ses objectifs et de sa méthodologie d'approche qui évolue avec l'environnement du monde des affaires

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour réaliser notre étude, la méthodologie de recherche consiste à mettre en œuvre une démarche, des outils et des techniques de collecte des données.

Dans ce chapitre sera élaboré le modèle d'analyse à partir de la synthèse des points de vue et positions de certains auteurs.

Pour y parvenir, il est préférable d'aborder le modèle théorique d'analyse puis la collecte des données et enfin de procéder à leur analyse.

3.1. Modèle théorique d'analyse

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

DESAG - BIBLIOTHEQUE

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC National
contrôle interne et les points faibles mettent en lumière une ou plusieurs failles des procédures de l'entreprise. Le questionnaire de contrôle interne sert de guide.

3.3.2. Le tableau d'identification des risques

Selon LEMANT (1995 : 63), « Le tableau des forces et faiblesses apparentes conclut la phase d'analyse des risques réalisés sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ».

3.3.3. La grille d'analyse des tâches

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

3.3.4. Tests d'existence et de permanence

Le test d'existence permet de nous assurer de l'existence des informations recueillies et que l'opération s'effectue effectivement dans la forme.

Lorsque le test d'existence est concluant, nous venons au test de permanence. Ce test permet de s'assurer que les points forts théoriques (forces) ont fonctionné permanemment, tel que décrit lors des entretiens ou dans le manuel de procédures administratives et comptables.

Conclusion

La pratique de l'audit requiert une méthodologie qui s'adapte selon les entreprises et leurs organisations interne. Il utilise des outils de collecte et d'analyse qui permettent une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise et de ses activités.

Cette partie dégage le modèle d'analyse qui sera notre boussole que nous nous évertuerons à suivre tout au long de l'étude.

Conclusion de la première partie

La revue de la littérature nous a permis de mieux appréhender le concept de trésorerie. Aussi nous avons passé en revue les différents risques associés et détecté les dispositifs de maîtrise.

En effet, l'usage de l'audit permet d'identifier, d'évaluer les risques et d'apprécier le dispositif de contrôle interne mis en place en vue d'annihiler toutes survenances.

Notre méthodologie de l'étude, explique les outils de collectes et d'analyse des données qui seront appliqués au cours de l'audit du processus de gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Apparemment simple, les problèmes de gestion de trésorerie sont en fait complexes et d'une grande importance. Les maîtriser nécessite des réflexions approfondies et une bonne méthode d'approche. C'est ainsi que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à chercher à rendre leur système plus performant. La CAMEC NATIONALE n'échappe pas à cette règle. Une prise de connaissance des urgences qui l'interpellent s'avèrent nécessaire.

Cette deuxième partie nous permettra de procéder au diagnostic de la gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale en nous basant sur le modèle d'analyse élaboré dans la première partie. En outre, des propositions d'améliorations seront faites dans le but d'optimiser cette gestion.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV : PRESENTATION GENERALE DE LA CAMEC NATIONALE

Ce chapitre vise à faire connaître la CAMEC Nationale, en faisant d'une part sa présentation générale et d'autre part mettre en évidence son organisation administrative.

4.1. Présentation de la CAMEC National

La présentation de la CAMEC Nationale Bamako-MALI se fait selon l'historique de sa création, ses visions et missions, ses objectifs, son organisation et son fonctionnement.

4.1.1. Historique de la création

Créée en 2000, l'Union des Caisses Mutualistes de l'Education et de la Culture (CAMEC NATIONALE)- BP 2622- Rue : 136 Porte : 975 Badalabougou-Sema GEXCO - Bamako-Mali, est inscrite sous le numéro D/lu 01.0453 du registre des Institutions Financières du Ministère de l'Economie et des Finances du Mali.

La CAMEC Nationale a été créée sous forme d'un réseau de Caisses d'épargne et de crédit pour des services financiers de proximité à sa population cible constituée en majorité de travailleurs de l'Education et de la Culture en fonction ou en retraite sur l'ensemble du territoire national. Elle est membre de l'APIM-MALI (Association professionnelle des Institutions de Micro finance du Mali).

4.1.2. Structure et activités de la CAMEC Nationale

La CAMEC NATIONALE est une institution de micro finance implantée sur tout le territoire national, elle est structurée a trois (3) niveaux :

- Le guichet ou l'antenne
- La caisse de base
- L'union

4.1.2.1. Le guichet ou l'antenne

Les guichets ou les antennes sont les ponts de services rattachés à une caisse de base. Ils n'ont pas de personnalité morale car ne disposent pas d'agrément. Les guichets sont gérés par un guichetier et un caissier, placé sous la supervision d'un élu de la caisse de base.

4.1.2.2 La caisse de base

Les caisses de base sont des institutions affiliées à l'union par un contrat qui définit les conditions d'assistance techniques et le partage de la trésorerie dont le capital est souscrit volontairement par les habitants de plusieurs villages ou quartiers qui se sont associés pour la fonder et la gérer au bénéfice des membres sociétaires. Elles disposent chacune d'un agrément qui leur confère une personnalité morale distincte. Les caisses de base disposent des guichets qui en sont les points de services.

4.1.2.3 l'Union

Elle est la structure faitière et chargée de représenter les caisses de base. Elle apporte son assistance technique aux caisses de base dans les domaines de la formation, de la comptabilité informatisée, du contrôle, de l'inspection, etc. elle est par ailleurs la caisse centrale. A cet titre elle est chargée de placer les excédents de trésorerie des caisses et de les refinancer le cas échéant. L'ensemble de ses services techniques est coordonnée et organisée par la Direction Générale qui elle-même est placée sous l'autorité du Conseil d'Administration de l'Union

L'institution offre les services financiers à savoir, la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit et Le transfert d'argent (Opération en déplace) à ses membres :

4.1.3. Vision et Mission

La vision de la CAMEC Nationale est de contribuer à la lutte contre la pauvreté afin d'assurer l'inclusion financière, c'est-à-dire l'accès d'une large majorité de la population a ses services financiers de qualité et sécurisés.

La mission consiste à offrir des services financiers de proximité (épargne, crédit, transfert de fonds, autres prestations) a la plus grande majorité de la population au Mali (travailleurs de l'éducation et de la culture, petits producteurs/entrepreneurs exclus du circuit bancaire, femmes ruraux, handicapés) en vue d'une bonne couverture nationale pour l'amélioration de leur conditions de vie.

4.1.4. Les objectifs

Les objectifs de la CAMEC Nationale sont de deux ordres :

- Favoriser l'accès des petits producteurs exclus du circuit bancaire a des services financiers de proximité et adaptés à la taille de leurs activités (micro-entreprises/microcrédits) ;

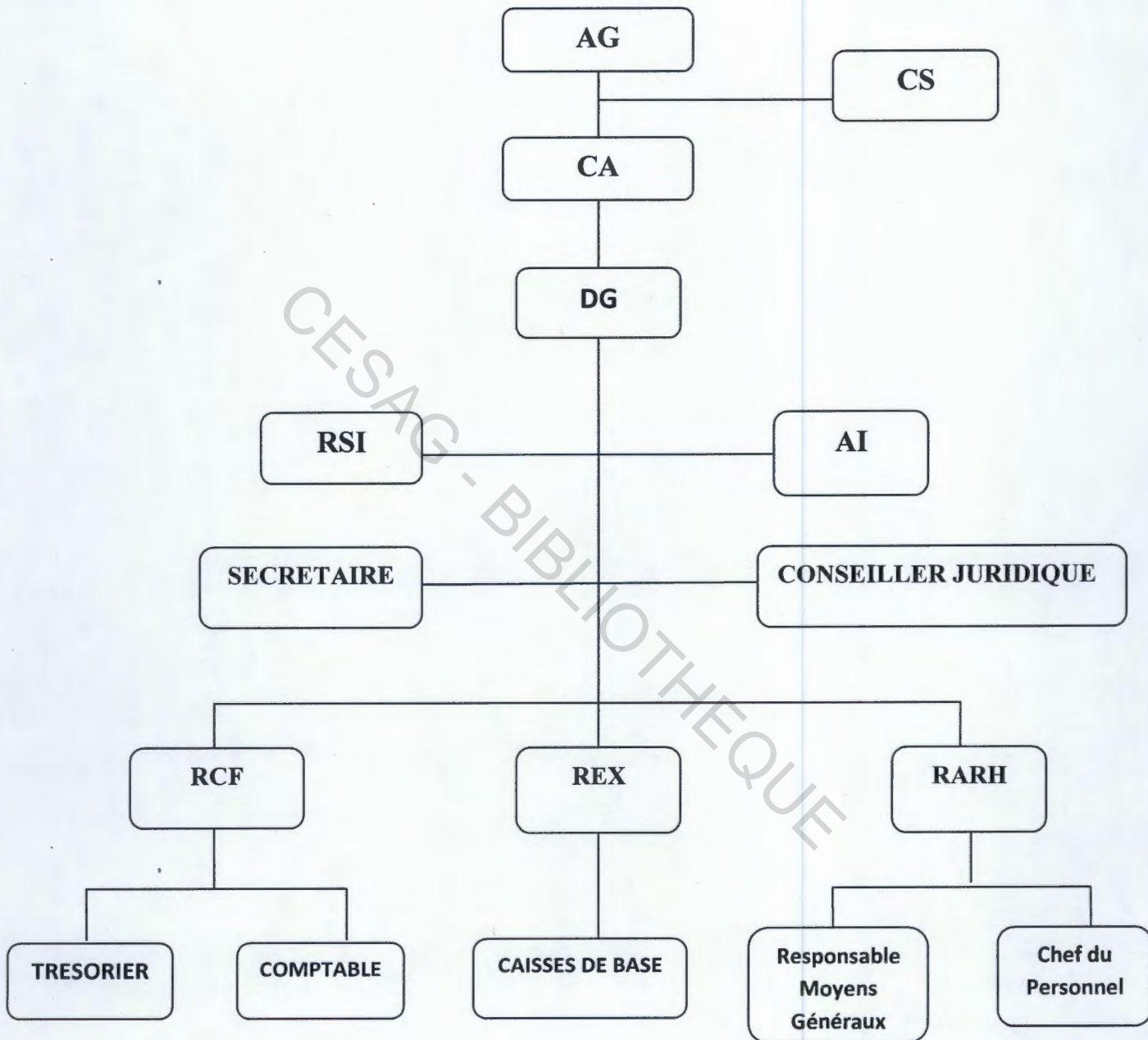
Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC National

- Réaliser une meilleure collecte de l'épargne des ménages et des petits entrepreneurs pour la réinjecter dans le circuit économique et améliorer la performance sociale de l'intervention de la CAMEC.

Pour la conduite de ses activités, la Direction Générale de la CAMEC NATIONAL Bamako-Mali s'est dotée d'un organigramme qui se veut opérationnel. (Voir figure N°3)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Organigramme de la CAMEC NATIONALE



Sources : Manuel des procédures institutionnelles, administratives, comptables, financières, opérationnelles, informatiques et de contrôle. (Version Finale – Septembre 2010 page 6)

4.2. Organisation et fonctionnement de la CAMEC Nationale

L'administration de la CAMEC Nationale est composée d'organes :

- ❖ une Assemblée Générale
- ❖ un Conseil d'Administration
- ❖ un Conseil de Surveillance
- ❖ un Comité de Crédit
- ❖ un Comité de Direction
- ❖ d'une Direction Générale et de six (6) entités qui sont :

Finance et Comptabilité ; Audit Interne ; Administration, Ressource Humaines et Moyens Généraux ; Exploitation ; Système informatique et Conseil Juridique

4.2.1. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale de l'union est l'instance suprême de la CAMEC, elle est constituée de l'ensemble des membres convoqué et réuni à cette fin.

L'AG est compétente pour :

S'assurer du bon fonctionnement de la CAMEC NATIONALE ;

Réaliser avec la CAMEC NATIONALE toutes les opérations prévues à l'article 7 des statuts (collecter l'épargne et consentir les crédits, favoriser la solidarité ; promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.)

4.2.2. Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration se compose de cinq (5) personnes élues par l'AG parmi les membres de la CAMEC- Nationale.

L'Union joue les mêmes rôles au niveau faitier que celui d'une institution de base. En plus de ceux-ci le CA est chargé de :

- définir et d'approuver la politique de gestion des ressources du réseau ;
- de représenter le réseau auprès des tiers et des différentes autorités.
- de nommer le Directeur General du réseau

4.2.3. Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est compose de trois (3) membres élus par l'AG parmi les membres de la CAMEC-Nationale. A cet effet, il est chargé de la surveillance et de la régularité des opérations de l'union et du contrôle de gestion. Il effectue toute vérification ou inspection des comptes, des livres et opérations de la CAMEC-Nationale.

4.2.4. Le Comité de Crédit

Le CC de l'Union a la responsabilité de gérer le crédit conformément aux politiques et aux procédures définies en la matière. Il se compose de trois (3) membres élus par l'AG parmi les membres de la CAMEC Nationale.

4.2.5. Le Comité de Direction

Il est composé du DG et les chefs de département de la CAMEC.

C'est un organe d'information et de coordination des différents services de la CAMEC.

4.2.6. Le Directeur Général

Nommé par le Conseil d'Administration, le Directeur Général représente le réseau en collaboration avec le Président du conseil d'Administration de l'union. Il est responsable devant lui de la bonne gestion du réseau, à cet effet, il est chargé de :

- coordonner et organiser l'ensemble des services, contrôler les activités et veiller à l'exécution des décisions des différents organes du réseau ;
- élaborer les politiques, procédures, système et recommandations destinées à réduire les risques de l'activité crédit du réseau ;
- coordonner l'ensemble des institutions du réseau et veiller à l'exécution des différents organes de l'union ;
- concevoir des actions qui assurent à l'ensemble des institutions du réseau une progression dans la sécurité et la pérennité ;
- assurer le reporting périodique des activités auprès des organes de gestion de la CAMEC et des partenaires ;

4.2.7. L'entité Financière et Comptable (RCF)

Sous l'autorité du DG, le RCF s'occupe de la gestion financière et comptable du réseau il joue le rôle de trésorier et, il est chargé de :

- élaborer les budgets du réseau et suivre son exécution ;
- rechercher des financements auprès des partenaires en collaboration avec le DG ;
- élaborer et suivre l'échéancier des emprunts, suivre les états de rapprochement : banques et comptes courants ;
- superviser la gestion quotidienne de la trésorerie ; et des charges financières ;

4.2.7.1 Le chef comptable

Il anime et coordonne la fonction comptable du réseau sous la responsabilité du RCF. Il est chargé de :

- saisir quotidiennement les pièces comptables et les immobilisations acquises ;
- établir les états de rapprochement bancaire et les avis de débit et crédit ;
- éditer les balances mensuelles et trimestrielles de la caisse centrale ;
- produire les états financiers annuels de la caisse centrale.

4.2.8. L'entité Audit Interne

Sous l'autorité du DG, il a pour rôle d'assurer la protection du patrimoine et de veiller au respect et à l'amélioration des procédures. Il est chargé de :

- élaborer un planning de contrôle et d'audit annuel et son respect ;
- contrôler le respect des règles et procédures ;
- analyser et évaluer l'ensemble des procédures, en faisant ressortir des suggestions d'amélioration dans chaque domaine ;
- apporter son appui technique aux différents services dans leurs activités visant à faciliter l'introduction et l'utilisation de méthodes performantes ainsi qu'aux contrôleurs externes lors de leurs missions de vérifications ;
- assister à la commission d'achat et d'organisation au sein de l'union ;
- participer au contrôle ordinaire des caisses de l'union ;
- valider les rapports des contrôleurs internes des caisses de base ;
- établir des rapports spécifiques à la direction Générale sur tout contrôle inopiné qu'il juge utile ou sur tout contrôle demandé par la Direction Générale ;
- établir à l'attention de la Direction Générale un rapport mensuel sur l'exécution de ses activités ;
- produire des rapports de mission et procéder au suivi des recommandations ;
- veiller à la sécurité du patrimoine du réseau ;
- participer aux investigations spéciales sur les anomalies constatées au sein du réseau ;
- élaborer les outils adaptés à la bonne conduite des missions de contrôle.

4.2.9. L'entité Administration et Ressource Humaines (RARH)

Le Responsable Administratif et Ressources Humaines assure l'administration des services généraux et les tâches d'exécution de la gestion du personnel. Il a pour attributions :

- la coordination des activités du service ;
- la gestion de l'administration interne et la mise à disposition des moyens généraux ;
- le recrutement des agents, la gestion des salaires et le contrôle de la paie ;
- l'élaboration des plans de carrière, les plans de formation et son exécution ;
- la mise en place d'un système d'évaluation des performances ;
- l'élaboration et tenue des comptes rendus de réunions internes ;

4.2.10. L'Entité Exploitation

Elle participe à la définition et à la mise en œuvre des politiques et stratégies commerciales.

Elle anime et supervise le réseau de caisse. Il est chargé de :

- assurer la responsabilité et le développement du réseau dans le cadre de la stratégie globale définie par la direction générale ;
- concourir à la mise en place et au suivi du plan de développement des caisses du réseau dans une optique de pérennité et de rentabilité ;
- élaborer à l'attention de la population cible des gammes de produits et services financiers adaptés à leurs besoins ;
- coordonner les différents services relevant de son département en menant des actions convergentes tendant à uniformiser la politique générale du département ;
- valider les prévisions du réseau en sociétariat, en dépôts et en crédits et suivre leur réalisation ;
- produire périodiquement des notes d'information sur le réseau à travers les statistiques destinées à l'information interne et externe du réseau ;
- élaborer et veiller sur les indicateurs de performance nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés ;

4.2.11. L'Entité Système Informatique (RSI)

Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du système informatique. Ses principales activités sont :

- veiller sur la construction, la mise en place et l'évolution du réseau d'information ;
- la surveillance et la maintenance de l'outil informatique ;
- le bon fonctionnement et l'entretien du matériel et des logiciels de gestion ;
- la recherche opérationnelle ;
- l'architecture générale d'information ;

- la sécurité informatique ;
- la participation aux sessions de formation destinées à tous les utilisateurs des supports informatiques.

4.2.12. L'Entité Conseil Juridique (CJ)

Comme son nom l'indique, elle joue le rôle de conseil en matière juridique.

Elle est chargée de :

- l'analyse des incidences juridiques de toutes les actions opérationnelles entreprises ;
- conseiller et assister toutes les structures du réseau pour toutes les questions à caractère juridique ;
- la rédaction des décisions, des procès-verbaux, des décisions du Conseil d'Administration et des actes pris par la Direction Générale ;
- l'élaboration des projets d'accords, de contrats, et conventions à conclure par l'union et faire les relances nécessaires pour la signature desdits actes ;
- la gestion en liaison avec les caisses concernées, des affaires litigieuses et contentieuses ;

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de faire une présentation générale de la CAMEC Nationale à travers son historique, ses objectifs, ses activités, son organisation et son fonctionnement. Cette description nous permet de mieux nous imprégner et de comprendre l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Après cette présentation d'ensemble, nous nous attèlerons à exposer le processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V : DESCRIPTION DES PROCEDURES DE GESTION DE LA TRESORERIE

Dans l'optique de l'atteinte de ses objectifs, toute entreprise est amenée à concevoir et mettre en place des procédures adaptées à son organisation. Ces procédures écrites, doivent permettre une fluidité des opérations ou tâches à accomplir par chaque agent. Ainsi le manuel de procédures nous a permis de comprendre les activités d'une institution de micro finance. Ce chapitre donc décrit les procédures de gestion de la trésorerie telle qu'elles existent à la CAMEC Nationale Bamako-Mali en partant du budget aux encaissements/décaissement pour s'arrêter aux contrôles.

5.1. Description des procédures de gestion du budget

Les « directives d'élaboration du budget du DG » déclenchent le processus budgétaire décrit dans le tableau suivant :

Tableau 4 : procédures d'élaboration du budget

| Fiches de tâches | ELABORATION DU BUDGET | |
|----------------------------------|---|-----------|
| | Collecte des informations et élaboration | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le RF | 1 envoie aux chefs de services et aux gérants la lettre de cadrage et l'état des réalisations du budget de chaque service ; | |
| Chaque chef de service et gérant | 2 reçoit la lettre de cadrage et l'état de la réalisation du budget ; 3 établit avec les autres collaborateurs le budget sur la base des prévisions d'activités consignées dans le plan d'action ; | |
| Le RF | 4 envoie ce projet du budget au RF au plus tard en Novembre ; | |
| | 5 reçoit les projets de budget établis par chacun des responsables et les gérants ; | |
| Le Directeur | 6 vérifie la cohérence des différents projets de budget ; 7 arrête le montant du budget à prendre en compte collaboration avec chaque responsable ; | |

| | | |
|--|---|--|
| | 8 établit le projet de budget de l'Union de l'exercice N+ 1 ; 9 transmet au Directeur General ; 10 reçoit le projet de budget de l'Union ; 11 soumet aux cadres lors d'une réunion convoquée à cet effet pour analyse et adoption. | |
|--|---|--|

Source : nous même

5.2. Description des procédures de gestion des encaissements

Les ressources financières de la caisse de l'Union proviennent des caisses de base (les droits d'adhésions, les dépôts sur comptes, la contribution annuelle, les ventes de documents les transferts d'argent), les produit financiers générés par les comptes bancaires et financements externes (banques, bailleurs de fonds).

La réception de ces fonds est l'objet de procédures décrites selon les cas suivants :

5.2.1. Les procédures d'encaissement par la caisse

Cas 1 : Adhésion à une caisse

Notons ici que la procédure de paiement du droit d'adhésion d'un membre à une caisse de base est identique à celle de l'adhésion d'une caisse de base à l'Union.

Tableau 5 : procédures d'adhésion

| Fiches de taches | PAYEMENT DU DROIT D'ADHESION | |
|------------------------------------|--|-----------|
| | Adhésion à une caisse | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le futur sociétaire Le caissier | 1 décide d'adhérer à la caisse 2 renseigne la fiche individuelle d'adhésion à partir d'une pièce d'identité en cours de validité et sur la base de questionnaires ; 3 remplit le carnet de membre; | |
| Le futur | 4 Inscrit le future sociétaire sur le registre des membres en lui | |

| | | | |
|-------------|---|--|--|
| sociétaire | attribuant un numéro de compte ; | | |
| Le caissier | 5 indique au sociétaire le montant total à payer | | |
| | 6 verse la somme au caissier; | | |
| | 7 encaisse les fonds ; | | |
| | 8 remplit le reçu de versement ; | | |
| | 9 remet le livret au membre et une copie du reçu. | | |

Cas 2 : gestion des dépôts

Tableau 6: procédures de versement sur comptes (DAV, DAT, DEC)

| Fiches de tâches | Gestion des dépôts | |
|---------------------------------|---|-----------|
| | Versement DAV, DAT, DEC au niveau d'une caisse | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le futur sociétaire | 1 se présente à la caisse muni de son livret de membre ; | |
| Le caissier | 2 vérifie l'identité du titulaire du compte ; | |
| | 3 demande la nature et le montant du versement à effectuer; | |
| Le sociétaire ou son mandataire | 4 Remet son livret au caissier ; | |
| | 5 verse l'argent au caissier en indiquant la nature du dépôt; | |
| Le caissier | 6 compte l'argent ; | |
| | 7 dépose l'argent dans le tiroir-caisse ; | |
| | 8 remplit le reçu de versement ; | |
| | 9 remplit le livret de membre ; | |
| | 10 renseigne le dépôt concerne ; | |
| | 11 enregistre le montant au journal. | |

5.2.2. Les encaissements par virement bancaire

Les encaissements par virement bancaire de la caisse de l'Union ont lieu lorsque le gérant d'une caisse de base constate un dépassement du montant plafond de liquidité à maintenir au niveau de la caisse. La procédure est la suivante

Tableau 7: procédures de virement bancaire

| Fiches de tâches | GESTION DES ENCAISSEMENTS | |
|--|--|-----------|
| | Virement bancaire d'une caisse à l'Union | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le gérant de la caisse Le caissier Le gérant ou la personne désignée | <ol style="list-style-type: none"> 1 informe le CA de la caisse de base ; 2 fait préparer par le caissier le montant à verser à la banque ; 3 procède au billettage de la somme à transférer ; 4 remplit le bordereau de transfert des fonds; 5 fait signer par le gérant ou le responsable désigné, le bordereau de transfert ; 6 lui verse la somme ; 7 archive une copie du bordereau de transfert de fonds au niveau de la caisse ; 8 encaisse les fonds ; 9 se rend à la banque pour verser la somme à transférer sur le compte de la caisse de l'union ; 10 informe le RCF de l'opération effectuée. | |

5.3. Description des procédures de gestion des décaissements

Les décaissements font suite aux prévisions de trésorerie. Pour cette raison une provision est faite à l'avance sur ce qu'on doit payer. Ainsi, on distingue plusieurs types de décaissements à savoir :

5.3.1 les décaissements par chèque bancaire

Ils sont faits sur la base des factures en ordre de règlement. Ainsi, la caissière centrale établit le chèque au vu de la facture approuvée par le Directeur General et le RF. Elle soumet le chèque aux différentes signatures. Le chèque est photocopié et ensuite remis au tireur sur la base d'un registre ou d'une décharge, ce dernier appose sa signature sur les deux (2).

5.3.2 les décaissements par virement bancaire

Ce moyen de paiement est généralement utilisé dans le cadre d'opérations financières entre la caisse mère et les autres caisses affiliées à l'Union. Elle se déclenche lorsque le gérant de la caisse constate le besoin de liquidité au niveau de la caisse, la procédure est la suivante :

Tableau 8 : procédures d'envoi de fonds à la caisse centrale

| Fiches de tâches | GESTION DES DEPOTS | |
|-----------------------------------|--|-----------|
| | Envoie de fond par la caisse de l'Union | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le gérant de la caisse Le CA , | 1 informe le CA ; | |
| | 2 adresse une demande de fonds au DG ; | |
| Le DG | 1 examine la demande ; | |
| | 2 donne son avis sur le montant demandé ; | |
| | 3 informe le RCF sur le montant à transférer en cas d'avis favorable; | |
| Le RCF | 4 prépare la lettre de virement en renseignant le montant à transférer ; | |
| | 5 envoie la lettre de virement au DG pour signature ; | |
| Le DG | 6 signe la lettre de virement ; | |
| | 7 renvoie la lettre de virement au RCF ; | |
| Le RCF | 8 signe la lettre de virement ; | |
| | 9 transmet la lettre de virement à la banque pour action ; | |
| | 10 informe le gérant de la caisse concernée du virement effectuée ; | |
| Le gérant | 11 informe le RCF de la réception de fonds sur compte ; | |
| | 12 fait le retrait et envoie les fonds à la caisse. | |

5.3.3 Les décaissements en espèces

La CAMEC Nationale utilise une caisse de fonctionnement et autre caisse pour les opérations épargne crédit pour la gestion quotidienne de ses dépenses

5.3.3.1 Les décaissements par la caisse de fonctionnement

Utilisés généralement pour les petits achats de biens et services. On y a recours pour les montants inférieurs à **100 000 FCFA**.

La caissière est chargée d'établir un bon de sortie (à joindre aux pièces justificatives) pour toutes les dépenses et les faire signer par les responsables habilités (Directeur General et RF). Le bon de sorti est établi en deux exemplaires tirés d'un carnet à souche et ventilés comme suit :

- L'original est agrafé à la facture (pour comptabilisation et classement au niveau de la comptabilité) ;
- La copie est classée à la caisse (de façon chronologique).
- La souche reste dans le carnet.

5.3.3.2 Les décaissements par la caisse épargne crédit

Tableau 9 : procédures de retrait de fonds à la caisse centrale

| Fiches de tâches | GESTION DES DEPOTS | |
|------------------------|--|-----------|
| | Retrait de fond à la caisse centrale | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le gérant de la caisse | 1 informe le CA ; | |
| Le CA | 2 adresse une demande de fonds au DG; | |
| Le DG | 3 examine la demande ; | |
| | 4 donne son avis sur le montant demandé ; | |
| | 5 en cas d'avis favorable, le montant accepté est renseigné sur le bordereau de transfert de fonds ; | |
| La caissière | 6 prépare les fonds ; | |

| | | |
|--------------------|---|--|
| centrale | 7 remplit le bordereau de transfert de fonds ; | |
| | 8 verse les fonds dans le compte bancaire ouvert au nom de la caisse, au CA ou gérant qui se chargera d'amener les fonds au niveau de la caisse ; | |
| | 9 reçoit les fonds avec la caissière centrale ; | |
| Le CA ou le gérant | 10 reverse les fonds au caissier qui l'enregistre dans le journal | |

5.3.4 les procédures d'achat

Tableau 10 : procédures d'achat

| Fiches de tâches | Achat | |
|---------------------------------------|--|-----------|
| Intervenants | Description | Documents |
| La commission de passation de marchés | 1 identifie le fournisseur sur la base du fichier fournisseur; | |
| | 2 transmet ce choix au DG pour approbation; | |
| Le DG | 3 analyse le choix; | |
| | 4 ordonne la préparation du bon de commande; | |
| Le RCF | 5 emplit un bon de commande; | |
| | 6 transmet le bon de commande au DG pour approbation; | |
| Le DG | 7 approuve le bon de commande; | |
| | 8 le signe ; | |
| | 9 retourne le dossier au RCF pour exécution de la commande ; | |
| Le RCF | 10 notifie au fournisseur l'achat de la commande ; | |
| Le fournisseur | 11 livre la marchandise ou exécute les travaux souhaités ; | |
| | 12 délivre une facture et un bon de commande ; | |
| Le chef | | |

| | | |
|----------------|---|--|
| comptable | 13 élabore un PV de réception ; 14 certifie la facture ; 15 envoie au responsable financier la facture certifiée et la copie du PV de réception ou du BL et bon de commande pour le paiement ; | |
| Le RCF | 16 prépare l'ordre de paiement ; 17 joint les documents et les introduits au niveau du DG pour signature de l'ordre de paiement ; | |
| Le DG | 18 signe l'ordre de paiement ; | |
| Le RCF | 19 retourne le dossier au responsable administratif et financier ; 20 reçoit les documents du DG ; 21 enregistre l'opération conformément aux procédures comptables ; 22 envoie la facture au chef comptable pour le règlement ; | |
| Le fournisseur | 23 se présente à la caisse pour percevoir son argent | |

5.4 Description des procédures d'approvisionnement de la caisse

Pour les approvisionnements à partir des comptes bancaires, le RF établit une demande de fonds et fait viser par le Directeur General. La caissière centrale remplit le chèque et soumet le aux signatures des responsables habilités. Toute recette de caisse doit faire l'objet d'établissement par la caissière centrale d'une pièce de recette à joindre aux pièces justificatives de base (la demande d'approvisionnement, copie du chèque, le bordereau de retrait délivré par la banque).

Le montant maximum de l'encaisse de la caisse centrale est de 2 000 000 F CFA. Au-delà de ce plafond, toute somme reçue est reversée dans un compte bancaire.

5.5 Description des procédures de contrôle de la caisse

Le contrôle de la caisse consiste à vérifier l'égalité entre le solde théorique et l'encaisse réelle. Il est effectué le caissier principal, le gérant et par l'audit interne.

5.5.1. Contrôle journalier effectué par le/la caissier(e) principal(e)

Le caissier ou le guichetier à l'arrêté de la caisse, remet les fonds ainsi que la fiche d'arrêté et les registres au caissier principal, ainsi il :

- s'assure que le solde des départs inscrits dans le journal est correct ;
- reconstitue les entrées de fonds à partir du reçu des versements ;
- reconstitue les opérations de retrait de fonds à partir du reçu des dépenses ;
- reconstitue le total des sorties théoriques de fonds ;
- tire le solde théorique de la caisse en faisant la différence entre le total des entrées et le total des sorties ;
- corrige les erreurs s'il y en a
- compare le montant du billé à celui du solde théorique ;
- note la différence éventuelle sur la fiche d'arrêté de caisse ;

5.5.2. Contrôle hebdomadaire effectué par le gérant de la caisse

Le gérant ayant pris possession des espèces et des documents des mains du caissier va :

- s'assurer que le solde théorique de la dernière ouverture est reporté correctement sur le journal d'ouverture de la journée;
- procéder à la sommation des entrées et des sorties sur le journal
- procéder à un pointage des écritures entre les reçus de versement et dépenses avec celles passées dans le journal ;
- procéder aux corrections en cas d'anomalies constatées ;
- tire le solde théorique du journal ;
- procéder au billettage pour s'assurer que le solde théorique est égal au montant des espèces dans le coffre-fort ;
- vérifier le respect du plafond maximum de liquidité à maintenir au niveau de la caisse.

5.5.3. Contrôle effectués par l'auditeur interne

L'auditeur interne est responsable du contrôle au niveau du réseau. Il assure la vérification des opérations quotidiennes et participe à la prise d'inventaire physique.

Tableau 11 : procédures d'inventaire physique de la caisse

| Fiches de tâches | GESTION ENCAISSE DE LA CAISSE CENTRALE | |
|--|---|-----------|
| | Inventaire physique de la caisse | |
| Intervenants | Description | Documents |
| La caissière centrale (à la fin de la journée) L'auditeur interne La caissière | 1 Arrête le solde du brouillard de caisse ; 2 tire le solde du brouillard de caisse ; 3 s'assure que le brouillard de caisse est correctement rempli ; 4 compte physiquement les espèces ; 5 remplit la fiche de décomptage des existants ; 6 signe et fait signer par la caissière la fiche de décompte ; 7 garde une copie de la fiche de décompte ; 8 donne une copie de la fiche de décompte à la caissière ; 9 transmet une copie de la fiche de décompte au RF avec les pièces comptables pour comptabilisation | |

5.6. Procédures de suivi et de contrôle des comptes bancaires

Les comptes bancaires de l'Union sont suivis à travers l'établissement de rapprochements bancaires mensuels.

Tableau 12 : procédures d'élaboration des états de rapprochement bancaire

| Fiches de tâches | SUIVI DES COMPTES BANQUES | |
|-------------------|--|-----------|
| | Elaboration de l'état de rapprochement bancaire | |
| Intervenants | Description | Documents |
| Le chef comptable | 10 tire le journal de chaque banque à la fin du mois ; 11 prend le relevé bancaire de chaque compte à la même date; 12 procède au pointage contradictoire entre le journal et le | |

| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| <p>Le RF</p> <p>Le chef comptable</p> | <p>relevé ;</p> <p>13 identifie les écritures non rapprochées ;</p> <p>14 prend le formulaire d'état de rapprochement fourni en annexe ;</p> <p>15 le remplit en commençant par positionner le solde du relevé et le solde comptable à la fin du mois et les écritures non rapprochées ;</p> <p>16 tire le solde non rapproché ;</p> <p>17 signe et transmet au RF pour supervision ;</p> <p>18 reçoit les états de rapprochement ;</p> <p>19 vérifie leurs exactitudes ;</p> <p>20 signe et fait retourner au chef comptable ;</p> <p>21 reçoit l'état de rapprochement signé ;</p> <p>22 et procède au classement</p> | |
|---------------------------------------|---|--|

5.7. Les procédures de négociation bancaire

Les entretiens ont montré que la micro finance ne fait aucune négociation bancaire particulière avec les banques depuis sa création. Le contact avec ces banques lui permet le suivi de ses comptes bancaires. Cela est dû à la situation de crise financière que vit le Mali depuis bon nombre d'années. Cette situation a créé des tensions au niveau de la trésorerie qui ne permet pas à l'entreprise de pouvoir faire des placements sur le marché financier.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement du système de gestion de la trésorerie de la CAMEC NATIONALE BAMAKO grâce au manuel de procédures. Cette description des procédures faites dans ce manuel a été complétée avec celle des entretiens avec le responsable Finance Comptabilité. Après avoir pris connaissance de l'existant, nous allons passer à l'audit du processus de gestion de la trésorerie proprement dit.

CHAPITRE VI : AUDIT DU PROCESSUS DE GESTION DE TRESORERIE DE LA CAMEC NATIONAL BAMAKO-MALI

Ayant décrit et cerné les procédures de gestion de la trésorerie de la CAMEC dans le chapitre précédent, il convient d'identifier les risques existants. De ce fait nous allons dans le chapitre suivant faire la prise de connaissance générale suivie de l'identification et de l'évaluation des risques, de l'évaluation du contrôle interne et enfin produire le rapport définitif de la mission tout en formulant des recommandations.

6.1 Phase de préparation de la mission

Cette phase est constituée essentiellement des étapes suivantes :

6.1.1. La lettre de mission

C'est le document formel que nous avons adressé durant notre stage au responsable de l'entité financière et comptable en accord le Directeur général pour l'informer de notre mission d'audit sur le processus de gestion de la trésorerie. L'ordre de mission précise la date de démarrage de la mission et la date de fin prévisionnelle ainsi que le programme de travail.

6.1.2. Plan d'approche et prise de connaissance générale

➤ Prise de connaissance

La prise de connaissance de la CAMEC consiste à comprendre son environnement, son organisation et son fonctionnement.

C'est en fait la connaissance de tout ce que l'entreprise met en œuvre pour sa bonne marche. Nous avons eu recours à la revue documentaire qui se compose du rapport de gestion 2011, du rapport annuel de l'auditeur interne et un manuel de procédures non actualisé par rapport à la nouvelle configuration de la structure.

Aussi nous avons eu des entretiens avec le Directeur Général, le responsable comptable et financier, le chef comptable et le responsable audit et contrôle interne, service qui nous a accueilli.

Ces différentes lectures et entretiens, nous ont permis de comprendre les procédures existantes et de connaître un tant soit peu le rôle de chacun dans l'entreprise.

Les activités de l'entreprise, son secteur d'activité et les difficultés auxquelles celle-ci doit faire face.

Le questionnaire de prise de connaissance nous a guidé et orienté dans nos différents entretiens. Les guides d'entretien se retrouvent en annexe 1 page 109.

➤ **Plan d'approche**

A la réunion d'ouverture de l'audit, nous avons soumis notre plan de mission à l'approbation de la Direction Générale. Notre objectif principal étant de faire une évaluation du dispositif de contrôle interne afin de nous assurer qu'il est pris en compte de façon efficace et pertinente. Mais, conscient que l'atteinte de cet objectif principale passe nécessairement par des objectifs spécifiques, nous avons eu a :

- analyser les procédures existantes et plus précisément celles de la trésorerie ;
- contrôler les recettes par échantillonnage sur la bases des documents ;
- contrôler le circuit financier.

Le champ d'action de notre mission s'est limité au service comptable et financier de la direction générale.

6.1.3. Identification et évaluation du dispositif des risques

Au sorti de la prise de connaissance, nous identifierons les risques sujets au processus de gestion de la trésorerie. L'identification des risques se fera par rapport aux procédures opérationnelles de la CAMEC décrites précédemment. La démarche consiste à analyser et à identifier les risques liés aux procédures d'élaboration du budget, d'encaissement et de décaissement. Cette identification requiert un tableau des risques dans lequel nous allons :

1. décomposer en tâches toutes les activités contenues dans chaque processus ;
2. estimer pour chacune d'elles les risques encourus ;
3. rappeler les objectifs de contrôle interne pour chaque risque ;
4. s'assurer de l'existence d'un dispositif de maîtrise pour chaque risque.
5. évaluer les risques encourus

Cette évaluation est structurée comme suit :

- inexistante: Il n'existe pas de mesure de contrôle ou elle n'es pas appliquée;
- insuffisante : Il existe des mesures de contrôle, mais elles présentent des insuffisances de conception et d'application qu'il faut revoir dans le très court terme;

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC National

- passable : Il existe des mesures de contrôle, de conception et d'application moyenne à revoir dans le moyen et long terme;
- acceptable: Il existe des mesures de contrôle dont la conception et l'application présentent des insuffisances mineures ;
- appropriée : Il existe des mesures de contrôle, bien conçues et bien appliquées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6.1.3.1. Identification des risques liés aux processus de budgétisation

Les risques liés aux procédures de gestion du budget de trésorerie sont recensés dans le tableau suivant:

Tableau 13: Identification des risques de budgétisation

| Tâches | Procédures existantes | Risques encourus | Objectifs du contrôle interne | Dispositif de maîtrise | Evaluation du Dispositif de maîtrise existant |
|--|-----------------------|---|--|---|---|
| - Processus budgétaires | oui | 1. Prévisions subjectives | - s'assurer de l'existence de procédures écrites et de leurs applications | - Mise en place de procédures écrites | Acceptable |
| - Fixation des objectifs de l'encours dépôt-crédit à la DC par la DG | oui | 2. Non-respect des directives 3. Mauvaises prévisions de dépôt-crédit | - S'assurer que ces objectifs sont Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et déterminés dans le Temps (SMART). - s'assurer que les prévisions correspondent à la réalité | - Bonne connaissance des prévisions de ventes | Acceptable |
| - Elaborations des différents budgets | oui | 4. Information inexacte 5. surcharge de travail du personnel existant 6. Prévision irréaliste 7. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité | - s'assurer que les budgets sont réalistes - s'assurer que la charge de travail correspond au besoin en personnel - s'assurer que les prévisions tiennent compte du passé - s'assurer que les personnes en charges possèdent les compétences requises en la matière et sont en nombre suffisant | - Mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel - Disposer d'un effectif correspondant à la charge de travail - Vérifier les prévisions - disposer de personnel compétent | Insuffisant |

| | | | | | |
|---|-----|--|--|--|------------|
| - Elaboration du budget de trésorerie | oui | <p>8. Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets</p> <p>9. Information erronée</p> | <p>- s'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables.</p> <p>- s'assurer que le budget de trésorerie tient compte des encaissements et décaissements</p> | <p>- Tester la fiabilité des budgets par lesquels découle le budget de trésorerie</p> <p>- Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission</p> | Passable |
| - Transmission des différents budgets pour renseigner la maquette finale, en vue d'une pré-évaluation | oui | <p>10. Non-conformité des différents budgets</p> <p>11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information</p> | <p>- s'assurer de l'uniformité des différents budgets</p> <p>- s'assurer de l'exhaustivité et du réalisme des différents budgets</p> | <p>- Mettre en place des modèles de fichiers budgétaires</p> <p>- Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission</p> | Acceptable |
| - Présentation du budget pour validation du CA | | 12. Présentation d'un budget non fiable | - s'assurer que les objectifs commerciaux sont réalistes | - Faire participer les responsables des différents département ou services à la conférence budgétaire | Approprié |

6.1.3.2. Identification des risques liés aux procédures d'encaissement

Les procédures d'encaissements décrites prennent en compte les versements effectués à la caisse et ceux des virements bancaires. Les risques identifiés sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 14: Identification des risques d'encaissement

| Tâches | Procédures existantes | Risques opérationnels | Objectif de contrôle interne | Dispositif de maîtrise | Evaluation Dispositif de maîtrise existant |
|--|-----------------------|---|---|---|--|
| réception des dépôts de clients | oui | 13. Erreur sur le client ou sur le montant | - S'assurer que les opérations sont portées dans le registre du client en temps réel | - Enregistrer les dépôts dès leur réception | Acceptable |
| Vérifications des carnets d'épargne | oui | 14. Erreur sur le client ou sur le montant 15. Perte des carnets | - S'assurer de la bonne tenue des carnets - s'assurer de la traçabilité de toutes les opérations | - Contrôle et vérification du carnet par le client - existence de registre de transmission de documents | Acceptable |
| Prise en charge des états et paiements par la comptabilité | Oui | 16. Retard de transmission des états et reçus émis 17. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes 18. Comptabilisation non exhaustive des recettes | - S'assurer de l'effectivité de la transmission des états et reçus à la comptabilité - S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustives - s'assurer que les recettes sont enregistrées sur la bonne période et en temps réel | - Délais de transmission journalière - registre de transmission de documents entre caisse et comptabilité - Faire des vérifications régulières et enregistrer les encaissements au jour le jour | Acceptable |
| Réception du chèque ou de l'ordre de virement | Oui | 19. Détournement ou malversation | - s'assurer de la bonne réception des chèques | - registre de transmission entre les services | Acceptable |

| | | | | | |
|--|-----|--------------------------------------|--|--|------------|
| Traitement des chèques et émission des bordereaux de remise à l'encaissement | oui | 20. Fraude et détournement des fonds | - s'assurer que les risques de détournement sont nuls ou minimes | - Remise à la banque dans un délai imparti et Rapprochement entre bordereaux de remise ou de versement et arrêté journaliers de caisse | Acceptable |
| Envoi des chèques et des espèces à la banque | oui | 21. Détournement des fonds | - s'assurer de l'effectivité des remises et versements en banque | - Contrôle des bordereaux de remises ou de versement de la banque par les responsables concernés et vérification régulière des relevés bancaires | Acceptable |

6.1.3.3. Identification des risques liés aux procédures de décaissements

L'identification des risques liés aux décaissements prend en compte les décaissements par caisse, par chèque et par virement bancaire qui sont les plus utilisés par la CAMEC. Ces risques sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 15: Identification des risques de décaissement

| Tâches | Procédures existantes | Risques opérationnels | Objectif de contrôle interne | Dispositif de maîtrise | Evaluation du Dispositif de maîtrise existant |
|--|-----------------------|------------------------------------|---|--|---|
| Enregistrement des factures à la réception | oui | 22. Perte de facture 23. Fraude | - s'assurer de la bonne conservation des informations - S'assurer que les factures sont consignées dans le registre courrier arrivée dès réception | - Faire une copie des factures et les numéroter - Enregistrement des factures aussitôt reçues | Passable |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC National

| | | | | | |
|--|-----|---|---|--|------------|
| Certification des factures | oui | 24. Facture non conforme | - s'assurer de l'authenticité de la facture | - visa de certification sur la facture | Passable |
| Vérification de la corrélation entre les factures, le bon de commande et le bon de livraison | oui | 25. Facture fictive 26. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande | - S'assurer que les dépenses réalisées sont correctement évaluées - S'assurer de l'authenticité des pièces justificatives | - Rapprochement entre des pièces justificatives - Personnes habilités à effectuer le contrôle | Passable |
| Autorisation des dépenses | oui | 27. Paiement fictif 28. Détournement 29. Règlement sur la base de fausses pièces | - S'assurer que les paiements sont autorisés par la DG - s'assurer que les paiements correspondent aux dépenses effectives - S'assurer que les paiements sont faits sur la base de pièces authentiques. | - Visa d'autorisation - Réunir les pièces justificatives validées - Fixation de seuils de dépenses à régler en espèces | Acceptable |
| Emission des chèques ou bon de caisse | oui | 30. Chèques fictifs 31. Détournement des chèques 32. double paiement | - s'assurer que la séparation des fonctions est respectée - s'assurer que les paiements autorisés par les mandataires - s'assurer que les documents justificatifs des décaissements sont automatiquement annulés. | - La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier - Co-signature par deux responsables - Porter la mention « payé » sur les factures déjà réglées | Acceptable |
| Comptabilisation | oui | 33. Erreur ou omission de comptabilisation 34. Double comptabilisation | - s'assurer que les opérations de trésorerie sont rapidement et correctement enregistrées | - l'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne - disposer de cachet de marquage sur les liasses enregistrées « SAISIE » | Acceptable |

6.1.3.4. Identification des risques liés aux procédures de contrôle de la caisse

Les différents contrôles effectués pour la bonne gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale sont effectués par la caissière centrale, le DCF et l'auditeur interne. Les risques y afférents sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau 16: Identification des risques liés aux procédures de contrôle

| Tâches | Procédures existantes | Risques opérationnels | Objectif de contrôle interne | Dispositif de maîtrise | Evaluation du Dispositif de maîtrise existant |
|---|-----------------------|--|---|--|---|
| Arrêté de caisse | oui | 35 Erreur ou omission | - s'assurer que toutes les opérations ont été portées au registre d'arrêté de caisse. | - Vérifier les souches des carnets de reçu manuels | Passable |
| Contrôles et vérifications de soldes (Trésorier & RF) | oui | 36. Non établissement des ERB 37. Falsification des états de rapprochements bancaires | - s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des rapprochements bancaires - s'assurer que les ERB sont validés par un responsable désigné par la DG | - Etablir les ERB tous les mois - Faire valider l'ERB par un responsable mandaté | Insuffisant |
| Contrôle physique du coffre (AI) | oui | 38. Malversation 39. Cumul de fonctions incompatibles 40. Ecart entre existant physique et théorique | - S'assurer de l'existence de procédure de contrôle - S'assurer de l'inexistence de cumul de fonctions incompatibles - S'assurer de l'existence d'un système de contrôle périodique des existants en caisse | - Mise en place de procédure de contrôle - Séparation fonction de tenue de caisse et de contrôle de caisse - Faire des contrôles réguliers et inopinés de caisse | Passable |

6.2. Phase de réalisation ou de vérification

6.2.1. Réunion d'ouverture

Le 3 décembre 2012 s'est tenu dans la salle de réunion de la CAMEC Nationale en présence du directeur général et le responsable du département finance et comptabilité, la réunion de démarrage de la mission d'audit du processus de trésorerie. Il s'agissait pour nous d'expliquer notre compréhension de la mission et ensuite d'élaborer le planning de mission.

6.2.2. Programme de vérification

Le programme de vérification a été mis en œuvre conformément au tableau ci- dessous

| TRAVAUX REALISES | DOCUMENTS/OUTILS UTILISES | PERIODES | | | | | | | | | | | |
|--|---|----------|----|----|----|----------|----|----|----|---------|------|------|-----|
| | | NOVEMBRE | | | | DECEMBRE | | | | JANVIER | | | |
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S 10 | S 11 | S12 |
| Nous avons analysé les procédures du cycle trésorerie (budgétisation /encaissement/décaissement) | Questionnaires de contrôle interne | | | | | | | | | | | | |
| Nous avons effectué des contrôles par sondage sur des pièces de dépenses | Liasse comptable | | | | | | | | | | | | |
| Nous avons effectué des contrôles sur les avoir (banque/caisse) | états de rapprochement/ arrêtés de caisse | | | | | | | | | | | | |
| Nous avons effectué une grille de séparation des taches | Questionnaires de contrôle interne | | | | | | | | | | | | |

6.2.3. L'évaluation du contrôle interne

Les procédures existantes appliquées à la gestion de la trésorerie ayant été décrites, nous les évaluons à travers la réalisation de tests d'existence et de permanence et l'établissement d'une grille de séparation des tâches

6.2.3.1 Tests d'existence et de permanence

Ces tests consistaient à vérifier que les procédures décrites existent réellement et qu'elles sont effectivement appliquées.

Ainsi,

- nous avons rencontré le Responsable Financier qui nous a décrit les procédures de trésorerie ;
- nous avons également comparé ces procédures décrites à celles du manuel de procédures ;
- nous avons observé l'application de ces procédures.

Ils ont également permis de confirmer ou d'infirmer les forces rencontrées dans le dispositif de management des risques. Cependant, nous avons constaté que les procédures existent, mais ne sont pas toujours appliquées. Nous notons aussi que les procédures de gestion de la trésorerie ne sont pas totalement formalisées chez la CAMEC Nationale.

6.2.3.2 Choix de l'échantillon

Les contrôles sont faits sur un échantillon de trente-six (36) dossiers sur cent-vingt et un (121) dossiers de décaissements (DABS, factures originales, BS, BC, BR) allant de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2012. Nous avons sélectionné trois dossiers de décaissement par mois sur les douze mois qui comptent l'exercice comptable. Ceci dans le but d'attester que toutes les vérifications étaient faites avant tous paiements.

6.2.3.3 Déroulement du contrôle

Pour les trente-six (36) dossiers de décaissement mis à notre disposition, les contrôles ont consisté à vérifier que :

- La liasse comprenait tous les documents décrits dans la procédure ;
- Les pièces de la liasse sont réellement celles utilisées par la CAMEC ;
- Toutes les signatures requises figuraient sur les pièces de la liasse ;
- Les signatures requises étaient conformes à celles des personnes habilitées à signer ;
- Les montants déclarés étaient identiques sur tous les documents constituant la liasse.

Nous avons utilisé des signes pour indiquer que le contrôle est satisfaisant, non satisfaisant ou non appliqué au système contrôlé. Ces signes se présentent comme suit :

- O : signifie contrôle satisfaisant ;
- N : signifie contrôle non satisfaisant.
- N/A : Non applicable

Le tableau suivant récapitule le résultat des tests d'existence et de permanence des procédures de décaissement et d'encaissement.

Tableau 17: Résultat des tests d'existence et de permanence des contrôles de la procédure de décaissement

| Référence facture | Existence de DABS portant toutes les signatures requises | Factures /Pro forma portant le visa du DG | Bon de livraison | Bon de réception | BS / chèques portant les deux signatures autorisées et obligatoires | Existence des cachets « date d'arrivée » « original » et « échéance » « à payer » | Existence de la mention « saisie » sur la facture | Bon de commande | Identifiants de celui qui réceptionne le chèque ou les espèces (Photocopies CNI/AT ; | Existence de la mention « payé » porté sur la facture |
|----------------------|--|---|------------------|------------------|---|---|---|-----------------|--|---|
| 000068 du 10/01/12 | O | O | O | O | N | O | O | O | O | O |
| 0199468 du 18/01/12 | O | O | N | O | N | N | N | O | O | O |
| 0000156 du 24/01/12 | O | O | O | N | N | N | O | O | N | O |
| 0000276 du 11/02/12 | O | O | O | N | N | N | O | O | O | O |
| 1024732 du 16/02/12 | O | O | N/A | N/A | O | O | N | O | O | O |
| 0000175 du 26/02/12 | O | O | O | N | O | N | O | O | O | O |
| 00018 du 03/11/12 | O | O | N | O | O | O | O | O | O | O |
| 0000028 du 15/03/12 | O | O | N | N | N | N | O | O | O | O |
| 0000160 du 31/03/12 | O | O | O | N | N | N | O | O | N | O |
| FCC47600 du 01/04/12 | O | O | N | O | O | O | O | O | O | O |
| 0000162 du 08/04/12 | O | O | O | N | N | O | O | O | N | O |
| 054955 du 20/04/12 | O | O | N | N | O | N | N | O | O | O |
| 0488813 du 12/05/12 | N | O | O | N | N | N | O | O | O | O |
| 0488815 du 12/05/12 | N | O | N | N | N | N | N | O | O | O |
| 019 du 20/05/12 | O | O | N/A | N/A | O | N | N | O | N | O |
| 1015858 du 14/06/12 | O | O | N | N | O | N/A | N | O | O | O |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC National

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----|---|---|-----|-----|---|---|---|---|---|---|
| 0000486 15/06/12 | du | O | O | O | N | N | N | O | O | N | O |
| 0000487 26/06/12 | du | O | O | O | N | N | N | O | O | N | O |
| 0000494 05/07/12 | du | O | O | O | N | O | N | O | N | O | O |
| 0199472 du 14/07/12 | | O | O | N | N | O | N | N | O | O | O |
| 0000181 29/07/12 | du | O | O | O | N | N | N | O | N | N | O |
| 0127636 02/08/12 | du | O | O | N | N | O | N | O | O | O | O |
| 0000208 11/08/12 | du | O | O | O | N | O | N | O | O | O | O |
| 0000098 du 16/08/12 | | O | O | O | N | O | N | O | O | O | O |
| 0000423 03/09/12 | du | O | O | O | N | O | N | O | O | O | O |
| 00016 du 09/09/12 | | O | O | O | N | O | O | O | O | O | O |
| 0127635 27/09/12 | du | N | O | N | N | O | N | O | O | O | O |
| 0000396 12/10/12 | du | O | O | O | N | N | N | O | O | N | O |
| 000010 du 15/10/12 | | O | O | O | O | O | O | O | O | O | O |
| 0000034 27/10/12 | du | N | O | N/A | N/A | O | N | O | N | O | N |
| 000099 05/11/12 | du | O | O | O | N | O | O | O | O | O | N |
| FCC48392 18/11/12 | du | O | O | O | N | O | N | O | O | N | N |
| 0000261 25/11/12 | du | O | O | O | N | O | N | O | O | O | O |
| 00178 13/12/12 | du | O | O | N | N | N | N | N | N | N | O |
| 000010 22/12/12 | du | O | O | N | O | O | N | N | O | O | O |
| 000478 23/12/12 | du | O | O | O | N | O | N | N | O | O | O |

Source : nous même

6.2.3.4 Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts et les points faibles de conception de contrôle interne.

L'annexe N°2 (page 110) présente les résultats du QCI obtenus, cependant les points forts et points faibles qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

➤ Points forts :

- les demandes d'achats de biens et services portant toutes les signatures requises ;
- le visa du DG porté sur chaque facture en ordre de paiement ;
- l'annulation de la facture par la mention « PAYE » ;
- l'enregistrement comptable de la facture par l'apposition du cachet « SAISIE » ;
- les chèques et BS portant les deux signatures des mandataires ;
- l'élaboration des prévisions de trésorerie en collaboration avec toutes les directions et entités de la CAMEC Nationale ;
- le suivi permanent du budget de trésorerie qui est rapproché aux réalisations ;
- le contrôle journalier des arrêtés de caisse.

➤ Points faibles

- le manuel de procédures écrites pour la gestion Administrative et Financière existe mais n'est pas actualisé;
- les états de rapprochements ne sont pas établis chaque mois ;
- la dépendance des agents effectuant le contrôle journalier de caisse du responsable de la caisse ;
- le service d'audit interne est quasi inexistant ;

6.2.3.5 La grille de séparation des tâches

Cette grille est présentée à l'annexe 2 et les fonctions ne sont pas bien séparées. Le Directeur Comptable et Financier cumule plusieurs tâches incompatibles à savoir celles de

détention de carnets de chèques, de la préparation des chèques et aussi de l'établissement des états de rapprochement bancaire.

6.2.3.6 Evaluation des risques

L'évaluation des risques fait suite à l'identification des risques et à l'appréciation des dispositifs de contrôle interne mis en place pour leur couverture. Cette évaluation qualitative du risque tient compte de l'impact et de la probabilité sa survenance.

6.2.3.7 Evaluation de la probabilité du risque

L'utilisation de plusieurs outils de collecte des données a permis l'obtention d'un maximum d'informations sur l'entreprise. Ce qui a permis l'évaluation qualitative de la probabilité. La mesure de la probabilité se fait en affectant une notation allant de 1 à 5 à l'échelle de la probabilité (très forte, forte, moyenne, faible, très faible), en appréciant les caractéristiques. Le tableau N°9 présente cette mesure de la probabilité.

Tableau 18: Echelle d'évaluation de la probabilité du risque

| Cotation | Probabilité | Description des caractéristiques des dispositifs |
|----------|-------------|---|
| 5 | Très forte | Il est presque certain que le risque se produise |
| 4 | Forte | Il existe de forte chance que le risque se produise |
| 3 | Moyenne | Il est possible que le risque se produise |
| 2 | Faible | Environnement peu favorable, donc Il existe peu de chance que le risque se produise |
| 1 | Très faible | Il est presque impossible que le risque se produise |

Source : nous-mêmes

A partir des tests de permanence et de conformité nous avons dégagé la probabilité de survenance des risques du cycle trésorerie de la CAMEC tableau N° 24 ci-dessous.

Tableau 19 : Probabilité d'occurrence des risques du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC nationale Bamako

| Risques | Cotation | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|---|----------|-------------|---|
| 1. Prévisions subjectives | 2 | Faible | Mise en place de procédures écrites |
| 2. Non-respect des directives | 2 | Faible | Bonne connaissance des prévisions de ventes |
| 3. Mauvais calcul des prévisions de vente | 2 | Faible | Se baser sur des réalisations antérieures pour faire des prévisions |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|--|----------|-------------|--|
| 4. Information inexacte | 3 | Moyenne | Mettre en place les moyens performants et adéquats en temps réel |
| 5. surcharge de travail du personnel existant | 4 | Forte | Disposer d'un effectif correspondant à la charge de travail |
| 6. Prévision irréaliste | 4 | Forte | Vérifier les prévisions |
| 7. Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité | 4 | Forte | disposer de personnel compétent |
| 8. Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets | 4 | Forte | Tester la fiabilité des budgets par lesquels découle le budget de trésorerie |
| 9. Information erronée | 3 | Moyenne | Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission |
| 10. Non-conformité | 2 | Faible | Mettre en place des modèles de fichiers budgétaires |
| 11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information | 2 | Faible | Vérifier et contrôler l'exhaustivité et le réalisme des différents budgets avant transmission |
| 12. Présentation d'un budget non fiable | 1 | Très faible | Faire participer les responsables des différents départements ou services à la conférence budgétaire |
| 13. Erreur sur le montant ou sur le client | 4 | Forte | Enregistrement des dépôts dès leur réception |
| 14. Erreur sur le client ou sur le montant | 1 | Très faible | Contrôle et vérification du carnet par le client existence de registre de transmission de documents |
| 15. Détournements | 4 | Forte | Joindre les états récapitulatifs aux reçus |
| 16. Retard de transmission des états et reçus émis | 2 | Faible | Délais de transmission journalière |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|--|----------|-------------|--|
| 17. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes | 2 | Faible | registre de transmission de documents entre la caisse et la comptabilité |
| 18. Comptabilisation non exhaustive des recettes | 2 | Faible | Faire des vérifications régulières |
| 19. Détournement ou malversation | 2 | Faible | registre de transmission entre les services |
| 20. Fraude et détournement des fonds | 2 | Faible | Remise à la banque dans un délai imparti et Rapprochement entre bordereaux de remise ou de versement et arrêtés journaliers de caisses |
| 21. Détournement des fonds | 2 | Faible | Contrôle des bordereaux de remises ou de versement de la banque par les responsables concernés |
| 22. Perte de facture | 2 | Faible | Faire une copie des factures et les numérotés |
| 23. Fraude | 2 | Faible | Enregistrement des factures aussitôt reçues |
| 24. Facture non conforme | 2 | Faible | visa de certification sur la facture |
| 25. Facture fictive | 2 | Faible | Rapprochement entre des pièces justificatives |
| 26. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande | 2 | Faible | Personnes habilités à effectuer le contrôle |
| 27. Paiement fictif | 1 | Très faible | Visa d'autorisation |
| 28. Détournement | 2 | Faible | Réunir les pièces justificatives validées |
| 29. Règlement sur la base de fausses pièces | 2 | Faible | Fixation de seuil de dépenses à régler en espèces |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs |
|---|----------|-------------|--|
| 30. Chèques fictifs | 5 | Très forte | La séparation de la fonction d'établissement des chèques et de tenue du chéquier |
| 31. Détournement des chèques | 1 | Très faible | Co-signature par deux responsables |
| 32. Double paiement | 1 | Très faible | Porter la mention « payé » sur les factures déjà réglées |
| 33. Erreur ou omission de comptabilisation | 2 | Faible | L'enregistrement des opérations de façon chronologique et quotidienne |
| 34. Double comptabilisation | 3 | Moyenne | Disposer de cachet de marquage sur les liasses enregistrées « SAISIE » |
| 35. Erreur ou omission | 3 | Moyenne | Vérifier les souches des carnets de reçu manuels |
| 36. Non établissement des ERB | 4 | Forte | Etablissement des ERB tous les mois |
| 37. Falsification des états de rapprochements bancaires | 4 | Forte | Faire valider l'ERB par un responsable mandaté |
| 38. Malversation | 2 | Faible | Mise en place de procédure de contrôle |
| 39. Cumul de fonctions incompatibles | 1 | Très faible | Séparation fonction de tenue de caisse et de contrôle de caisse |
| 40. Ecart entre existant physique et théorique | 2 | Faible | Faire des contrôles réguliers et inopinés de caisse |

Source : nous-mêmes

Après la mesure de la probabilité du risque, nous mesurons son impact.

6.2.3.8 Evaluation de l'impact du risque

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

Tableau 20: Echelle d'évaluation de l'impact du risque

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

Source : nous-mêmes

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

Tableau 21: Evaluation de l'impact des risques du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale Bamako

| Risques | Cotation | Impact | Description des conséquences |
|--|----------|----------------|---|
| 1) Prévisions subjectives | 5 | Catastrophique | Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables. |
| 2) Non-respect des directives | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 3) Mauvais calcul des prévisions de vente | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 4) Information inexacte | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en termes de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 5) surcharge de travail du personnel existant | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 6) Prévision irréaliste | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 7) Effectif de personnel insuffisant en quantité et en qualité | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 8) Absence de lien entre le budget de trésorerie et les autres budgets | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 9) Information erronée | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Impact | Description des conséquences |
|--|----------|--------|---|
| 10. Non-conformité | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 11. Traitement et circulation non satisfaisante de l'information | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 12. Présentation d'un budget non fiable | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 13. Pertes des carnets d'épargne des clients | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 14. Erreur sur le client ou sur le montant | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 15. Détournements | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 16. Retard de transmission des états et reçus émis | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 17. Erreur ou omission dans l'enregistrement des recettes | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 18. Comptabilisation non exhaustive des recettes | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 19. Détournement ou malversation | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Impact | Description des conséquences |
|--|----------|----------------|---|
| 20. Fraude et détournement des fonds | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 21. Détournement des fonds | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 22. Perte de facture | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 23. Fraude | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 24. Facture non conforme | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 25. Facture fictive | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 26. Facture non conforme au bon de livraison et au bon de commande | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 27. Paiement fictif | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 28. Détournement | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 29. Règlement sur la base de fausses pièces | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 30. Chèques fictifs | 5 | Catastrophique | Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables. |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| Risques | Cotation | Impact | Description des conséquences |
|---|----------|----------------|---|
| 31. Détournement des chèques | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 32. double paiement | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 33. Erreur ou omission de comptabilisation | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 34. Double comptabilisation | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 35. Erreur ou omission | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |
| 36. Non établissement des ERB | 4 | Majeur | Conséquences fâcheuses concernant l'aspect financier, la rapidité et la qualité des opérations, la qualité des informations financières et non financières. |
| 37. Falsification des états de rapprochements bancaires | 5 | Catastrophique | Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables |
| 38. Malversation | 3 | Modéré | Conséquences modérées des effets du risque en terme de pertes financières, de rapidité et qualité des opérations et qualité des informations produites. |
| 39. Cumul de fonctions incompatibles | 5 | Catastrophique | Conséquence financière, retard et qualité des opérations, dégradations des informations financières et non financières considérables. |
| 40. Ecart entre existant physique et théorique | 2 | Mineur | Impact faible sur la réalisation rapide et la qualité des opérations, sur la qualité des informations et en terme de pertes de bien. |

Source : nous-mêmes

Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

FRAP N° : 1

| | |
|--|------------------------|
| Mission : Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie de la CAMEC | Référence : |
| Types de risques identifiés Risque relatif à l'organisation | |
| Faits constatés : <ul style="list-style-type: none"> ✚ il n'existe pas d'organigramme formalisé ; ✚ Il n'y a pas de manuel de procédures actualisé ; ✚ Il n'existe pas de manuel d'audit à la Direction d'audit interne. | |
| Causes explicatives : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Négligence et/ou manque de volonté manifeste de la part des dirigeants; ✚ Méconnaissance du caractère primordial du manuel de procédures et d'audit. | |
| Conséquences réelles ou potentielles : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Anarchie dans la réalisation des tâches ; ✚ Conflit de compétence ; ✚ Fuites de responsabilité par rapport à la paternité de certaines tâches; ✚ Perte d'efficacité de l'organisation; ✚ Erreurs, omissions et fraudes; ✚ Non atteinte des objectifs ; | |
| Recommandations : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Formaliser un organigramme bien détaillé ; ✚ Veiller à actualiser le un manuel de procédures existant ; ✚ Doter le département Audit interne d'un manuel d'audit. | |
| Jean Claude ASSAMOI | Approuvé par Mr SOFARA |

FRAP N° : 2

| | |
|---|--------------------|
| Mission : Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie de la CAMEC) | Référence : |
| Types de risques identifiés : Risques relatifs à la séparation des fonctions | |
| Faits constatés : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Le responsable comptable et financier cumule les fonctions, responsable financier, de trésorier ; ✚ Le comptable cumule les fonctions de comptable des recettes et des dépenses. | |
| Causes explicatives : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cumul de fonctions ; ✚ Insuffisance de personelles habilitées à occuper ses fonctions ; | |

| | |
|---|--------------------------|
| Conséquences réelles ou potentielles : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Détournement de fonds et camouflage par manipulation des comptes ; ✚ Risque de réutilisation des chèques à des fins frauduleuses ; ✚ Collusion avec les fournisseurs ; ✚ Inefficacité des agents, ✚ Retard dans le traitement des informations. | |
| Recommandations : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Supprimer les cumuls de fonctions ; ✚ Recruter des nouveaux agents habilités à occuper ces fonctions ; ✚ Effectuer des contrôles inopinés. | |
| Jean Claude ASSAMOI | Approuvé par Mr SOFARA A |

FRAP N°: 3

| | |
|--|------------------------|
| Mission : Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie de la CAMEC | Référence : |
| Types de risques identifiés Risques relatifs au contrôle interne | |
| Faits constatés : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Les rapprochements bancaires ne sont pas fait chaque mois; ✚ Le contrôle des avoirs en caisse n'est pas fait régulièrement; ✚ Les prévisions de budget ne sont pas trop réalistes ; ✚ Les documents comptables et les supports de gestion sont mal conservés. | |
| Causes explicatives : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Manque de volonté et/ou négligence manifeste de la part de ces responsables ; ✚ Retard dans l'acheminement des documents comptable; ✚ Espace insuffisant pour conserver les documents comptable; ✚ Méconnaissance dans l'élaboration du processus budgétaire. | |
| Conséquences réelles ou potentielles : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ La non observation des règles de sécurité peut entrainer des dommages sur le patrimoine; ✚ Détournement et malversation ; ✚ Perte des informations financières; ✚ Erreur dans le traitement des données comptables; ✚ Dépassement budgétaire. | |
| Recommandations : | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✚ Veiller à la tenue correcte et à jour des documents comptables; ✚ Faire des contrôles inopinés mensuel des avoirs en caisse et banque ; ✚ Veiller au traitement journalier des informations comptables ; ✚ Etablir les budgets sur des objectifs fiables conformément aux directives de la direction. | |
| Jean Claude ASSAMOI | Approuvé par Mr SOFARA |

6.2.4. L'examen des comptes

En raison de la confidentialité des informations, nous n'avons pas pu réaliser cette étape de la mission.

6.3. Phase de conclusion (rapport de mission)

6.3.1. Réunion de clôture

Aux termes de notre mission d'audit du processus de gestion de la trésorerie, nous avons tenu une réunion de clôture dans les locaux de la CAMEC National et en présence de tous les responsables concernés par la mission, afin de présenter les résultats de nos vérifications menées. Nous avons d'abord rappelé les objectifs de la mission ensuite expliqué la méthodologie adoptée et l'étendu de nos travaux. Les constats ressortis à travers les travaux ont été discutés avant de produire le rapport définitif.

6.3.2. Rapport de mission

Le rapport de mission définitif a été produit après discussion avec la direction des constats relevés au cours de notre mission.

RAPPORT DE MISSION

**A Monsieur le Directeur Général de
la Caisse Mutualistes de l'Education
et de la Culture (CAMEC BAMAKO-MALI)**

Bamako le 31 Janvier 2013

Objet : Audit d'efficacité de la gestion du processus de la trésorerie

Monsieur le Directeur Général,

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport d'audit du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC au titre de la période allant du 1^{er} Janvier 2012 au 31 Décembre 2012.

Notre intervention vise à :

Faire une analyse du dispositif de contrôle interne mis en place permettant d'aboutir à une gestion efficace de la trésorerie, faire une analyse des procédures écrites en particulier celles

de la gestion de trésorerie. Les résultats obtenus sont récapitulés dans le rapport. Il rend compte des investigations mises en œuvre par notre équipe au siège de la CAMEC.

Nous étions la seule personne à mener la mission et elle s'est étendue sur la période du 05 novembre 2012 au 31 Janvier 2013.

Nous avons été désigné en vue de conduire un audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie ainsi qu'une revue et une évaluation du dispositif de contrôle interne dans le cadre de la mise en œuvre de vos activités.

Les objectifs de l'audit sont les suivants :

- ✓ Le contrôle des dépenses et recettes avec les documents de base;
- ✓ Le contrôle de l'effectivité et de l'efficacité du circuit financier;
- ✓ L'analyse et l'évaluation du système de contrôle interne en conformité avec les dispositions du manuel de procédures et les normes générales admises.

En exécution de la mission d'audit qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'examen du processus de gestion de la trésorerie. L'exécution des tâches liées à ce processus est de la responsabilité de la direction de cette institution. La nôtre consiste, sur la base de notre audit, à exprimer un avis professionnel et indépendant sur cette gestion.

Notre examen a été effectué conformément aux normes d'audit généralement admises et a comporté les sondages et autres vérifications que nous avons jugés nécessaires pour la circonstance.

Nous vous présentons dans cette section, l'étendue de nos investigations :

Nous avons passé en revue les documents nécessaires pour nous familiariser avec la CAMEC.

Il s'agit :

- ✓ des procédures écrites;
- ✓ du manuel d'audit.

Nos procédures d'audit ont comporté ce qui suit :

- ✓ vérifier par sondage les supports justifiants les décaissements;
- ✓ effectuer des tests d'existence et de permanence des procédures de décaissement;
- ✓ faire la revue des états de rapprochement bancaire et les procédures en place pour leur contrôle;

- ✓ vérifier de la mise en place et de l'application de mesures de contrôle interne adéquates quant à l'utilisation des capitaux engagés;
- ✓ vérifier les procédures administratives relatives à la répartition de compétences et responsabilités (engagement, comptabilisation des dépenses, contrôle de caisse etc.) et jugement sur leur efficacité en vue de signaler les faiblesses constatées.

A la fin de nos travaux, nous avons identifié un certain nombre d'insuffisances dans le contrôle interne que nous considérons comme faiblesses significatives ou matérielles.

Les insuffisances identifiées sont données dans la synthèse des constats relevés par la mission ci-joint.

| CONSTATS | SOLUTIONS APORTEES ET RECOMMANDATIONS | PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS |
|--|--|--|
| Nous avons observé des anomalies dans certaines liasses, absence de : - cachet (factures N° 0119468, 0100472, 0488815, 054955) ; - copie de chèque sur (14) dossiers de décaissement; - DA & BL (factures N° 0488815, 0127635, 0000034) | La direction doit : - mettre en place une procédure qui bloque le paiement de factures n'ayant pas toutes les mentions requise. - le RCF devrait contrôler les liasses avant tout paiement de facture. | La direction prendra les mesures nécessaires afin de remédier à cela. |
| Le manuel de procédures n'est pas actualisé. | La direction doit veiller à actualiser le manuel de procédures. | Le manuel sera actualisé dans les meilleurs délais |
| L'effectif du personnel est en nombre insuffisant. | La direction devrait procéder à un recrutement de personnel. | La direction va proposer un projet de recrutement de personnels au CA |
| Le contrôle physique des avoirs en caisse et les états de rapprochements bancaires ne sont pas toujours faits. | Le contrôle des avoirs en caisse et en banques doit toujours être fait. | La direction mettra en œuvre les diligences nécessaires pour pallier cela. |

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en œuvre l'audit du processus de gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale Bamako-Mali. Nous avons identifié les risques liés à chaque sous processus que nous avons évalué en fonction de leurs probabilités de survenance et de leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ensuite formulé des recommandations pour la maîtrise de ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans la deuxième partie, nous avons présenté la CAMEC Nationale Bamako-Mali dans sa globalité et analysé ses activités liées à la trésorerie. Grâce aux informations reçues, nous avons pu mettre en œuvre notre démarche d'audit à travers l'identification et l'évaluation des risques.. Au regard de l'importance des risques identifiés et des points faibles du dispositif constatés lors de nos contrôles, les recommandations ont été formulées à l'endroit de la Direction Générale de la CAMEC Nationale pour une meilleure gestion de la trésorerie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAR BIBLIOTHEQUE

La gestion de la trésorerie est une fonction adoptée par la majorité des entreprises car elle est indispensable dans la mesure où elle est le point phare de la gestion de ces entreprises. Tout au long de cette étude, il est apparu que le trésorier occupe une place stratégique dans la vie de l'entreprise. Son travail demeure quotidien grâce à l'exploitation rapide des informations qui lui parviennent. Ainsi, l'optimisation n'est pas le propre des sociétés à caractère financière mais c'est une politique dont toute entreprise a besoin.

Dans notre étude, nous avons fait une revue des grands axes de la méthodologie de l'audit en général et de l'audit interne en particulier. La connaissance de cet environnement a également favorisé la compréhension des procédures informelles existantes au sein de l'organisation. Nous avons pu identifier quelques risques liés au processus de gestion de la trésorerie et ensuite procédé à leurs évaluations et mesuré leurs probabilités de survenance et aussi leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise en cas de survenance

Au terme donc de ce travail, nous avons fait des recommandations qui doivent concourir à la maîtrise des risques liés à des défaillances organisationnelles, à l'insuffisance de procédures d'exécution des tâches et aussi à l'effectif insuffisant du personnel.

Cependant, il faut noter qu'ayant travaillé dans un environnement très tendu dû à la crise du nord, nous avons été amenés à restreindre nos tests sur les décaissements.

Il faut noter que pour une question de confidentialité, nous n'avons pas eu accès au rapport du commissaire au compte.

Nous espérons que les recommandations issues de la réalisation de ce document seront prises en compte et serviront à contribuer à l'amélioration de la gestion de la trésorerie de la CAMEC Nationale Bamako-mali.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



ANNEXES

Annexes1: Guide d'entretien

Questionnaire du Responsable Comptable et Financier:

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

Questionnaire du contrôleur de gestion :

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

Questionnaire des comptables et autres personnels :

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

Annexes 2 : questionnaires de contrôle interne

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

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

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | | Date | | | |
|--|--------------|---------------------------------|-----|-----|--------------|
| | | Rubrique : <i>Budgétisation</i> | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| C. <i>S'assurer que les prévisions de trésorerie sont fiables et permettent d'éviter des insuffisances de trésorerie</i> | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI | NON | N/A | Commentaires |
| 1. Les informations relatives aux sorties et entrées de trésorerie sont-elles | | X | | | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|
| exactes ? | | | | | |
| 2. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des besoins de trésorerie et les dates de réalisation ? | | | X | | |
| 3. Le système d'information permet-il d'identifier l'ensemble des ressources de trésorerie et les dates de réalisation ? | | | X | | |
| 4. Existe-t-il une cohérence entre les informations utilisées pour la prévision de trésorerie et les documents qui les étayent ? | | X | | | |

| | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--|
| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | Date : | |
| | Rubrique : <i>Encaissement</i> | |

Objectifs de contrôle :

A. S'assurer que les encaissements sont enregistrés rapidement et de manière exhaustive

| Questions | Réf Diag. | OUI | NON | N/A | Commentaires |
|--|--------------|-------------|-----|-----|--------------|
| 1. Les règlements clients sont-ils enregistrés à partir : - des avis de règlement ? | | X X | | | |
| 2. Les chèques reçus sont-ils remis quotidiennement en banque ? | | X | | | |
| 3. Les recettes en espèces, sont-elles : - enregistrées sur des pièces de caisse? - enregistrées au fur et à mesure dans le journal de caisse ? - rapprochées des espèces en caisse ? | | X X X | | | |

| | | | | | |
|---|--|-------------|--|--|--|
| 4. Les anomalies détectées lors des rapprochements de banques sont-elles : - analysées ? - soumises à autorisation ? - corrigées ? | | X X X | | | |
| 5. Lorsque des encaissements sont effectués par des représentants, ceux-ci sont-ils tenus : - d'établir des reçus pré numérotés ? - de transmettre immédiatement ces recettes à la CAMEC ou en banque ? | | X X | | | |
| 6. Les encaissements effectués par les représentants sont-ils contrôlés régulièrement ? | | | | | |

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

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

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | | Date : | | | |
|---|--------------|--------------------------------|-----|-----|--------------|
| | | Rubrique : <i>Encaissement</i> | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| D. <i>S'assurer que les encaissements de l'entreprise sont enregistrés sur la bonne période.</i> | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI | NON | N/A | Commentaires |
| 1. Les virements de fonds sont-ils enregistrés simultanément sur les comptes concernés ? | | X | | | |
| 2. sinon, vérifie-t-on que le compte virement est régulièrement apuré ? | | X | | | |
| 3. Les recettes sont-elles comptabilisées au jour le jour ? | | X | | | |
| 4. En fin de période la comptabilité assure-t-elle qu'elle a enregistré tous les règlements reçus dans la période ? | | X | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| 5. Les recettes enregistrées par la banque et non par la société, décelées par les rapprochements de banque, sont-elles enregistrées sur la période ? | | X | | | |
| 6. Les reports d'échéance sont-ils : | | | | | |
| - autorisés par une personne indépendante ? | | X | | | |
| - communiqués à la comptabilité ? | | X | | | |
| - enregistrés sur l'échéancier dès qu'ils sont accordés ? | | X | | | |

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

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

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

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | | Date : | | | |
|--|--------------|--------------------------------|-----|-----|--------------|
| | | Rubrique : <i>Décaissement</i> | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| <i>D. s'assurer que tous les paiements effectués sont enregistrés sur la bonne période.</i> | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI | NON | N/A | Commentaires |
| 1. Les rapprochements bancaires sont-ils revus par un responsable pour s'assurer que toutes les écritures significatives passées par la banque et par l'entreprise sont apurées avant la clôture des comptes ? | | X | | | |
| 2. La comptabilité vérifie-t-elle que toutes les pièces de caisse de la période ont été saisies ? | | X | | | |
| 3. Les espèces en caisse sont-elles physiquement contrôlées et rapprochées du solde de compte caisse ? | | X | | | |
| 4. En fin de période, la comptabilité est-elle informée des derniers numéros de titres de paiement utilisés ? | | X | | | |

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | | Date : | | | |
|--|--------------|---------------------------------------|-----|-----|--------------|
| | | Rubrique : <i>Contrôle des avoirs</i> | | | |
| Objectifs de contrôle : | | | | | |
| E .s'assurer que les soldes caisses et banques enregistrés dans les livres comptables reflètent la réalité et que les rapprochements bancaires sont établis correctement. | | | | | |
| Questions | Réf Diag. | OUI | NON | N/A | Commentaires |
| 1. La situation de la trésorerie est-elle revue et examinée à des intervalles réguliers ? | | X | | | |
| 2. Les situations de trésorerie sont-elles communiquées régulièrement à la direction ? | | X | | | |
| 3. Est-on sûr à chaque arrêté comptable que toutes les dépenses par caisse ont été comptabilisées et que le montant en caisse correspond à celui indiqué au bilan ? | | X | | | |
| 4. Etablit-on des rapprochements bancaires tous les mois ou au moins à chaque arrêté comptable pour s'assurer que débits et crédits sont inclus dans la bonne période ? | | X | | | |
| 5. Les rapprochements sont-ils faits au service comptabilité par des employés ne participant pas aux opérations de recettes ou de dépenses d'une part et ne signant pas les chèques d'autre part | | | X | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>6. Les procédures de rapprochement comprennent-elles :</p> <p>- une comparaison entre les relevés envoyés par la banque avec le journal de banque, quant aux numéros, date, bénéficiaire et montant ?</p> <p>- Les transferts de banque à banque sont-ils vérifiés pour s'assurer que ces opérations ont été soldées sans un retard excessif et que l'opération a été correctement enregistrée dans chaque compte ?</p> | X | X | | | | | | |
| <p>7. Le rapprochement est-il revu chaque mois par un cadre ou un employé responsable ?</p> | X | | | | | | | |
| <p>8. Les transferts entre banques et les opérations de trésorerie sont-ils particulièrement suivis en fin d'années ?</p> | | | | | | | | |
| <p>9. Les intérêts et agios débités par la banque sont-ils vérifiés régulièrement ?</p> | | | | | | | | |

Annexes3: Grille de séparation des tâches

| QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | | Date : | | | | | | |
|--|--------------------|--|-----------|------------------|---------------------|-----------------------|-------|-----|
| | | Rubrique : Grille de séparation des tâches | | | | | | |
| Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas un cumul de fonctions incompatibles | | | | | | | | |
| Fonctions | Nature de la tâche | PERSONNES CONCERNEES | | | | | | |
| | | Courrier | Caissière | Comptable client | Comptable trésorier | Comptable fournisseur | D.F.C | D.G |
| 1. Tenue de la caisse encaissement | Enregistrement | | X | | | | | |
| 2. Tenue de la caisse décaissement | Enregistrement | | X | | | | | |
| 3. Détention de titres | Contrôle | | | | | | X | |
| 4. Détention des carnets de chèques | Contrôle | | | | X | | | |
| 5. Préparation des | Exécuti | | | | X | | | |

Audit d'efficacité de la gestion du processus de trésorerie : cas de la CAMEC Nationale

| | | | | | | | | | |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| chèques | on | | | | | | | | |
| 6. Approbation des pièces justificatives | Contrôle | | | | | | | | X |
| 7. Signature des chèques | Autorisation | | | | | | | X | X |
| 8. Comptabilisation des chèques après remise en banque | Enregistrement | | | | X | | | | |
| 9. Comptabilisation des chèques issus de paiement | Enregistrement | | | | | X | | | |
| 10. Remise de chèques au fournisseur | Exécution | | | | X | | | | |
| 11. Envoi des chèques | Exécution | X | | | | | | | |
| 12. Tenue du journal de trésorerie | Enregistrement | | | | X | | | | |
| 13. Annulation des pièces justificatives | Contrôle | | | | | X | | | |
| 14. Liste des chèques reçus au courrier | Exécution | X | | | | | | | |
| 15. Dépôts en banque de chèques ou d'espèces | Exécution | | | | X | | | | |
| 16. Tenue des comptes clients | Enregistrement | | | X | | | | | |
| 17. Tenue des comptes fournisseurs | Enregistrement | | | | | X | | | |
| 18. Réception des relevés bancaires | Contrôle | | | | X | | | | |
| 19. Préparation des rapprochements de banque | Exécution | | | | X | | | | |
| 20. Comparaison de la liste des chèques reçus au courrier avec les bordereaux de remise en banque et le journal de trésorerie | Contrôle | | | | X | | | | |
| 21. Accès à la comptabilité générale | Autorisation | | X | X | X | X | X | X | |
| 22. Ténue du journal des ventes | Enregistrement | | | X | | | | | |

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles

1. AFTE (2003), *Association Française des Trésoriers d'Entreprise. Gestion de trésorerie des PME*, Edition Association Française des trésoriers d'entreprise (AFTE), 82 p.
2. AHOANGANSI, Evariste (2006), *Audit et révision des comptes, aspects internationaux et espace OHADA*, Edition MONDEXPERT, ABIDJAN ou COTONOU, 729 p.
3. BARRY Mamadou (2004), *Audit Contrôle Interne, 1^{ère} édition*, EDITIONS La Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 256 p.
4. BARRY Mamadou (2009), *Audit Contrôle Interne : procédures opérationnelles, comptable et de contrôle à mettre en place dans les entreprises du secteur public, parapublic et privé, 2^e édition*, Editions La Sénégalaise de l'Imprimerie, Dakar, 278p.
5. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008). *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance, 3^{ème} édition*, EDITION ECONOMICA, Paris, 444 p.
6. BERNARD & al. (2006), *Contrôle interne, 1^{ère} édition*, Maxima, Paris, 303 p.
7. BONNET François (2003), *Entreprises en difficultés et gestion de la trésorerie*, EDITION ECONOMICA, Paris, 271P.
8. BRUSLERIE & al (2003), *Trésorerie d'entreprise : gestion de l'liquidité et de risques*, EDITION Dalloz, Paris, 680 p.
9. COLLINS Lionel & VALIN Gérard (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques, 4^{ème} édition*, EDITION Dalloz, Paris, 373p.
10. COOPERS & LYBRAND (2000), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, EDITION d'organisation, Paris, 378 p.
11. DAYAN Armand (2004), *Manuel de gestion. Volume 2 ; Ellipse Editions Marketing, Paris, Vol. 2, 975p.*
12. DEPREZ Michel et DUVANT, Marcel (1995), *Analyse Financière 2^{ième} édition*, EDITION Casteilla, Paris 171 p
13. DPLAT Claude-Annie, (2004), *Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise*, EDITIONS Vuibert, France, 188 p
14. FAYEL Alain (2005), *Comptabilité générale de l'entreprise : DPECF 4 : cas pratiques Type de document, 15^{ième} Edition corrigée et mise à jour* EDITION Dunod, Paris, 357p.

15. FORGET Jack (2005), *Gestion de trésorerie : optimisé la gestion financière à court terme*, Editions d'organisation, Paris, 239p.
16. GAUGAIN Marc & SAUVEE Crambert-Roselyne (2004), *Gestion de la trésorerie*, Edition Economica, Paris, 261 p.
17. HAMZAOUI Mohamed & PIGE Benoît (2005), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1^{ère} Edition Village Mondial, Orléans, 245 p.
18. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne : normes ISA 200, 315, 330, et 500*, 2^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 243p.
19. IFACI – IAS (2000), *Les mots de l'audit*, Editions Liasons, Paris, 102p.
20. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne*, 2^{ème} édition, EDITION Dunod, Paris, 279p.
21. LEROY Michel (2001), *La Gestion de la trésorerie*, les Editions d'organisation, France, 165p
22. MADERS Henri Pierre & MASSELIN Jean Luc (2006), *Contrôle Interne Des Risques : Cibler, Evaluer, Organiser, Piloter, Maitriser*, Editions D'organisation, Paris, 261p.
23. MARGOTTEAU Eric (2001), *Contrôle de gestion : DECF UV 7*, Edition Ellipses, Paris, 480p.
24. MARMUSE (1988), *Gestion de trésorerie*, Vuibert Entreprise, Paris, 300p
25. MEUNIER Béatrice (2006), *Le diagnostic financier*, Editions d'organisation, Paris, 273p.
26. PIGE Benoît (2010), *Audit et Contrôle interne*, 3^{ième} édition, EDITION EMS (Management & Société), Les Essentiels de la Gestion, 320 p.
27. POLONIATO Bruno & al (1997), *La nouvelle trésorerie d'entreprise*, 2^{ème} éditions, EDITION Dunod, Paris, 564P.
28. POÛLIOT Daniel et BILODEAU Yves (2002), *Mesurer les risques en vue de les contrôler et de les gérer : L'approche matricielle des pertes*, Revue Française de l'Audit Interne, (161) :36-37.
29. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition, EDITION Organisation, Jouve, Paris, 479 p.
30. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7^{ème} édition, EDITION d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 469p.
31. ROUSSELOT Philippe et VERDIE Jean-François (1999), *La gestion de la trésorerie*, EDITION Dunod, Paris, 292p.

32. SAMBE Oumar & al (2003), *Comptabilité Système Comptable Ohada*, 3^{ème} édition, EDITIONS Comptables et Juridiques, Dakar, 1055p.
33. SCHICK Pierre & al (2002), *Guide de self-audit*, EDITION d'organisation, Paris, 217p.
34. SCHICK Pierre (2007), *Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission*, EDITION Dunod, Paris, 217p.
35. SION Michel (2003), *Gérer la trésorerie et la relation bancaire : principe de gestion opérationnelle*, EDITION Dunod, 271 p.
36. BAPST Pierre Alexandre & al. (2002), *Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur*, Revue Française d'audit, (162) ;
37. VIZZAVONA Patrice (2006), *initiation à la gestion*, 9^{ième} édition, EDITION ATOL Paris 177p.

CESAG - BIBLIOTHEQUE